

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CLAUDIO EUGENIO NESZLINGER

**EQUIDADE DE GÊNEROS EM RANKINGS PARA AFERIR CLIMA
ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

SÃO PAULO

2018

CLAUDIO EUGENIO NESZLINGER

**EQUIDADE DE GÊNEROS EM RANKINGS PARA AFERIR CLIMA
ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção de título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. André Carvalho

SÃO PAULO

2018

Neszlinger, Claudio Eugenio.

Equidade de gêneros em rankings para aferir clima organizacional : uma avaliação no contexto brasileiro / Claudio Eugenio Neszlinger. - 2018.

112 f.

Orientador: André Pereira de Carvalho.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Mercado de trabalho - Mulheres. 2. Clima organizacional. 3. Diversidade no local de trabalho. 4. Relações de gênero. I. Carvalho, André Pereira de. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 331.031

CLAUDIO EUGENIO NESZLINGER

**EQUIDADE DE GÊNEROS EM RANKINGS PARA AFERIR CLIMA
ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção de título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Data de aprovação:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. André Pereira de Carvalho
(Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. André Luis Silva
FGV-EAESP

Prof. Dr. Armindo dos Santos de Sousa
Teodósio
PPGA / PUCMG

AGRADECIMENTOS

É muito difícil ser criativo e sair do lugar comum no momento de escrever agradecimentos, portanto vou desistir dessa tentativa e aderir ao formato tradicional, sempre eficiente.

Primeiro, agradeço a meus pais, Franca e Ladislau, pela vida e por me ensinar a valorizar educação, conhecimento, trabalho, dedicação e desejo de melhorar o mundo, sem os quais eu não teria chegado até aqui.

À minha irmã, Marcia, pelo carinho na caminhada, o olhar atento e o apoio sempre que necessário.

Ao Prof. Dr. André Pereira de Carvalho, meu orientador, por compartilhar sua visão e conhecimentos, com entusiasmo e muita paciência.

Aos meus coordenadores e professores do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade, por compartilhar conhecimentos, vivências e a paixão pelos temas relacionados com a Sustentabilidade. À Prof. Ana Carolina Aguiar, em especial, pela empatia e olhar sempre atento e sensível.

Aos demais mestrandos da T1, pela inspiração, suporte, cumplicidade e companheirismo na jornada, em especial a Daniel Perigo, Fernanda Ferraz e Régis Sá pela inesquecível experiência do grupo Carca Crachá.

E, finalmente, à Nina, pelo amor e companhia incondicionais durante os longos períodos nos quais estive ausente, mesmo estando ao seu lado.

“To manage diversity effectively, a corporation must value diversity; it must have diversity, and it must change the organization to accommodate diversity and make it an integral part of the organization.”

Sessa (1992)

RESUMO

As sociedades contemporâneas presenciam o que se pode considerar como o período de maior integração e miscigenação de culturas da história da humanidade, com impactos no comportamento social, impulsionadas pela internet e por ferramentas tecnológicas que encolheram distâncias, facilitaram o acesso ao conhecimento e a obtenção e armazenamento de dados em quantidade e velocidade até então impossíveis. Novas análises, estudos e comparações revelaram, de forma quase incontestável, alguns aspectos da própria sociedade que, anteriormente, eram na melhor das hipóteses percepções ou achismos de difícil comprovação, como os pertinentes ao ambiente das empresas que tem impacto na cultura organizacional: as questões de clima, satisfação de empregados e engajamento. Nesse trabalho, por meio da metodologia de estudo de caso, o autor escolheu o recorte gênero, e analisou as pesquisas com maior representatividade no universo das empresas, realizadas no Brasil, que se propõem a medir clima organizacional, satisfação e engajamento de empregados: 150 Melhores Empresa para Trabalhar (FIA / Revista Você S.A.), Melhores Empresas para Trabalhar (Great Place to Work / Revista Época), As Melhores na Gestão de Carreira (Mercer / Revista Valor Carreira) e Pesquisa Mulheres (Great Place to Work). Examinou-se de que forma abordam a equidade de gêneros nas organizações, a existência de políticas que estimulem a inclusão e ascensão profissional de mulheres, e a percepção dos empregados em geral sobre esses aspectos. A análise dessas pesquisas permite concluir que que a equidade de gêneros não é por elas tratada com a devida importância. Apesar de ser tema em evidência na sociedade, as organizações têm desenvolvido de maneira lenta suas ações voltadas para ele, mesmo aquelas que se destacam como as melhores para se trabalhar no Brasil. Apenas uma das pesquisas (Pesquisa Mulher), elaborada especificamente para esse fim, é capaz de explicitar a percepção dos empregados em relação ao tema. Independentemente da abordagem metodológica adotada, é imprescindível explicitar, através de perguntas claras, que dimensões da equidade de gêneros se deseja investigar. A inclusão dessas questões, de forma objetiva, permitirá às empresas elaborar análises e autocríticas essenciais para, além de obterem um diagnóstico relevante, serem capazes de elaborar planos de ação de curto, médio e longo prazos que efetivamente incluam o tema na cultura organizacional, de forma perene e consistente, com reflexos positivos na sociedade em geral.

Palavras-chave: sustentabilidade; diversidade; equidade; gêneros; clima organizacional; engajamento de empregados.

ABSTRACT

Contemporary societies witness what can be considered as the period of greater integration and miscegenation of cultures in the history of humanity, with impacts on social behavior, driven by the internet and technological tools that have shrunk distances, facilitated access to knowledge and the obtaining and storage of data in quantity and speed hitherto impossible. New analyzes, studies, and comparisons have revealed, almost incontestably, some aspects of society itself that were previously at best perceptions or concepts of difficult proof, such as those pertinent to the corporate environment that have an impact on organizational culture: issues employee satisfaction and engagement. In this study, the author chose the gender cut, using the case study methodology, and analyzed the surveys with the greatest representation in the universe of companies in Brazil, which aim to measure organizational climate, satisfaction and employee engagement: 150 Best Companies to Work for (FIA / Revista Você SA), Best Companies to Work For (Revista Época), Best in Career Management (Mercer / Career Value Magazine) and Women's Research (Great Place to Work). It has been examined how gender equality in organizations is addressed, the existence of policies that encourage the inclusion and career advancement of women, and the perception of employees in general about these aspects. The analysis of these researches allows to conclude that gender equity is not treated with enough importance by them. Despite being a subject in evidence in society, organizations have slowly developed their actions towards it, even those that stand out as the best to work for in Brazil. Only one of the surveys (Women's Research), elaborated specifically for this purpose, is able to make explicit the employees' perception regarding the subject. Regardless of the methodological approach adopted, it is essential to clarify, through clear questions, what dimensions of gender equity one wishes to investigate. The inclusion of these issues, in an objective way, will enable companies to elaborate critical analysis and self-criticism, in addition to obtaining a relevant diagnosis, to be able to elaborate short, medium and long-term action plans that effectively include the theme in the organizational culture, consistently, with positive impacts on society as a whole.

Keywords: sustainability; diversity; gender; equity; organizational climate; employee engagement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS)	14
Figura 2 – Você conhece o conceito de equidade?	30
Figura 3 – Igualdade de Gênero (ODS)	39
Figura 4 – Female Distribution.....	40
Figura 5 – Idade e nível acadêmico.....	40
Figura 6 – Intenção de permanência na força de trabalho.....	41
Figura 7 – As diferentes visões de homens e mulheres.....	41
Figura 8 – A percepção da importância da equidade de gêneros.....	42
Figura 9 – Mulheres gastam mais tempo com trabalho não remunerado do que homens.....	44
Figura 10 – % de companhias que oferecem a licença parental acima do exigido por lei.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis consideradas pelos autores.....	27
Quadro 2 – Alunos matriculados na EAESP/FGV.....	37
Quadro 3 – Situações relevantes para estratégias de pesquisa.....	51
Quadro 4 – Diferentes estudos de caso.....	51
Quadro 5 – Identificação de pesquisas estudadas.....	53

LISTA DE ACRÔNIMOS E SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer*

CIPID – *Contact Information for the Presence Information Data?*

FEA/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

GPTW – *Great Place to Work*

IQAT – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho

IQGP – Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas

MBA - *Master in Business Administration*

MEPT – Melhores Empresas para Você Trabalhar

ODS – Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PUCMG – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

PEA – População Economicamente Ativa

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETO DE ESTUDO	17
1.2 PERGUNTA CENTRAL.....	18
1.3 ESTRUTURA DO TEXTO	18
2. REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 Cultura organizacional.....	20
2.2. Clima organizacional e satisfação dos empregados	22
2.3. Diversidade nas organizações.....	26
2.3 Equidade de gêneros nas organizações.....	29
2.3.1 <i>Korn Ferry Institute</i>	39
2.3.2 <i>McKinsey & Company</i>	40
2.3.3. <i>Mercer: a Marsh & McLennan Company</i>	43
2.4 Engajamento de funcionários	45
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
4. ESTUDOS DE CASO	55
4.1. As pesquisas de aferição de resultados e clima organizacionais	55
4.1.1. Revista Isto É Dinheiro: 1000 Maiores Empresas do Brasil (2017).....	57
4.1.2. Revista Exame: as 1000 Maiores & Melhores Empresas do Brasil (2017).....	58
4.1.3. Revista Valor Econômico: Valor 1000 Maiores Empresas (2017)	58
4.2.1. FEA/USP + Revistas Exame / Você S/A: 150 Melhores Empresas Para Trabalhar	58
4.2.2. Great Place to Work (GPTW) + Revista Época: Melhores Empresas Para Trabalhar ..	67
4.2.3. MERCER + Valor Carreira: as melhores na gestão de pessoas	69
4.2.4. Great Place to Work (GPTW): Pesquisa Mulheres	71
4.2.5. Análise horizontal dos casos	75
5. CONCLUSÕES	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXO A - Roteiro de Entrevistas – Institutos	88
APÊNDICE A – “Várias categorias usadas para descrever cultura”	89
APÊNDICE B - Questionário <i>Great Place to Work</i> (GPTW).....	90

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PESQUISA MULHERES	96
APÊNDICE D – PESQUISA COM A EMPRESA 2017	98
Great Place to Work – Questionário Mulher – Laboratório Sabin	98

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização da economia, cujos efeitos nações e organizações começam a perceber com maior intensidade na década de 1990, segue promovendo mudanças. Seus impactos causaram transformações na economia mundial e os países, particularmente aqueles em desenvolvimento, passaram a desenvolver estratégias para melhorar sua competitividade nos setores econômicos em que atuam, sejam relativos às suas cadeias extrativistas, produtivas ou de prestação de serviços. Os efeitos no Brasil não foram diferentes, essa realidade é perceptível no aumento da competitividade em todos os segmentos de mercado e indústrias, nas mudanças tecnológicas e no comportamento do consumidor, instalando uma [...] “nova ordem econômica, que vem fragmentando cadeias produtivas locais e integrando empresas em cadeias globais no mundo inteiro” (BRUNO et al., 2009, p.2). Consequentemente, às estratégias e iniciativas de gestão de pessoas coube a missão de rapidamente ajustar-se para manter a capacidade das organizações em atrair e engajar os talentos necessários para o desenvolvimento de suas missões e atingimento de seus resultados, que significam sobrevivência e potencialmente, capacidade de crescimento no longo prazo.

Drucker (1993, p.33), fortalece a importância das pessoas na equação da competitividade organizacional ao dizer que “as organizações precisam cuidar dos seus membros tanto ou mais do que cuidam de seus produtos e serviços. Elas precisam atrair as pessoas, retê-las, reconhecê-las e premiá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las”. Pessoas criam e gerem processos, desenvolvem e realizam produtos, são criativas, propõe inovações, desenvolvem novas competências, portanto, geram conhecimento, capacidades de inovação e solução de problemas. As mudanças constantes que afetaram e continuarão afetando as organizações, particularmente nos campos da tecnologia e do comportamento, criam situações altamente competitivas que as forçam a formatar novos modelos de gestão para seus negócios e delinear novas estratégias de competitividade (CORSATTO; HOFFMANN, 2013).

Sob a ótica da Sustentabilidade, conceito primordial desse eixo do Mestrado em Competitividade, a Organização das Nações Unidas (ONU) definiu, em setembro de 2015, na celebração de seu septuagésimo aniversário, 17 novos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), como base para a agenda 2030 da Organização, conforme a figura 1:

Figura 1 – Objetivos para o desenvolvimento sustentável



Fonte: ONU (2015)

Um dos temas que vem recebendo interesse crescente tanto nos meios acadêmicos quanto organizacionais é o da diversidade, que vem sendo objeto de um número crescente de publicações a cada ano. Os diversos autores abordam principalmente as diferenças existentes entre as pessoas no que diz respeito às suas características de: idade, gênero, escolaridade, cor da pele, crenças, preferência sexual, deficiência, nacionalidade, etc. O interesse pelo tema vem aumentando à medida que vários autores conseguem estabelecer relações entre a presença da diversidade na força de trabalho de uma empresa, adequadamente gerenciada, e a constituição de fatores importantes para o seu desenvolvimento competitivo.

O autor desse trabalho desenvolve carreira executiva e consultiva na área de Recursos Humanos desde 1981, tendo atuado em segmentos como produtos de consumo e tecnologia da informação. Nesse último, especificamente, deparou-se com uma considerável dificuldade em encontrar, no mercado, candidatos do sexo feminino para a maioria das funções técnicas, maioria de sua estrutura organizacional. Esse fato tem origem na pequena presença de mulheres em cursos como engenharia ou processamento de dados, e traz como consequência uma presença ainda menor de mulheres em posições de liderança. Durante alguns anos, por exemplo, a Microsoft estabeleceu como objetivo que se atingisse um mínimo de 30% de mulheres no quadro geral de empregados, percentagem que suas subsidiárias em muitos

países encontravam dificuldades em atingir. Outra questão que despertou seu interesse foi identificar quais as potenciais barreiras de ascensão que mulheres encontravam para atingir posições de liderança. Esse interesse e experiência, aliados à forte crença de que, no médio/longo prazos, organizações que entendem que a diversidade humana seja um diferencial competitivo foram seus principais motivadores na escolha do tema. Que ações afirmativas que objetivem incorporar a diversidade na sua cultura organizacional, através do estabelecimento de políticas e processos, podem causar impactos positivos em várias dimensões de seu negócio, tais como criatividade, capacidade de inovação e solução de problemas complexos, níveis de satisfação, imagem da marca, capacidade de atrair os talentos que deseja, orgulho de pertencer e engajamento de seus empregados, e, consequentemente, resultados financeiros. Para possibilitar a realização desse trabalho, alguns recortes tiveram que ser estabelecidos. Primeiro, no que diz respeito à diversidade. A escolha, entre as diversas dimensões que compõem o conceito, da dimensão gênero, aqui apresentada como equidade entre os gêneros, por representar, além das questões relacionadas ao tema da competitividade, uma questão social e cultural significativamente importante e merecedora de atenção.

No caso brasileiro, a necessidade de trabalhar para apoiar o companheiro no sustento da casa, a diminuição no número de filhos, e o aumento da escolaridade, são os principais fatores que incentivaram o aumento da participação da mulher na População Economicamente Ativa (PEA) em relação aos homens nos últimos anos (SAFFIOTI, 1985). Mesmo as mulheres representando praticamente metade da PEA, em todas as categorias de trabalhadores o rendimento médio real dos homens é superior ao das mulheres, ainda que as mulheres estudem por mais anos e concluam o ensino médio e o superior em maior proporção que os homens (IBGE: PME 2003-2011).

Esse incremento na escolaridade das mulheres ainda não resultou em paridade salarial, seja pela existência de uma interpretação da existência de risco na contratação de mulheres relativa à possibilidade da maternidade (ABRAMO, 2007), seja por participarem do mercado de trabalho em profissões ou áreas menos valorizadas (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999; HIRATA; KERGOAT, 2007). Em sua tese de doutorado, Morgado (2012), mostra que embora mulheres em posições de média gerência sofram com os conflitos para conciliar seus diferentes papéis – profissionais, pessoais e familiares – o trabalho, para elas, fica em primeiro lugar na lista de prioridades, gerando problemas de esgotamento físico e psicológico.

Nesse cenário, muitas mulheres acreditam que precisam fazer uma escolha entre a maternidade o crescimento de carreira (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2019).

No retorno da licença maternidade, existem algumas situações que se mostram inadequadas para o momento: necessidade de socialização fora do horário de trabalho (CAHUSAC; KANJI, 2104), mudança de cargo ou de escopo de trabalho, negação de oportunidades de formação, comentários negativos sobre a aparência (MAKELA, 2012), longas horas de jornada, falta de reconhecimento e negação de oportunidades de crescimento (METZ, 2011).

O Objetivo para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 trata especificamente desse recorte da diversidade, e tem a seguinte composição:

- 5.1 acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;
- 5.2 eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;
- 5.3 eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas;
- 5.4 reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais;
- 5.5 garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;
- 5.6 assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da CIPD e da Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão;
- 5.a empreender reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;
- 5.b aumentar o uso de tecnologias de base, em particular das TIC, para promover o empoderamento das mulheres;
- 5.c adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação exequível para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis. (ONU, 2015)

A partir do ODS 5, objetiva-se nesse trabalho a revisitar o tema da equidade de gêneros em todas as camadas da pirâmide organizacional, principalmente nas chamadas posições de liderança, analisando a distribuição entre homens e mulheres, bem como a existência e efetividade de políticas de acesso, inclusão e ascensão profissional que garantam às mulheres as mesmas possibilidades das existentes aos homens, a partir da seguinte questão de pesquisa.

1.1 OBJETO DE ESTUDO

A alta competição que as empresas enfrentam na busca por talentos qualificados, tanto do ponto de vista de conhecimentos técnicos e experiências profissionais quanto das habilidades comportamentais faz com que a retenção, ou engajamento dos empregados se torne cada vez mais um foco de atenção e investimento. Empenhadas em conhecer a opinião de seus empregados em relação às dimensões que impactam direta ou indiretamente o clima organizacional, a satisfação e o engajamento de seus empregados, e a partir desse conhecimento ter a possibilidade de desenvolver ações que enderecem total ou parcialmente as questões apontadas pelos empregados e assim melhor atender às suas expectativas, empresas dos mais variados segmentos e portes investem em pesquisas e análises periódicas. Essas pesquisas podem ser internas, ou seja, desenvolvidas a partir da aquisição de licenças de uso de plataformas digitais de pesquisas disponíveis no mercado, ou externas, a partir da contratação de consultorias que oferecem esses serviços.

Em ambos os casos, entretanto, existe um percurso metodológico básico que se assemelha:

- Definição de escopo, ou seja, quais as variáveis que se deseja pesquisar, geralmente relacionadas à cultura e estratégia da empresa, aos seus valores organizacionais e ao ambiente oferecido em geral, desde as instalações físicas, relações entre as pessoas e com a liderança, remuneração e benefícios, e qualquer outra dimensão que seja considerada de potencial impacto nos níveis de pertencimento, satisfação e desejo de continuar na empresa;
- Elaboração dos instrumentos de pesquisa, sendo um direcionado a coletar, da empresa, o que ela declara ter como políticas, processos e práticas relacionadas aos temas pesquisados, e outro direcionado a obter a percepção dos empregados sobre os mesmos temas;
- Seleção de amostra estatisticamente significativa;
- Reuniões, treinamentos ou comunicações específicas para comunicar objetivos da pesquisa e alinhar o entendimento sobre os principais conceitos abordados;
- Aplicação do instrumento;
- Tratamento dos dados e elaboração de relatórios;
- Análise e proposição de planos de ação.

Uma vez elaborados, os *rankings* são publicados com títulos como “Melhores Empresas para Trabalhar”, o que nos casos analisados ocorre em veículos de alta circulação entre profissionais do mercado corporativo. As dimensões pesquisadas, no caso das empresas premiadas, são descritas e permitem uma abordagem analítica sobre as relações de causa e efeito. A partir dessa análise, por um lado, empresas conseguem identificar práticas, processos ou iniciativas que podem inspirar soluções para os mesmos problemas. Ao mesmo tempo, permite aos profissionais do mercado corporativo em geral conhecer mais a fundo essas empresas, e a partir de seus próprios valores e expectativas em relação à vida profissional, escolher as empresas que pelo menos aparentemente, proporcionariam um maior alinhamento. Essas publicações são, portanto, bastante aguardadas e acabam por direcionar os investimentos das empresas participantes nas dimensões onde acreditam haver não apenas um maior potencial de aumento do engajamento de seus próprios empregados como também de atração de candidatos para suas vagas.

1.2 PERGUNTA CENTRAL

Partiu-se da seguinte pergunta central:

- De que forma o tema da diversidade, no seu pilar equidade de gêneros, é considerado em rankings desenvolvidos para aferir clima organizacional em empresas que atuam no Brasil?

E apresentou-se a seguinte pergunta auxiliar no sentido de complementar a análise proposta:

- De que forma o conceito de equidade de gêneros poderiam ser inseridos no contexto das aferições estudadas?

1.3 ESTRUTURA DO TEXTO

O presente trabalho principia com uma Introdução aos motivadores da escolha do tema, bem como ao assunto e as perguntas que nortearam o mesmo.

Na sequência, o autor apresenta a Revisão de Literatura, onde foram analisados livros, artigos, periódicos e relatórios para a definição conceitual dos temas aqui mencionados. Apesar de ter sido feito um recorte para artigos publicados nos últimos cinco anos, mostrou-se necessário considerar também textos de autoria anterior, principalmente nos conceitos abordados pela literatura acadêmica.

No capítulo de Metodologia, o autor explica o percurso metodológico escolhido para o desenvolvimento do trabalho, acompanhado das devidas conceituações.

Em seguida trata-se dos estudos de casos, onde o autor aborda as pesquisas escolhidas e como se relacionam com o objeto desse estudo.

Finalmente apresentam-se as conclusões, referências bibliográficas e demais anexos e apêndices que complementam o trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cultura organizacional

O conceito cultura organizacional apresenta imensa gama de definições, dependendo da abordagem adotada pelos autores. Para Motta e Caldas (1997), a cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, a infraestrutura e as superestruturas. Este autor considera, nessa definição, que material sejam as estruturas econômicas, técnicas e sociais, as leis e normas, as vivências concretas. Já a imaterialidade abrange a vida simbólica e suas representações, ideologias, ideias, conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo diante de sua família, de seu trabalho e de sua organização. Essa imaterialidade, ou seja, as representações e a simbologia do cotidiano são suportados e só existem à medida que nascem concretamente das estruturas sociais, das experiências vividas.

Na mesma medida, as representações e comportamentos originários de valores, crenças e mitos encontrados na cultura de uma organização são reforçados por suas estruturas formais, processos, programas, regras, códigos, enfim, tudo aquilo de concreto que compõe o mundo material de uma organização.

Já Schein (2009) define o conceito de cultura como sendo um fenômeno dinâmico que nos cerca o tempo todo, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Uma vez que a cultura é definida e inserida no plano da organização, ela restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Cultura é uma abstração, mas as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam são absolutamente concretas e poderosas.

Schein (2009) destaca que esses aspectos que relaciona como inerentes ou pertencentes a uma determinada cultura podem ser percebidos como traços comuns de um determinado grupo de pessoas ou organização. Nessa definição podemos incluir as normas, os valores, os padrões de comportamento, rituais, tradições, o jeito de fazer as coisas. Na sua definição de cultura, percebe algumas categorias, que podem ser analisadas em detalhes no quadro “Várias categorias usadas para descrever cultura”, apresentado no apêndice B deste trabalho.

Fleury (2013), em sua concepção sobre cultura organizacional, também cita Schein e a importância que ele atribui ao papel dos fundadores no processo de moldar os padrões culturais, uma vez que os primeiros líderes, ao se depararem com os problemas iniciais que a organização enfrenta, provavelmente irão utilizar sua visão de mundo, suas ferramentas, repertórios e grade de valores para buscar soluções para eles.

E isso é exatamente o início da definição da cultura dessa organização, do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Para se diagnosticar a cultura de uma organização, algumas perguntas-chave podem ser utilizadas com a finalidade de se revelar alguns pressupostos básicos, que Schein (2009) descreve como dimensões ou categorias teóricas:

- A relação com a natureza e o ambiente ocorre por dominação, por submissão ou por harmonia?
- A natureza da realidade é verdadeira, ou seja, a verdade da organização é revelada ou encoberta?
- A natureza humana é boa, má ou neutra?
- A natureza da atividade humana, ou o que é considerado correto para o ser humano fazer diante dos pressupostos anteriores: ser ativo, passivo, se autodesenvolver?
- A natureza das relações humanas - como são distribuídos o poder e o amor? A vida é cooperativista ou competitiva, individualista ou colaborativa. É baseada na autoridade, na tradição ou no carisma? (SCHEIN, 2009)

Não menos importante, ou ainda complementar ao processo diagnóstico, é analisar alguns aspectos como: o teor e o processo de *onboarding* de novos membros; as respostas a incidentes críticos da história da organização; as crenças, valores e convicções dos criadores da cultura; e, não menos importante, a validação dessas respostas com outros membros da organização.

As políticas de recursos humanos, por sua vez, atuam como fator modelador e, sob alguns aspectos, uma estrutura sobre a qual a cultura se apoia, ajudando na construção da identidade da organização. Não apenas as políticas de aquisição de talentos, a forma como o *onboarding* é realizado, os processos de treinamento, aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, a forma como o desempenho é medido e incentivado, os formatos de endereçamento dos desejos de carreira, a remuneração orientada a posicionar a

organização em relação aos seus concorrentes e à busca dos resultados por ela definidos são os exemplos mais clássicos. Mais recente, mas não menos importante, outro processo implementado pela área de recursos humanos é a pesquisa de clima organizacional, que receberá capítulo dedicado nesse trabalho.

2.2. Clima organizacional e satisfação dos empregados

O conceito de clima organizacional, embora venha sendo constantemente atualizado, tanto na sua essência quanto na evolução de sua etimologia, é bastante antigo. Reconhecendo que pessoas são os ativos mais importantes das organizações, Hawthorne (1924-1933) apud Jones e George (2011) realizou estudos para analisar o seu clima interno, e esses já sinalizavam que a simples atenção para com as condições de trabalho eram suficientes para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização.

O termo clima foi designado, na versão organizacional, por Lewin, Lippitt e White (1939), advindo do vocabulário da psicologia social que utiliza conceitos similares como clima social e atmosfera social para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais. Clima organizacional é um constructo alternativo para conceituar a forma como as pessoas experienciam e descrevem as características do seu ambiente de trabalho. Ele pode ser definido como as percepções compartilhadas e o significado atribuído às políticas, práticas, e procedimentos que os empregados experienciam e aos comportamentos que eles observam ao serem recompensados e que são apoiados e esperados. (OSTROFF et al. 2003; SCHNEIDER; REICHERS, 1983; SCHNEIDER et al., 2011).

O tópico do clima organizacional dominou as pesquisas iniciais do ambiente humano organizacional nos anos 60 e 70, mas foi de certa forma colocado à margem quando os estudos sobre cultura organizacional dominaram os anos 80. Entretanto, ao longo dos anos 90 uma outra transição ocorreu, e uma literatura significativa surgiu sobre o conceito de clima organizacional, baseada em estudos da Psicologia, posicionando clima organizacional como uma força conceitual integral e integrativa no grande universo da psicologia e comportamento organizacionais.

Exemplo de como esse constructo ganhou corpo é a publicação *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, de Schneider e Barbera (2013), na qual a pesquisa e a prática relacionadas com os temas centrais da psicologia organizacional são abordadas pelas perspectivas de clima e cultura. Mais especificamente, o relatório revela formas pelas quais

clima e cultura são influenciados por e influenciam questões fundamentais da psicologia organizacional, dos processos de seleção de pessoas aos de mudança organizacional. Para o recorte desse trabalho, pode-se destacar a ênfase em algumas dimensões específicas como segurança, justiça, e ética, entre outras, que são associadas, nas aferições, aos índices de acidentes de trabalho ou satisfação de clientes. O estudo enfatiza ainda que organizações não apresentam um único clima organizacional, mas múltiplos climas simultâneos.

Com relação às organizações, os primeiros estudos sistemáticos sobre clima organizacional foram realizados por Argyris, a partir da década de 1960, e permitiram descrever o comportamento organizacional enquanto identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas da organização, motivando-a a efetuar mudanças em suas posturas e estratégias na gestão de pessoas (OLIVEIRA, 1996).

O conceito de clima organizacional abriu novas perspectivas para a gestão de pessoas, ao buscar argumentos e compreensão para o desempenho do trabalho humano através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano onde esse trabalho está inserido, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros (OLIVEIRA, 1996). Como estratégia para que a organização conseguisse refinar essa percepção, bem como obter dos próprios colaboradores novas ideias para o desenvolvimento da organização, surgiram as primeiras tentativas de se dar ouvidos aos colaboradores com a finalidade de conhecê-los, saber o que pensam e esperam em relação às diferentes variáveis existentes no contexto de seu trabalho e que, por consequência, produzem impacto direto na sua relação com a organização.

Já na opinião de Coda (1997), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa. A organização necessita dos funcionários em cinco aspectos: adesão, direção, empenho, eficiência e inovação (XAVIER, 2006). Por isso, a percepção coletiva que os funcionários têm da organização por meio das práticas, experimentação, políticas, estrutura, processos e a consequente reação a esta percepção, não somente pode ser mensurada a partir das pesquisas, como também cria um padrão de reação, visível no comportamento dos colaboradores.

Apresenta-se como importante aspecto da relação entre pessoas e organização, uma métrica de quanto estão engajadas no sentido de satisfazer e equilibrar os interesses individual

e organizacional. Trazendo essa discussão para um vocabulário organizacional atualizado, estamos falando dos conceitos de *employee experience*, ou experiência do colaborador, engajamento e propósito. Com o passar do tempo e a evolução das pesquisas de clima enquanto ferramentas eficientes de aferição da saúde organizacional concluiu-se que conhecer a intimidade da relação entre colaborador e empresa possibilita ter uma visão de sua potencialidade e valor. O valor de uma organização, portanto, não é medido apenas como a somatória de seus ativos tangíveis, mas também pelos mais intangíveis, dentre os quais seu capital humano e intelectual, que proporciona sua base e dinâmica e possibilita seus processos de inovação e competitividade, é o mais importante.

Torna-se imperativo maximizar a motivação e o engajamento dos funcionários, e isso pode ser feito através do ajuste de uma série de variáveis para satisfazer suas necessidades, levando ao equilíbrio emocional e, conseqüentemente, ao clima organizacional favorável, ou seja, se origina de um nível de satisfação individual para um nível organizacional. A motivação está, assim, intimamente ligada ao clima organizacional. Compreender e identificar a cultura e o clima organizacional é relevante para o processo de gestão, pois tanto as estratégias, objetivos, modo de operar e o comportamento das pessoas são fortemente influenciados pelos mesmos.

Um dos reflexos mais tangíveis de um clima organizacional positivo ou negativo que uma organização apresenta em determinado momento é seu nível de rotatividade, ou *turnover*, de pessoas, uma vez que também se relaciona com a satisfação/insatisfação dos mesmos em relação à organização (LUZ, 2003). O clima organizacional pode ser descrito como um fenômeno temporal, isto é, ele faz referência a um dado momento da empresa caracterizado pelo nível de satisfação de seus funcionários. Fatores externos exercem grande influência no clima organizacional e estão ligados às condições socioeconômica, cultural e social dos funcionários além da própria cultura da empresa.

Desta forma, ambas estão ligadas à uma relação de causalidade, sendo a cultura a causa e o clima, efeito, consequência. A organização é um sistema cooperativo racional, e a adesão e cooperação dos funcionários em todas as instâncias dentro de uma organização dependem da clareza em que são comunicados os valores, princípios, normas e objetivos inclusos na cultura e clima organizacional. Para além desta comunicação, Resende e Benaiter (1997), enfatizam que a disposição dos colaboradores em cooperar está relacionada à concretização de seus objetivos pessoais, ou seja, contribuem à medida que recebem da organização, os reconhecimento e incentivos desejados. Desta forma se torna mais evidente a

necessidade da compreensão do clima organizacional por meio da percepção dos colaboradores.

Embora o clima organizacional seja abstrato, ele na maioria das vezes se manifesta por meios tangíveis que servem de alerta para os gestores de que algo não está bem. Existem alguns indicadores característicos a serem percebidos como: *turnover* (ou rotatividade de empregados), absenteísmo, pichações, programas de sugestões, adesão a programas corporativos como de avaliação de desempenho e às próprias pesquisas de clima, aos grupos voluntários de trabalho, a greves, frequência da ocorrência de conflitos interpessoais e interdepartamentais, interesse genuíno em dar sugestões de melhorias e quaisquer outros tipos de contribuições espontâneas, níveis desperdícios de materiais e energia, queixas no serviço médico. A leitura do clima organizacional se torna, portanto, um importante instrumento para conhecer e compreender o ambiente interno a partir do mapeamento de suas necessidades e tem o objetivo avaliar e medir diferenças das percepções dos funcionários em relação à organização, de retratar os aspectos que configuram o momento motivacional por meio da apuração dos pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações dos funcionários.

Os resultados servirão de orientação para definição de planos de melhorias do ambiente interno de trabalho, com potenciais impactos na própria produtividade (LUZ, 2003). Existem diversas metodologias, processos e práticas que se prestam à tarefa de tirar uma fotografia, metaforicamente falando, do clima organizacional num determinado momento da vida de uma organização. Podem já fazer parte da governança instalada ou podem ser realizadas na forma de intervenções específicas para essa finalidade. Entre as mais efetivas, na experiência executiva do autor, destacam-se: o contato direto, frequente, dos gestores com seus subordinados, decorrente de relações maduras e abertas e da existência de uma base de confiança; entrevistas de desligamento; grupos investigativos (*focus groups*), geralmente promovidos por recursos humanos como ferramenta para exploração de algum tema ou sinal percebido; temas reportados a um ombudsman; denúncias anônimas ou identificadas feitas através de canais de comunicação como telefones ou endereços de e-mails específicos para tal finalidade (*hotlines de compliance*); programas de sugestões; sistema de atendimento às queixas e reclamações; reuniões da equipe de Relações Trabalhistas com os funcionários; linha direta ou café da manhã com o presidente ou executivos; pesquisa de clima organizacional.

2.3. Diversidade nas organizações

A ideia de diversidade está ligada aos conceitos de pluralidade, multiplicidade, diferentes ângulos de visão ou de abordagem, heterogeneidade e variedade. E muitas vezes também pode ser encontrada na comunhão de contrários, na intersecção de diferenças, ou ainda, na tolerância mútua.

Nóbrega et al. (2014), apresentam algumas definições interessantes do conceito de diversidade nas organizações e abordam principalmente as diferenças existentes entre as pessoas no que diz respeito às suas características de: idade, gênero, escolaridade, cor da pele, crenças, preferência sexual, existência de deficiência, nacionalidade, etc. A discussão sobre diversidade surge nos anos de 1990 (NKOMO; COX, 1999; FLEURY, 2000) e ainda hoje se destaca como tópico dos estudos organizacionais (NKOMO; COX, 1999).

De acordo com Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007), a percepção da diversidade ocorre por meio de algumas dimensões como idade, nacionalidade, histórico religioso, histórico profissional, habilidades para a tarefa, habilidades relacionais, preferência política e preferência sexual. Alguns autores constataram que os conceitos referentes à diversidade apresentam escassez de rigor (NKOMO; COX, 1999; GALEAO-SILVA; ALVES, 2002), de desenvolvimento teórico e de especificidade histórica (NKOMO; COX, 1999).

Nkomo e Cox (1999) complementam afirmando que em se tratando da construção científica da diversidade, o próprio termo é contestado e tem seu significado extraído por meio do trabalho de profissionais nas organizações. Ainda de acordo com os autores, os modelos conceituais publicados recentemente, por acadêmicos, discorrendo sobre a diversidade apenas concordam e explicam as linhas de pesquisas mais antigas, significando que as definições criadas pelos autores na década de 1990 persistem até os dias de hoje apresentando conceitos absolutamente similares entre si. A definição do termo diversidade é diferenciada entre os autores supracitados por meio de variáveis que incluem características demográficas, sociais, culturais, entre outras.

A diversidade tem sido descrita de duas formas: a) definições mais amplas que se referem às diferenças individuais, ou seja, uma pessoa é diferente da outra; e b) as definições mais restritas que geralmente se referem à cor da pele, gênero e etnia, e são normalmente associadas a grupos minoritários. Dessa forma, a diversidade não está relacionada apenas a grupos minoritários, mas se refere também força de trabalho total existente nas organizações. (NKOMO; COX, 1999).

Xaba e Mofokeng (2005; 2006) propõem uma definição mais ampla ao afirmarem que diversidade significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Para estes autores, a diversidade refere-se às diferentes características que cada pessoa percebe em si mesmo e nas outras pessoas. Já Fleury (2000), afirma apenas que a diversidade está relacionada diretamente à individualidade dos empregados e seu reconhecimento.

O quadro abaixo traz um resumo de como os diversos autores consideram as variáveis de diversidade encontradas na literatura:

Quadro 1 – Variáveis consideradas pelos autores

CLASSIFICAÇÃO	VARIÁVEIS	AUTORES
Culturais	Cultura	Costa e Ferreira (2006)
	Preferência Sexual	Ely e Thomas (2001), COSTA; FERREIRA (2006), Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007)
	Religião	Ely e Thomas (2001), Joseph (2005, 2006), Puente-Palacios e Seidl; Silva (2007)
Demográficas	Classe Social	Ely e Thomas (2001)
	Cor da Pele	Cox e Blake (1991), Nkomo e Cox (1999), Ely e Thomas (2001), Janssens e Zanoni (2005), Joseph (2005, 2006), Lopez-Rocha (2005, 2006)
	Deficiência Física	Joseph (2005, 2006), Costa e Ferreira (2006)
	Etnia	Nkomo e Cox (1999), Ely e Thomas (2001), Janssens e Zanoni (2005), Costa e Ferreira (2006),
	Formação Escolar	Hanashiro e Queiroz (2006)
	Gênero	Cox e Blake (1991), Nkomo e Cox (1999), Ely e Thomas (2001), Janssens e Zanoni (2005), Joseph (2005, 2006), Lopez-Rocha (2005, 2006), Costa e Ferreira (2006), Hanashiro e Queiroz (2006)
	Idade	Janssens e Zanoni (2005), Joseph (2005, 2006), Costa e Ferreira (2006), Hanashiro e Queiroz (2006), Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007)
	Nacionalidade	Cox e Blake (1991), Ely e Thomas (2001), Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007)
Organizacionais	Criatividade	Cox (1991), Cox e Blake (1991), Mendes (2004), Myaskovsky, Unikel e Dew (2005)
	Inovação	Cox (1991), Cox e Blake (1991), Mendes (2004), Myaskovsky, Unikel e Dew (2005)
	Tempo de Trabalho	Hanashiro e Queiroz (2006)

Fonte: Nóbrega et al. (2014)

Numa abordagem mais contemporânea, o Instituto Ethos, através do relatório “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007”¹, define diversidade como:

¹ Disponível em: <www.ethos.org.br>

(...) diversidade é o princípio básico de cidadania que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades, considerando a busca por oportunidades iguais e respeito à dignidade de todos. A prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando ambientes e condições para que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Ainda segundo o Instituto Ethos, no ambiente organizacional, existe uma grande oportunidade para que o conceito de respeito e valorização da diversidade humana seja exercitado. As empresas têm a obrigação ética de combater todas as formas de discriminação negativa e de valorizar as oportunidades oferecidas pela diversidade de nossa sociedade.

Cox e Blake (1991) identificaram os seguintes argumentos para indicar que o adequado gerenciamento da diversidade cultural leva à aquisição de vantagens competitivas:

1. Custos: redução da rotatividade e absenteísmo;
2. Aquisição de recursos: atração dos melhores talentos a partir da redução e mudança do pool de candidatos;
3. Marketing: aporte de inspiração e sensibilidade cultural para o esforço mercadológico;
4. Criatividade: aumento da criatividade e da inovação;
5. Solução de Problemas: trazendo uma ampla gama de perspectivas e análises mais críticas;
6. Flexibilidade sistêmica: reações mais rápidas às mudanças ambientais e a menor custo. (Cox; Blake, 1991)

Uma discussão bastante pertinente foi levantada por Gilbert (1999) em *“Diversity Management: A New Organizational Paradigm”* no que diz respeito às ações afirmativas enquanto ferramentas para a correção das lacunas na equidade de diversidade nas organizações. Ainda que as ações afirmativas recebam forte apoio de muitos especialistas e profissionais de empresas, algumas percepções imprecisas de ação afirmativa decorrem do uso incorreto do termo "quota", e ausência do termo “qualificado”. O *“Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education”* estudando políticas no ensino superior fez a seguinte distinção entre "quotas" e "metas":

- Quota – um pedaço compartilhado, um resultado proporcional, uma divisão fixa de números, precisa (não variável para abaixo ou para cima), rígida, permanente.
- Objetivo - um propósito, uma tentativa de atingir, sujeito a variação dependendo das circunstâncias, sujeito a alteração ao longo do tempo, que pode ser abandonado quando não seja mais necessário

- Objetivos, diferentemente das cotas, não exigem contratação de empregados quando não há vagas, ou contratação de empregados não qualificados (DE WITT, 1973). Mesmo que a intenção da ação afirmativa seja garantir oportunidades iguais de emprego para todos, percepções negativas, combinadas com erros na implementação por parte da organização, resultaram em uma política social que é considerada ineficaz e injusta por alguns. Entre as percepções negativas das ações afirmativas podemos mencionar:
- A ação afirmativa criou um sistema em que as pessoas que realmente nunca experimentaram discriminação colhem benefícios em detrimento de indivíduos do sexo masculino e brancos (ROBINSON, 1992);
- Padrões de contratação e desempenho menos rígidos foram aplicadas às minorias (WYNTER, 1994);
- Reconhecimentos gerenciados num modelo de ação afirmativa estigmatizam os beneficiários através da diminuição das contratações baseadas em aspectos de meritocracia; (COHEN, 1996);
- As minorias atingem seus objetivos profissionais e não precisam mais de ações afirmativas.

As percepções acima contribuíram para que as ações afirmativas fossem consideradas tanto por representantes das chamadas maiorias quanto das minorias como sendo iniciativas de pouca eficácia. Além disso, outros estudos indicam os empregados contratados através das ações afirmativas são percebidos como menos competentes do que os empregados da maioria (HEILMAN et al., 1992), e menos qualificados do que deveriam ser para as posições que ocupam (SUMMERS, 1991). Apesar de não serem minoria numérica na população, as mulheres ganharam o rótulo de minoria por apresentarem uma pequena participação nas posições de liderança das organizações.

2.3 Equidade de gêneros nas organizações

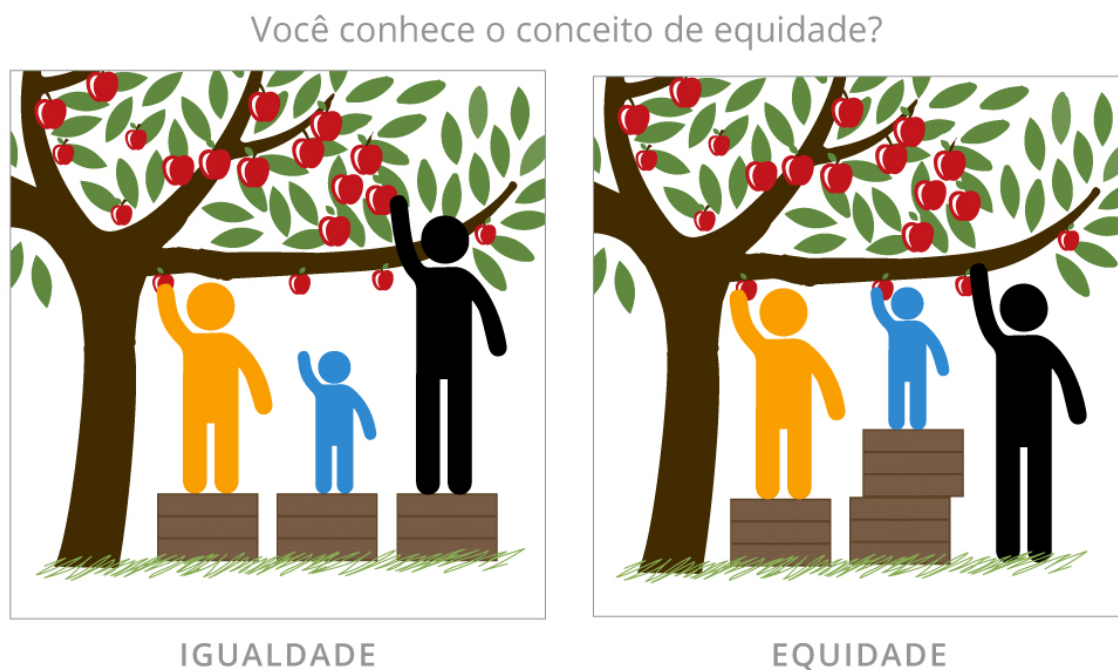
As questões relativas ao equilíbrio, em todas as dimensões sócias entre homens e mulheres vem sendo mais e mais objetos de estudos significativos. Em estudo de 1998, Segnini atesta que se por um lado é possível constatar um crescimento da participação das

mulheres no mercado de trabalho, ele pouco altera as condições socioeconômicas por elas vivenciadas.

A desigualdade entre homens e mulheres se expressa de diferentes formas, como a posição ocupada pelas mulheres no mercado de trabalho (17,2% trabalhadoras domésticas, 13,1% não remuneradas, 9,3% para autoconsumo, perfazendo um percentual de 40% de postos de trabalho precários, enquanto para homens o índice é de 10,7%). Em relação às mulheres empregadas (41,9%), é possível observar que vários indicadores apontam para a sua precária condição de trabalho, pois ocupam postos de trabalho que demandam menor qualificação reconhecida efetivamente pela remuneração.

Além da exploração do trabalho feminino, os salários recebidos pelas mulheres em funções iguais às realizadas pelos homens são inferiores. Afinal, os homens são considerados os provedores da família, sendo o trabalho realizado pelas mulheres encarado como complementar às suas “obrigações familiares”. As diferentes condições em que vivem homens e mulheres não são ocasionadas pela diferença biológica existente entre ambos, mas sim pelas construções sociais e econômicas, as quais geraram uma relação social de sexo (BERNADI; ANGELIN, 2007).

Figura 2 – Você conhece o conceito de equidade?



Contextualizando o cenário social para um estudo realizado no Brasil, afirmam que existe uma área, em particular, em que a evolução feminina ocorre de maneira mais modesta, o chamado mundo corporativo, das empresas públicas e privadas. Embora algumas das grandes companhias do mundo sejam dirigidas por mulheres - a exemplo da PepsiCo - apenas 2% dos chefes das 500 maiores empresas da Fortune são mulheres. No Brasil, entre as 50 maiores empresas, as mulheres ocupavam, em 2007, apenas 11,5% dos cargos de alta direção (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Analisando a evolução da situação feminina, o jornal *The Economist* (2009) salienta que, em vários países, mulheres talentosas estão, atualmente, empreendendo e deixando as corporações para criar empresas que melhor atendam às suas necessidades. No Brasil, as mulheres vêm ampliando sua participação, ano a ano, no universo do empreendedorismo. De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2007), as mulheres brasileiras ocupam o 7º lugar no ranking mundial entre as mais empreendedoras do mundo, com uma taxa de 12,71%. O sexo feminino é hoje responsável por 38% do total de estabelecimentos empresariais do país. O empreendedorismo feminino vem sendo objeto de vários estudos.

Mensi-Klabtch (2013) discorre sobre a questão de gênero na sociedade e sua relação com os impactos que as abordagens tradicionais têm na forma como essas mesmas questões são abordadas na esfera organizacional. A diversidade de gêneros tem sido operacionalizada e definida de uma maneira altamente estereotipada, fortemente enraizada em traços biológicos (em particular habilidades e comportamentos masculinos ou femininos).

Essa premissa absolutamente simplista não leva em consideração teorias sobre gênero e diversidade, mas simplesmente reproduz os estereótipos de gênero. O papel e o impacto das mulheres nas equipes de alta gerência não são apenas tópicos de preocupação para os pesquisadores, mas também questões de interesse para o público em geral.

Nas discussões e debates políticos na União Europeia sobre quotas relativas à representação feminina em empresas de capital aberto, empresas públicas limitadas e, especialmente, companhias abertas, por exemplo, há a preocupação em como resolver o problema da sub-representação das mulheres em Conselhos. De acordo com o Relatório Europeu sobre o Governo das Sociedades de 2011 (HEIDRICK; STRUGGLES, 2011) as mulheres ocupam em média apenas 14 por cento dos assentos em conselhos europeus. Nas empresas da Fortune 500, elas eram 14,7% em 2005 (CATALYST, 2005 apud SANCHEZ-HUCLES; DAVIS (2010).

Em “*Culture and context matter: gender in international business*” (EDEN; FORQUER GUPTA, 2017) os autores analisam as causas das lacunas existentes entre homens e mulheres mencionando que, a partir de 2013, a revista *The Economist* começou a publicar um “*Glass Ceiling Index*” ou “Índice de Teto de Vidro” (GCI) anual. O GCI é uma tentativa de medir a probabilidade de uma mulher ter oportunidades iguais local de trabalho nos países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (*The Economist*, 2013, 2014a, b, 2015b, 2016a, b).

O índice inclui nove medidas que não apenas captam a participação da força de trabalho e as lacunas de absorção educacional, mas também os sistemas de apoio, tais como políticas de licença maternidade e custos de cuidados infantis. Os países escandinavos lideram o índice com as menores diferenças entre homens e mulheres nas realizações educacionais, remuneração e presença em altos cargos, apoiados por consistentes políticas de licença parental e cotas para mulheres em conselhos.

Os países com as maiores lacunas na lista em relação ao equilíbrio na força de trabalho e métricas de educação são Japão, Coréia do Sul e Turquia. Ainda que criticado por ignorar situações adversas que afetam os homens, o índice tem sido útil para destacar o papel crítico que as estruturas de suporte tais como licença parental, cuidados infantis subsidiados e acesso à educação podem desempenhar enquanto variáveis explicativas para entender porque o progresso ocorre em alguns países enquanto outros não apresentam evoluções.

Conseguir medir quão perto ou longe os países estão em termos de igualdade de gênero tem sido o principal objetivo por trás da criação de índices de desigualdade de gênero, e as medições tem proliferado nos últimos anos (STOTSKY et al., 2016), entre outras reações pela maior disponibilidade de conjuntos de dados mundiais, o que torna viável executar os cálculos a nível nacional.

Uma segunda motivação tem sido a inclusão da igualdade de gênero nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio de 2000 (NAÇÕES UNIDAS, 2015b) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2015 (NAÇÕES UNIDAS, 2015c), que criou um imperativo político para medir o progresso no nível do país em direção a esses objetivos. Com o apoio da ONU para reduzir as desigualdades de gênero, as políticas governamentais também começaram a mudar a nível nacional com os resultados agora sendo monitorados nesses índices de desigualdade de gêneros.

No que tange à igualdade de gêneros, a ODS 5 (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, da ONU) tem como descrição atingir a equidade de gêneros e fortalecer mulheres e meninas:

Figura 3 – Igualdade de Gênero (ODS)



Fonte: ONU (2015)

Inúmeras pesquisas têm focado na temática da falta de equidade entre os gêneros, com visível e comprovada desvantagem para as mulheres em aspectos pertinentes. Desde os relativos aos papéis sociais em geral, em dimensões como aquisição e manutenção de direitos básicos, respeito, participação social, política e no mercado de trabalho, o tema da dupla jornada, o acesso a formação, remuneração adequadas e oportunidades para o desenvolvimento de carreira.

Em janeiro de 2017, a *Ipsos Public Affairs* apresentou os resultados de estudo global (*Global @dvisor*) realizado em 24 países sobre feminismo e igualdade de gênero, onde cerca de 17,6 mil pessoas foram entrevistadas. Delas, 40% das mulheres dizem não ter direitos iguais aos dos homens ou a liberdade para alcançar seus sonhos e aspirações, ainda que a grande maioria alega acreditar que deveria existir oportunidades iguais para homens e mulheres. No Brasil, 41% das mulheres sentem medo de defender seus direitos por temer o que possa acontecer com elas.

Há muitas maneiras, portanto, de se abordar a questão da falta de equidade entre homens e mulheres no que diz respeito ao acesso às empresas e ao desenvolvimento de carreiras profissionais, pois envolvem problemáticas relativas a questões sociológicas, antropológicas, e comportamentais, e esse trabalho não tem a pretensão de abordar todas elas.

Pesquisadores de diversas regiões do planeta tem investigado questões relativas a potenciais impactos, positivos ou não, que o equilíbrio entre os gêneros na população geral das organizações, nos seus times de liderança ou nos seus conselhos deliberativos apresentam.

Jurkus, Park e Woodard (2011) avaliaram a presença de diversidade, no recorte gênero, entre os principais gestores das empresas da Fortune 500, conceituada publicação de negócios nos Estados Unidos, e seu efeito sobre custos. O estudo constata que as empresas com maior percentual de policiais do sexo feminino apresentam menor custos, mas que a relação negativa não é robusta quando se considera a endogeneidade da diversidade. O estudo também descobre que a governança externa influencia o relacionamento. Embora o aumento da diversidade não reduza os custos para todas as empresas, a evidência mostra que a diversidade está significativamente relacionada aos custos em empresas em mercados menos competitivos. Os resultados sugerem ainda que a crescente diversidade na gestão pode ter efeitos benéficos para as empresas sem modelos de forte governança.

Na mesma abordagem, na China, Liu, Wei e Xie (2013) examinam o efeito da diversidade de gênero no desempenho das empresas listadas em bolsa, de 1999 a 2011. Foi documentada uma relação positiva e significativa entre diversidade e desempenho da empresa. Diretores executivos do sexo feminino têm um efeito positivo mais forte sobre a empresa nos times de liderança. Além disso, conselhos com três ou mais diretores do sexo feminino têm um impacto no desempenho da empresa do que os conselhos com dois ou menos diretores do sexo feminino, embora esse impacto de diretores do sexo feminino no desempenho da empresa seja mais significativo em empresas controladas por pessoas jurídicas, mas menos em empresas controladas pelo Estado.

Na mesma linha de pesquisa, Conyon e Hec (2017) realizaram estudo para analisar a relação entre o desempenho da empresa e a diversidade de gênero na sala de reuniões usando métodos de regressão quantílica. Usando dados anuais de mais de 3.000 empresas dos EUA de 2007 a 2014, os autores evidenciaram que a presença de mulheres no conselho tem um efeito positivo no desempenho da empresa, e esse efeito varia em diferentes partes da distribuição de desempenho. Criticamente, demonstram que a presença de mulheres diretores altera a dispersão do desempenho da empresa. Os resultados de regressão quantílica sugerem que as diretoras têm um impacto positivo significativamente maior em empresas de alto desempenho em relação a empresas de baixo desempenho. O efeito da diversidade de gênero nos times de liderança não é homogêneo, embora tenha ficado evidente que, em geral, há uma correlação positiva entre o desempenho da empresa e a diversidade de gênero da diretoria.

Estudo realizado por Nguyen, Locke e Reddy (2015) investiga a relação entre a diversidade de gênero no conselho e o desempenho financeiro da empresa no contexto de uma economia de transição caracterizada por um mercado empresarial com modelos de

governança subdesenvolvido. Usando uma amostra de 120 empresas de capital aberto no Vietnã, e cobrindo um período de 4 anos período de 2008 a 2011, examinaram essa relação em uma estrutura de modelagem dinâmica, que controla as fontes potenciais de endogeneidade. Concluíram que a diversidade de gênero da diretoria parece ter um efeito no desempenho da empresa. O número de diretores do sexo feminino na sala de reuniões também é importante, apoiando a visão de que a representação do sexo feminino afeta os resultados da empresa, toda vez que se aumenta o número de diretores do sexo feminino. Observa-se, além disso, que o efeito de desempenho positivo marginal da diversidade de gênero da diretoria cessa quando a porcentagem de diretores do sexo feminino atinge um ponto de ruptura de cerca de 20%. Este achado sugere que talvez haja um potencial trade-off entre os custos e benefícios da diversificação de gênero da diretoria. Essas descobertas contribuem significativamente para a crescente literatura de estudos não baseados nos EUA, uma vez que traz evidência empírica robusta de uma economia de transição no leste da Ásia.

Al-Shaer e Zaman (2016) assumindo que um conselho diverso terá uma visão mais equilibrada e será mais atento à responsabilidade social e às preocupações de todas as partes interessadas, realizaram estudo examinando o efeito da diversidade de gênero da diretoria, medida por meio de uma série de proxies, sobre a qualidade de relatórios de sustentabilidade. Depois de avaliar o modelo de governança corporativa, bem como os incentivos existentes a relatórios rigorosos, ambiente e comportamento relativos à forma de reportar dados, descobriram que os conselhos que apresentam maior diversidade de gênero são associados a relatórios de sustentabilidade de maior qualidade. Suas descobertas têm implicações para a formulação de políticas e fornecem evidências para uma abordagem mais “incorpore ou explique”, em oposição a uma política de cotas, para incentivar a diversidade de gênero da diretoria e seus efeitos sobre a qualidade dos relatórios de sustentabilidade.

Outro estudo relevante ao presente tema foi realizado por Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2016) ao analisar a relação entre a presença de diversidade de gêneros em times de liderança de pequenas e médias empresas (PME) e a existência, nesses times, de competências de gestão e inovação. Foi analisada a influência das competências de gestão no desempenho da inovação das PME de base tecnológica e o papel que a diversidade de gênero na equipe de gestão tem neste relacionamento. Utilizaram uma amostra de 205 PMEs espanholas de setores de tecnologia e uma análise de regressão hierárquica para testar as hipóteses. Os resultados confirmam que competências de gestão afetam positivamente a inovação do produto e dos processos. Além disso, a diversidade de gênero na alta gerência modera positivamente essa

relação. Em outras palavras, capacidades de gestão têm uma maior influência na inovação de produto e processo quando a equipe de gestão é mais equilibrada em número de homens e mulheres. Este estudo contribui para uma melhor compreensão dos fatores que explicam como as competências de gerenciamento se traduzem em maiores realizações organizacionais e reforça a necessidade de se analisar o papel dos times de alta gestão e sua composição mais extensivamente. O estudo também contribui com novas evidências para outros estudos que analisam o efeito da diversidade de gênero nas equipes de alta gerência em termos de inovação.

Para examinar se existem impactos decorrentes da existência de diversidade de gêneros no desempenho das organizações, níveis de risco e remuneração de executivos, Perryman, Fernando e Tripath (2016) concluíram que, apesar de as mulheres terem conseguido grandes avanços nos últimos anos ao escalar a escada corporativa, o panorama corporativo ainda sugere que os obstáculos continuam existindo para que a verdadeira equidade de gênero seja alcançada. Os autores investigaram o impacto da diversidade nas equipes de alta gerência, no desempenho da empresa e no risco da empresa, além de examinar o efeito moderador da diversidade de gênero na remuneração dos executivos. Descobriram que empresas com maior diversidade de gênero nos seus times de liderança oferecem menor risco e proporcionam melhor desempenho. Por sua vez, constataram que os executivos do sexo feminino apresentam remuneração menor do que seus colegas do sexo masculino, ainda que no mesmo nível na organização. Além dessa constatação, à medida que aumenta a diversidade de gêneros nos times de liderança, as diferenças de remuneração entre os sexos diminuem.

Numa abordagem um pouco diferenciada, Eriksson (2014) cria uma perspectiva do gênero como gatilho e facilitador da inovação, explorando se uma perspectiva de gênero contribui ou funciona como uma força motriz para inovações nas organizações. As seguintes questões foram abordadas:

- como pode uma perspectiva de gênero gerar inovações?
- quais são as condições que favorecem inovações impulsionadas por uma perspectiva de gênero?

A abordagem baseou-se em um estudo de caso qualitativo de uma instituição de ensino secundário na Suécia, que tem sido apresentado como um bom exemplo de consciência de gênero e incorporação da perspectiva de gênero nas escolas. Entrevistas semiestruturadas

com representantes da escola foram realizados e documentos foram analisados. Concluiu-se que a perspectiva de gênero contribuiu para as inovações, ao ativá-las e ao apoiar os processos inovadores, garantindo que as inovações não parassem nas soluções essencialistas. Novas formas de realizar processos essenciais foram desenvolvidas com a alavancagem inovadora da perspectiva de gênero.

Em estudo realizado na Noruega e Nova Zelândia, Casey, Skibnes e Pringle (2011) constataram que o avanço da igualdade de gênero no mercado de trabalho continua sendo uma política e um objetivo em muitos países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Amplas iniciativas são evidentes em estratégias e realizações para melhorar a igualdade de gênero do mercado de trabalho, incluindo a alta administração e os papéis de governança. Uma característica principal da estratégia da Nova Zelândia tem sido uma abordagem de regulação suave na forma de defesa e encorajamento de políticas iguais de oportunidades de emprego e *benchmarking*. Já na Noruega, a utilização de legislação sob a forma de criação de cotas e programas de ação afirmativa tem sido a estratégia predominante.

Em pesquisa realizada nos cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pela escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), no período 1955 – 1989, Tonelli e Betiol (1991) constataram que, apesar de ter sido constatado um aumento significativo no número de mulheres nesses programas parece, não obstante, que as mulheres ainda estão em desvantagem no que se refere ao investimento pelas empresas para formação. Para o total de 430 homens inscritos nos cursos e períodos acima citados, 76,2% foram financiados por suas respectivas empresas, contra o total de 96 mulheres inscritas e 62,5% financiadas. Esse dado pode ser interpretado de duas maneiras: de um lado, as empresas investem menos em mulheres e mais em homens; de outro, se as mulheres não recebem apoio institucional, elas buscam superar estas lacunas investindo elas mesmas em sua formação profissional.

Quadro 2 – Alunos matriculados na EAESE/FGV

SEXO	1955/59	1960/69	1970/79	1980/89	TOTAL
F	001	0104	0811	1023	1939
M	212	1329	3242	2809	7592
TOTAL	213	1433	4053	3832	9531

Fonte: Tonelli; Betiol (1991)

Ainda segundo Tonelli e Betiol (1991), o sucesso da mulher depende, também, da cultura organizacional; empresas mais flexíveis facilitam o acesso da mulher. Os impedimentos que ainda são fortes, quanto à aceitação da mulher na organização, estão

relacionados com as dificuldades da mobilidade geográfica e confiabilidade dos investimentos, ligados à dupla demanda – as atribuições advindas da carreira profissional e dos demais papéis sociais e familiares que ela geralmente desempenha.

Lucas (2015) afirma que as mulheres têm mais qualificações, mas recebem salários menores que os homens e tem menos oportunidades de crescimento na carreira. A autora realizou pesquisa que contatou que a maioria dos entrevistados assumem conhecer as diferenças numéricas entre homens e mulheres em cargos estratégicos; para explicar essas diferenças, a quase unanimidade dos respondentes atribui à maternidade a responsabilidade por ela. Ela é vista como um verdadeiro obstáculo para as promoções e consequentemente, para o crescimento profissional das mulheres, seja no período da gestação, durante a licença-maternidade, e na volta ao trabalho.

Estudo que analisa a dimensão do comprometimento de funcionários, diferenciados por gênero, em organizações mineiras da construção civil realizado por Silva, Leila e Honório (2011) concluiu que homens e mulheres apresentam motivadores diferenciados em relação ao trabalho. Segundo a parte quantitativa da pesquisa, pelo menos um grupo de descomprometidos era formado por homens, enquanto entre as mulheres todos os grupos apresentaram níveis maiores de compromisso com a organização. Já os resultados qualitativos indicam que os motivos que levam homens e mulheres a se comprometerem com a organização, no recorte estudado, não só diferem, como são antagônicos. Os homens se comprometem mais efetivamente em razão de fatores relacionados à remuneração, ao exercício do poder, à autonomia de ação e tomada de decisões e ao orgulho por executarem um trabalho por eles considerado como uma obra de arte. As mulheres, por sua vez, consideram o trabalho como uma possibilidade de inserção em um mercado quase que exclusivamente masculino, algo que propicia aquisição de conhecimentos e de crescimento na carreira.

Em outro estudo, Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) investigaram se a existência de assimetrias nos níveis salariais e do acesso a posições de maior responsabilidade entre homens e mulheres nas organizações, realizado com mulheres de diversos tipos de organizações e segmentos de mercado, impactam sua satisfação com o trabalho e sua identificação com a empresa em que atuam. Os resultados alinham-se aos do estudo anteriormente citado, uma vez que a percepção de desigualdade de gênero impacta a satisfação da mulher com seu emprego e sua identificação com a organização e, por meio de seu efeito sobre as atitudes, também impacta a intenção das mulheres de trocarem de emprego. Conclui ainda que os efeitos da

percepção de desigualdade sobre as atitudes femininas parecem ser intensificados em função do sentido que o trabalho tem em suas vidas. As mulheres para quem o trabalho é uma vocação apresentaram os mais baixos níveis de satisfação frente à percepção de desigualdade.

Uma tentativa de diminuir o impacto de situações decorrentes do gênero, como a licença maternidade na qualidade de vida da mulher e no seu desenvolvimento de carreira, algumas empresas começam então a adotar práticas que viabilizem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o chamado *work and life balance*. Um dos caminhos para reduzir ou até mesmo eliminar a discriminação é elevar o *status* da mulher no ambiente de trabalho (FITZGERALD, 1993) através de políticas afirmativas e processos de gestão que, na maioria das empresas, são de responsabilidade das áreas de Recursos Humanos. Buscar um maior número de mulheres em posições de liderança também aumenta as possibilidades de êxito no que tange à redução dos problemas.

Com a finalidade de enriquecer a compreensão do contexto que inspirou o desenvolvimento desse trabalho o autor destaca a seguir alguns dados de pesquisa.

2.3.1 Korn Ferry Institute

Na pesquisa “*Women CEOs Speak – Strategies for the next generation of females executive sand how companies can pave the road*”, o Instituto, apoiado pela Rockefeller Foundation, entrevistou as 57 *CEOs* mulheres existentes no universo dos 1000 *CEOs* que representam as empresas Fortune 1000 na pesquisa de 2017 – ou cerca de apenas 6% do total. Apenas 12% delas sempre souberam que queriam tornar-se *CEOs* de empresas, enquanto mais de 50% apenas tomou ciência dessa possibilidade quando explicitamente falado por alguém. Nessa amostra, a média de idade ao chegar à posição de *CEO*, entre as mulheres, foi de 50,9 anos, enquanto os homens chegaram na mesma posição, em média, aos 46,8 anos. Outro dado interessante é onde essas mulheres se concentram, em termos de segmentos econômicos: nas empresas de bens de consumo e utilidades, e em finanças, mas raramente em companhias industriais ou nos segmentos de saúde e ciências.

Dados estatísticos da *Korn Ferry*, empresa especializada em colocação de executivos e patrocinadora do estudo, relativos ao mercado dos Estados unidos indicam que, em média, uma mulher leva 269 dias para ser colocada em uma posição executiva, enquanto um homem leva 207 dias, ou 30% menos tempo. Analisando as idades médias em que homens e mulheres chegam à sua primeira posição de *CEO*, a pesquisa mostra que os homens chegam 4 anos

mais jovens que as mulheres. No percurso acadêmico, em média, as mulheres também vão mais longe para chegar na posição de CEO, com mais *MBAs*.

Figura 4 – Female Distribution

57 female CEOs participated in the study



© Korn Ferry 2017. All rights reserved. | 57 women were interviewed.

Fonte: Korn Ferry (2017)

Figura 5 - Idade e nível acadêmico



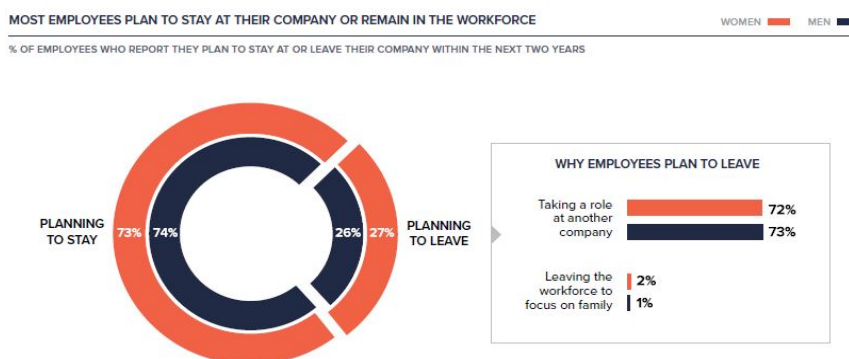
Fonte: Korn Ferry (2017)

2.3.2 McKinsey & Company

O estudo “*Women in the Workplace*”, de 2017, é baseado na pesquisa realizada com 222 companhias nos Estados Unidos, que se somou ao estudo similar feito pela *LeanIn.Org* no ano anterior (2016) e outros desenvolvidos pela *McKinsey & Company* em 2015 e *McKinsey & Company* em 2012. Cada empresa participante, em todas as pesquisas, submeteu dados estatísticos relativos às suas populações de empregados, além de programas específicos sobre diversidade e gênero. Apesar de serem 52% da população americana, as mulheres ocupam apenas 20% das posições executivas de alto nível, as chamadas *C-Level*. Elas têm, na

sua maioria, interesse em permanecer e crescer na empresa: 72% afirmam ter essa intenção, sendo que 44% tem aspirações de chegar aos altos escalões, contra apenas 2% que deixariam seu emprego, se pudessem, para se dedicar exclusivamente à família.

Figura 6 - Intenção de permanência na força de trabalho



Fonte: McKinsey & Company (2017)

Na média dessas companhias, mulheres tem 18% a menos promoções para o nível gerencial. Diante dessa constatação, a pesquisa levantou a hipótese de que poderia haver menor intenção de chegar aos níveis executivos por parte de mulheres em comparação aos homens, e questionou a intenção de ser promovido: não só eram bastante similares, mas ainda as mulheres, na média, se posicionam mais assertivamente na manifestação do desejo de serem promovidas a esses níveis.

Outro dado interessante é o de que a percepção de que seu gênero pode interferir negativamente no seu crescimento na empresa é maior entre as mulheres do que entre os homens:

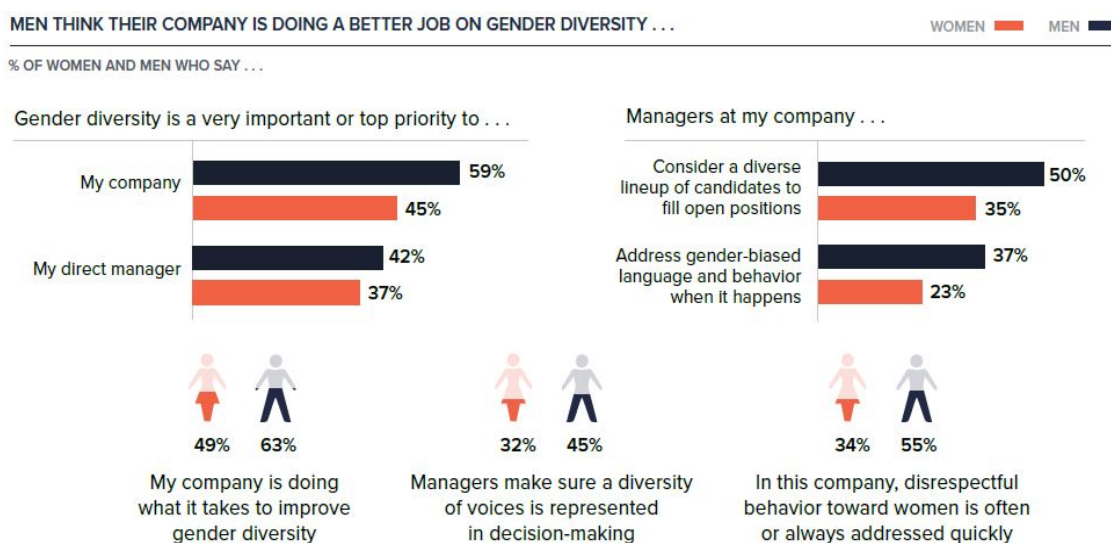
Figura 7 – As diferentes visões de homens e mulheres



Fonte: Women in the Workplace (2017)

A percepção de representatividade de gêneros apresentada nos resultados também difere entre homens e mulheres: 50% dos homens acreditam que as mulheres estão adequadamente representadas em organizações onde elas ocupam apenas 10% dos cargos executivos. A opinião de que tanto as companhias quanto seus gestores diretos estão apresentando melhoras significativas em relação ao tema da equidade de gêneros também é bem maior nos homens do que nas mulheres.

Figura 8 - A percepção da importância da equidade de gêneros



Fonte: Women in the Workplace (2017)

Entre as mulheres, 58% consideram a equidade de gêneros uma prioridade pessoal; já apenas 47% dos homens colocam o tema como tão importante. É difícil pensar na existência de um campo fértil para mudanças onde não se pensa que elas sejam necessárias. Com base nos dados da pesquisa, foi possível listar algumas recomendações que reduziriam a falta de equidade de gêneros:

- Tratar o assunto na forma de um *business case* consistente;
- Investir em treinamento e conscientização dos empregados sobre o tema, garantindo a presença dos homens;
- Dar aos gestores os meios para promover as mudanças;
- Garantir que contratações, promoções e avaliações de desempenho sejam justas;

- Dar aos empregados a flexibilidade para acomodarem da melhor forma o trabalho nas suas vidas;
- Focar em comprometimento e resultados.

2.3.3. Mercer: a Marsh & McLennan Company

O relatório do estudo “*Accelerating for impact: 2018 Gender Inflection Point*”, apresentado pela Mercer em 2018, começa com dados estarrecedores, extraídos do relatório “*Global Gender Gap Report*”, elaborado anualmente pelo Fórum Econômico Mundial. Segundo o relatório publicado em 2017, na velocidade atual das mudanças relativas à equidade de gêneros, vai levar 217 anos para se eliminar a distância econômica entre os gêneros, ou 47 anos a mais do projetado em 2016, e 99 anos a mais do que o previsto em 2015.

O estudo da Mercer aborda aspectos sociais e econômicos com o intuito de identificar os causadores das disparidades entre os gêneros e, a partir deles, propor ações corretivas para a agenda das organizações, assumindo que essas têm um importante papel na correção dos desajustes sociais. Segundo o relatório, as organizações ainda necessitam articular com clareza porque a equidade de gêneros é importante para o seu sucesso no longo prazo. Estamos entrando em uma fase da humanidade onde as organizações tem que pensar sobre o seu propósito com a mesma intensidade com que pensam em seus resultados. Estão acordando para uma nova realidade de que elas podem – e devem - competir para transformar o mundo para melhor, como parte essencial de sua identidade e marca.

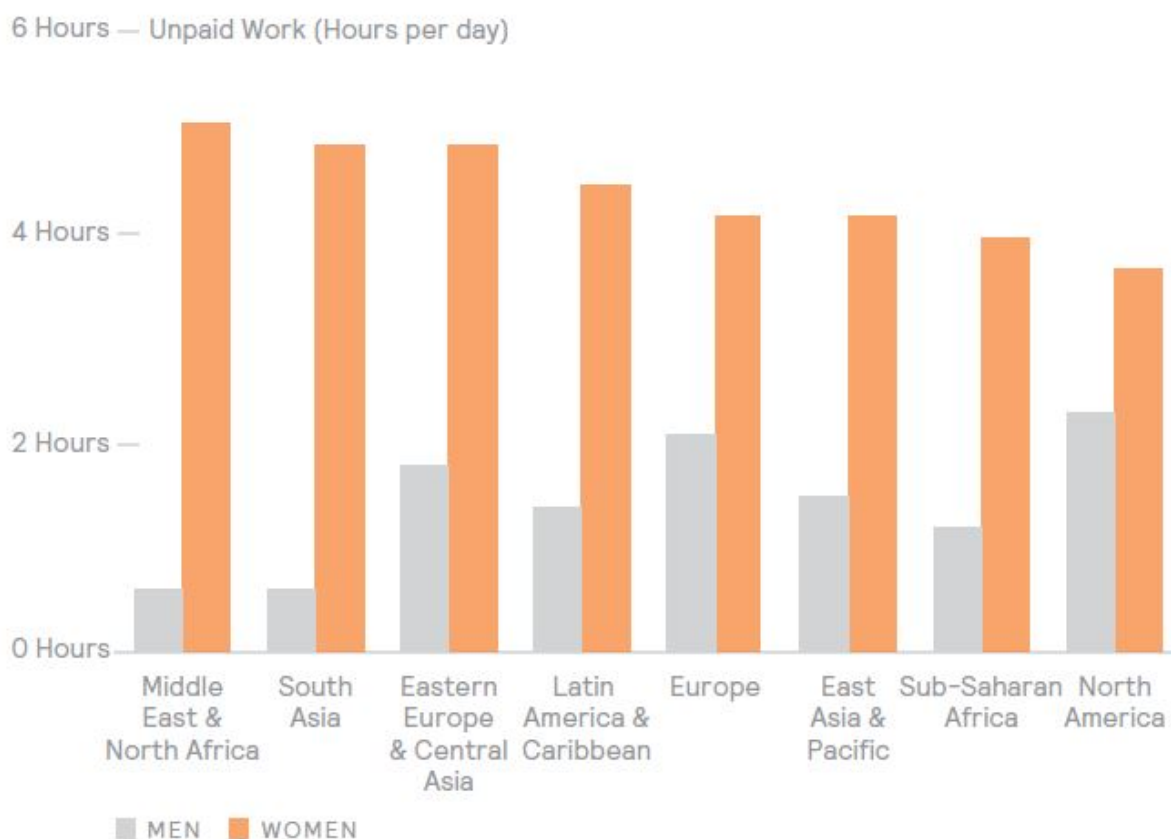
O relatório destaca como positivos os avanços de algumas organizações que, a partir do uso de dados e de análises multivariadas avançadas tem conseguido identificar as raízes que geram lacunas de equidade existentes na remuneração de homens e mulheres. Há também o registro de que, no último ano, um número significativo de mulheres posicionou-se abertamente contra uma cultura de assédio sexual generalizado abrangendo as indústrias de tecnologia, entretenimento, mídia e do ambiente político, expondo alguns dados alarmantes.

Quase metade das mulheres entrevistadas dizem que receberam uma investida sexual indesejada ou outro assédio verbal ou físico de um colega no trabalho no último ano. Aqueles que experimentam o assédio sexual no local de trabalho apresentam consequências psicológicas significativas. Mesmo a exposição indireta ao assédio sexual tem mostrado impactar negativamente o bem-estar físico mental dos colegas que o presencia.

Apesar de empregadores terem claramente o dever de garantir que o local de trabalho seja um ambiente seguro, e ainda que existam procedimentos de denúncia, as mulheres muitas vezes optam por deixar a organização para se livrar do ambiente de trabalho hostil, em vez de escalar o problema internamente. Diante desses desafios, os empregadores são encorajados a mudar de reação para prevenção, ou ainda adotar uma abordagem holística para compreender a discriminação do gênero (que não inclui apenas o assédio sexual, mas também práticas de contratação discriminatórias e remuneração desigual).

Uma pesquisa confiável elaborada por várias organizações revela que as mulheres em todas as regiões do planeta gastam significativamente mais tempo em trabalho não remunerado que os homens - cuidando não apenas de suas famílias imediatas, mas frequentemente de suas famílias estendidas também - dando menos tempo para se concentrarem na sua própria saúde.

Figura 9 - Mulheres gastam mais tempo com trabalho não remunerado do que homens

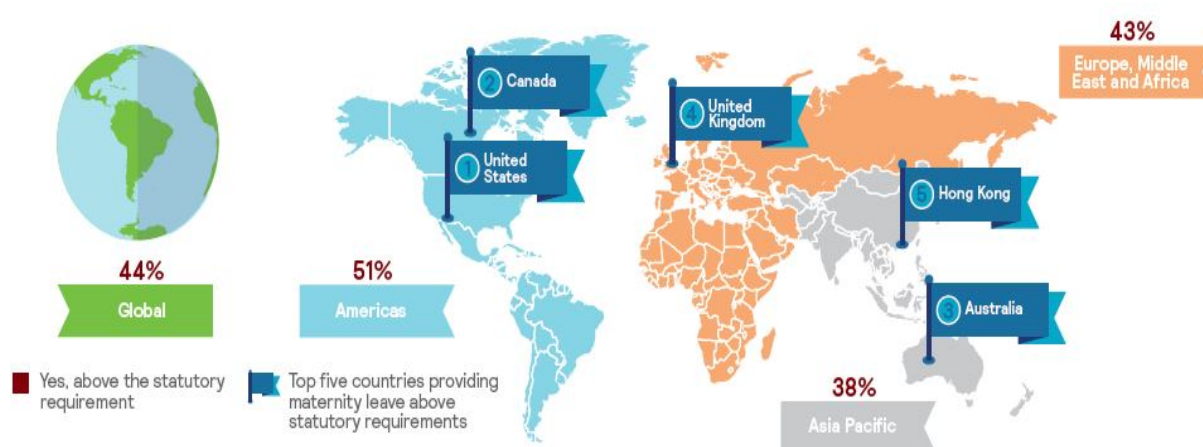


Fonte: Mercer (2018)

Outro dado interessante é o que explica a relação entre a licença parental oferecida aos pais, com incentivos para que a efetivamente usem, e impactos positivos no mercado de

trabalho para as mães, incluindo salários e maior satisfação no trabalho. Por exemplo, dados da Suécia mostram um aumento no salário materno de 6,7% para cada mês adicional que o pai permanece em licença parental. Infelizmente, porém, essa pesquisa indica que, embora 44% das empresas globais ofereçam licença de maternidade acima do mínimo exigido por lei, apenas 38% delas oferecem licença parental acima do mínimo; além disso, o Relatório Global de Licença Parental da Mercer (2016) mostra que menos de 50% dos pais aproveitam os benefícios disponíveis.

Figura 10 - % de companhias que oferecem a licença parental acima do exigido por lei



Fonte: Mercer (2018)

2.4 Engajamento de funcionários

Pesquisadores de organizações não tem sido capazes de obter consenso ao redor de uma definição para o termo engajamento. O termo foi definido por Kahn (1990):

Engajamento de empregados: o atrelamento dos membros de uma organização às suas funções de trabalho. No engajamento, as pessoas expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho de seu papel” (KAHN, 1990, p.692).

Bhuvanaiah e Raya (2014, p. 61) definem engajamento de funcionários como “energia utilizada em obter propósito”. Uma vez motivados, empregados encontram motivação intrínseca, que os ajudam a sentir-se energizados para o desempenho de suas funções. Os autores afirmam também que “a dimensão usada com mais frequência para definir

engajamento de empregados é a emocional, ou o investimento psicológico de um empregado e o tipo adequado de função oferecido a ele/ela”.

Já MacLeod e Clark argumentam (2009) que engajamento pode ser definido através de três partes distintas: atitude, comportamento e entrega: a atitude de sentir orgulho e lealdade por um emprego ou empregador; o comportamento de ir além em uma tarefa específica; e entrega que resulta em aumento de produtividade e inovação e em diminuição de conflitos, acidentes, ausências por doença, e rotatividade. Complementando, companhias com empregados engajados produzem um ambiente com confiança e respeito, onde existe comprometimento emocional e cuidado legítimo em relação à organização e ao trabalho em si.

O engajamento de funcionários apresenta-se como um dos mais complexos desafios que as organizações enfrentam ao redor do mundo. Num estudo do Instituto Gallup de 2013, 68.5% dos empregados reportaram estar ou passivamente ou ativamente desengajados de seu emprego atual. Apesar de esse ser o menor índice desde a pesquisa de 2000, ainda assim os dados são alarmantes, considerando os sinais de recuperação econômica após a grande crise iniciada em 2008. Estima-se que esse desengajamento de empregados se traduza em algo entre 450 e 550 bilhões de dólares em receitas perdidas pelas empresas anualmente (GALLUP, 2013).

Organizações que ignorem aspectos de engajamento de funcionários estão potencialmente perdendo receitas e apresentando diminuição de suas margens de lucro em decorrência de custos associados a rotatividade de funcionários, recrutamento, e perda de produtividade de funcionários desengajados (BALDONI, 2013).

Torna-se evidente, portanto, que o conceito de engajamento passe a ter importância estratégica para as organizações, e que eles invistam tempo, energia e recursos para investigar quais os motivadores – e consequentemente os desmotivadores – do engajamento que buscam. Num esforço para objetivamente medir o nível de engajamento da força de trabalho global, o Instituto Gallup desenvolveu o que se tornou conhecido como a Pesquisa Q12, que foi desenhada para medir os vários aspectos da vida diária no trabalho que se traduziriam, ao final, em engajamento.

Em resumo, o desenvolvimento do questionário Gallup foi baseado em mais de 30 anos de pesquisas qualitativas e quantitativas. Sua confiabilidade, validade convergente e validade de critérios foram extensivamente estudadas. É considerado um instrumento validado através de estudos psicométricos anteriores e também por considerações práticas relativas à

sua aplicabilidade para gestores promoverem mudanças no ambiente de trabalho. As afirmações Q12 são:

- G1. Eu sei o que é esperado de mim no trabalho;
- G2. Eu tenho os materiais e equipamentos que eu necessito para fazer adequadamente o meu trabalho;
- G3. No trabalho, eu tenho a oportunidade de fazer o que eu faço melhor, todos os dias;
- G4. Nos últimos 7 dias, eu recebi um reconhecimento ou um elogio por ter feito um bom trabalho;
- G5. Meu gestor, ou alguém no meu trabalho, parece se preocupar comigo como pessoa;
- G6. Há alguém no trabalho que encoraja o meu desenvolvimento;
- G7. No trabalho, parece que minhas opiniões contam;
- G8. A missão ou propósito da minha empresa me fazem crer que meu trabalho é importante;
- G9. Meus associados ou colegas de trabalho estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade;
- G10. Eu tenho um grande amigo no trabalho;
- G11. Nos últimos 6 meses, alguém no meu trabalho falou comigo sobre o meu desenvolvimento.
- G12. No último ano, eu tive oportunidades de aprender e crescer no trabalho. (HARTER et al., 2006)

Ela aborda, como dimensões de pesquisa, tópicos como relações interpessoais, desenvolvimento de carreira, recursos disponíveis para desenvolvimento do trabalho, comunicação e utilização de talentos.

A outra escala utilizada é chamada de “*Utrecht Work Engagement Scale*” (UWES), e é composta por nove itens. Também é considerada adequada sob a ótica das propriedades psicométricas. O questionário UWES-9 (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006) é o seguinte:

- S1. No meu trabalho, eu me sinto cheio de energia;
- S2. No meu trabalho, eu me sinto forte e vigoroso;
- S3. Eu sou um entusiasta sobre o meu trabalho;
- S4. Meu trabalho me inspira
- S5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir para o trabalho;
- S6. Eu me sinto feliz quando trabalho intensamente;
- S7. Eu tenho orgulho do trabalho que faço;
- S8. Eu estou imerso no meu trabalho;
- S9. Eu me empolgo quando estou trabalhando. (SCHAUFELI; BAKKER, 2003)

Bruno Andrade, líder da prática de Engajamento de Empregados da Consultoria Mercer para a América Latina afirma que equipes engajadas são comprovadamente mais produtivas. A combinação entre talento e engajamento também amplifica os níveis de desempenho apresentados. O mesmo impacto positivo é notado na relação entre satisfação do cliente e rotatividade de empregados. Num estudo realizado, a consultoria comprovou que

agências bancárias com funcionários mais engajados apresentaram maiores resultados de satisfação do cliente e menor rotatividade de empregados. O modelo defendido pela Mercer afirma que pessoas dedicando energia e esforço para contribuir com o êxito de suas organizações apresentam três dimensões comportamentais:

1. Compromisso: quer ficar na empresa e sente-se apaixonado pela missão => ficam mais tempo;
2. Contribuição: motivado a ajudar a empresa a ter sucesso => são melhores “cidadãos corporativos”;
3. Energia: sente-se energizado e com vontade de ir ao trabalho => tem mais ideias inovadoras.

Considera ainda que seja possível qualificar níveis de engajamento dos indivíduos:

- Cognitivo: o que as pessoas pensam sobre suas empresas.
- Afetivo: como as pessoas se sentem sobre suas empresas.
- Comportamental: Como são as atitudes das pessoas em suas organizações.

Quanto maior for o alinhamento entre a expectativa e a experiência do empregado no trabalho, maiores serão as chances de que haja engajamento. No mesmo estudo a consultoria também apresenta sua previsão de como o conceito evoluirá: de um contrato de engajamento, a relação entre empresa e empregados passará a buscar um contrato de prosperidade, que é definida como uma composição das três dimensões abaixo:

- Organização próspera: sucesso redefinido, resiliente e ágil, impacto social positivo.
- Força de trabalho próspera: diversa e adaptável, orientada ao crescimento, comprometida com o bem-estar físico, psicológico e financeiro.
- Indivíduo próspero: crescendo e contribuindo, capacitado e conectado, saudável e energizado.

Satisfação dos empregados (*Job satisfaction-JS*) é uma condição emocional do indivíduo a respeito de sua posição no trabalho. (WARR; INCEOGLU, 2012). O efeito final de seu trabalho depende de sua satisfação e é expressado pelo lucro que ele produz. Outros fatores intimamente conectados com a satisfação são o absenteísmo e as instabilidades, fatores que impactam diretamente o desenvolvimento bem-sucedido e a eficiência de uma empresa.

Outras definições navegam por conceitos similares. Vorina, Simonič e Vlasova, ao apresentarem a definição de que “companhias são empregados”, registram o quão é importante que os empregados estejam satisfeitos com seu trabalho. Apenas os empregados satisfeitos podem ser criativos e capazes de manter o ritmo definido pelo mercado de trabalho altamente competitivo. Esses empregados ajudam as empresas a resistir à alta concorrência advinda da globalização; mais e mais empresas estão conscientes desse fato e passaram a monitorar, através de especialistas, o nível de satisfação dos empregados em relação ao seu trabalho. Esse movimento motivou instituições científicas a elaborar metodologias para aferir essas métricas, e atualmente tornaram-se pesquisas massivamente executadas no mundo todo, e são o objeto de estudo desse trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do percurso metodológico desse trabalho originou-se na própria questão que se propõe a responder: “De que forma o tema diversidade, no seu pilar equidade de gêneros, é considerado para aferir clima organizacional em empresas que atuam no Brasil?”. A pergunta já coloca o foco principal do estudo na aferição de clima organizacional, ou mais precisamente, nas pesquisas que fazem essa aferição.

Segundo Yin (1989), apenas pretender realizar uma pesquisa exploratória não é condição suficiente para a definição do método mais adequado à realização do estudo empírico. É necessário que sejam definidos critérios para a escolha da estratégia de pesquisa mais indicada aos objetivos propostos pela investigação que se pretende realizar, definindo assim os limites de um projeto de pesquisa particular. Ele defende que a “estratégia de pesquisa” mais adequada é definida a partir da análise das seguintes dimensões:

- (i) a forma do problema de pesquisa,
- (ii) o grau de controle requerido sobre eventos comportamentais, e
- (iii) o foco em eventos contemporâneos ou históricos. (YIN, 1989)

Dentre as possibilidades analisadas, emerge então a pesquisa qualitativa como método necessário e suficiente para responder à pergunta de pesquisa desse trabalho. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos qualitativos podem desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta de dados. E essa foi exatamente a experiência vivida. Houve um processo de refinamento da pergunta de pesquisa ainda na etapa de revisão de literatura, mas principalmente na fase das entrevistas.

Surge também, a partir da escolha desse caminho metodológico, uma clara indicação de que o Estudo de Caso, segundo descrito por Yin (2015) seja um dos melhores caminhos metodológicos a ser utilizado. Ele começa por uma revisão minuciosa da literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa.

O autor aponta cinco estratégias de pesquisa, bem como as situações relevantes para sua escolha:

Quadro 3 – Situações relevantes para estratégias de pesquisa

Estratégia de pesquisa	Forma do problema de investigação	Requer controle sobre eventos comportamentais ?	Foco em eventos contemporâneos
1. Experimento	Como, Por quê ?	Sim	Sim
2. Levantamento (Survey)	Quem, O que, Onde, Quanto (s) ?	Não	Sim
3. Análise Documental	Quem, O que, Onde, Quanto (s) ?	Não	Sim/Não
4. História	Como, Por quê ?	Não	Não
5. Estudo de Caso	Como, Por quê ?	Não	Sim

Fonte: Yin (1989)

Segundo Yin (1989) a formulação do problema de pesquisa como a etapa mais importante para a escolha do tipo de pesquisa a ser realizada. Para esse autor, o estudo de caso tem se mostrado a estratégia mais utilizada por pesquisadores que procuram responder às questões do tipo “como” ou “por quê”, fazendo referência à ocorrência a certos fenômenos contemporâneos percebidos em situações em que há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados. Esse é exatamente o caso do nosso estudo.

O autor esclarece ainda que o tipo de técnica (qualitativa ou quantitativa) utilizada para obter evidências não é um fator de diferenciação entre os diversos métodos de pesquisa científica, e essa escolha é geralmente definida caso a caso. Assim, cada uma das estratégias de pesquisa pode ser utilizada para qualquer dos estudos exploratórios, descritivos ou explanatórios.

A escolha foi, então, por uma abordagem de estudo de casos múltiplos, objetivando abranger uma amostra de instrumentos de aferição ou pesquisas que sejam representativas do universo desejando, ou seja, as pesquisas de aferição de clima e satisfação aplicadas no Brasil.

Quadro 4 – Diferentes Estudos de Caso

Características	Estudo de Caso
Foco	Desenvolvimento de uma descrição em profundidade e análise de um caso ou de múltiplos casos.
Tipo de problema mais adequado para abordagem	Prover um entendimento profundo de um ou mais casos
Disciplinas de base	Elementos vindo da Psicologia, Direito, Ciência Política, Medicina
Unidade de análise	Estudar um evento, um programa, uma atividade, mais que um indivíduo
Formas de coleta de dados	Uso de múltiplas fontes, tais como entrevistas, observações, documentos, e

	artefatos.
Estratégias de dados	Análise de dados por meio de descrição de casos e temas de casos como também temas de casos cruzados
Relatórios escritos	Desenvolvimento análises detalhadas de um ou mais casos

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Anterior à investigação dos casos, foi necessário realizar uma revisão de literatura, que fosse capaz de embasar a compreensão dos instrumentos de pesquisas utilizados pelos institutos e conseqüentemente sua capacidade de analisar e obter conclusões sobre a opinião dos empregados em relação aos temas pesquisados. Nesse capítulo, foram analisados livros especializados, artigos acadêmicos, publicações de revistas especializadas em temas relativos à gestão organizacional e pesquisas publicadas por institutos de pesquisas e consultorias.

Essa revisão foi essencial como preparação para o trabalho de campo que se seguiu. A etapa seguinte foram as entrevistas com os responsáveis técnicos pelas metodologias das quatro publicações escolhidas, com o objetivo de compreender seu escopo, abrangência, foco em termos de conteúdo, amostragem e forma de apresentação.

A escolha das pesquisas a serem investigadas decorreu da reputação dos institutos que as desenvolvem e dos veículos que as publicam, de sua abrangência geográfica, rigor metodológico, e reconhecimento por empresas e público em geral como relevantes no universo em que atuam.

Realizei as entrevistas seguindo o formato semiestruturado, e elas ocorreram presencialmente ou por telefone, tendo sido conduzidas utilizando como roteiro o questionário encontrado no Anexo A. A definição das questões ocorreu com base nos conceitos definidos no capítulo da revisão de literatura. A utilização do mesmo roteiro em todas as entrevistas realizadas garantiu certa uniformidade de dados para a posterior análise, ainda que os indivíduos entrevistados apresentem diferenças significativas quanto à formação acadêmica, experiência profissional corporativa, e expectativas pessoais em relação ao resultado das pesquisas – indo de um rigor e esmero metodológico – acadêmico a um enfoque mercadológico de maior praticidade e aplicabilidade em um formato de consultoria.

Com autorização dos entrevistados, elas foram gravadas a fim de permitir maior fidelidade das colocações feitas. As entrevistas ocorreram entre março e maio de 2018, e o quadro abaixo traz um resumo dessa atividade.

Quadro 5 – Identificação das Pesquisas Estudadas

Instituto de Pesquisa / Veículo	Publicação	Título da Pesquisa	Responsável Técnico
Editora Três	Revista Isto É Dinheiro	1000 Maiores Empresas do Brasil 2017	Não incluída na fase de entrevistas
Editora Abril	Revista Exame	As 1000 Maiores & Melhores Empresas do Brasil 2017	Não incluída na fase de entrevistas
Mercer / Grupo Globo	Revista Valor Econômico	Valor 1000 Maiores Empresas 2017	Não incluída na fase de entrevistas
FIA / Editora Abril	Revistas Exame/ Você S/A	150 Melhores Empresas Para Trabalhar 2017	Prof. Dr. André Luis Fischer
<i>Great Place to Work</i> (GPTW) / Grupo Globo	Revista Época	Melhores Empresas Para Trabalhar 2017	Prof. José Tolovi Lina Nakata
Mercer / Grupo Globo	Valor Carreira	“As Melhores na Gestão de Pessoas” 2017	Bruno Andrade
<i>Great Place to Work</i> (GPTW) / Grupo Globo	Revista Época	Pesquisa Mulheres 2018	Prof. José Tolovi Lina Nakata

Fonte: dados da pesquisa (2018)

NOME	FORMATO	DIA / HORÁRIO
Prof. Dr. André Luis Fischer	Entrevista presencial	13/ago - 14:30hs
Prof. José Tolovi	Entrevista por telefone	24/ago - 15:00hs
Lina Nakata	Entrevista por telefone	27/ago - 15:00hs
Bruno Andrade	Entrevista presencial	23/ago - 12:00hs

O objetivo dessa fase foi estudar de que forma os instrumentos dos institutos investigam ou não, e em que abrangência e profundidade, os temas da pergunta de pesquisa desse trabalho, ou seja, satisfação e engajamento de empregados, e equidade de gêneros. Foram utilizadas fontes primárias e secundárias, e a análise das informações fornecidas forneceu o contexto necessário para a fase seguinte.

As pesquisas, na sua totalidade, são desenvolvidas a partir da aplicação de questionário aos empregados, buscando obter sua percepção em relação aos tópicos

abordados, e um outro questionário, direcionado às empresas, para que declarem detalhadamente suas práticas, processos e atividades relacionadas aos temas. O cruzamento dos resultados dessas duas vertentes, realizado de formas distintas entre os diferentes institutos, seguido de análises quantitativa e qualitativa, compõem os relatórios de resultados.

4. ESTUDOS DE CASO

4.1. As pesquisas de aferição de resultados e clima organizacionais

Segundo Luz (2003), uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa pela escolha e definições das variáveis ou dimensões que adequadamente expliquem desse conceito. A realização de pesquisas de clima organizacional aplicada de forma consciente e metódica se torna instrumento que assegura consistência nas mudanças e ajustes para as organizações que buscam eficiência, eficácia e qualidade em seus produtos e serviços.

Esse trabalho, para ser efetivo, deve ser desenvolvido através da contratação de uma consultoria externa, garantindo a isenção total em relação a interesses ou forças internas, eliminando qualquer tipo de suspeita referente à manipulação das informações, aportando o conhecimento especializado e a experiência da empresa contratada. Dessa forma, as chances serão maiores de que a organização tenha uma pesquisa melhor idealizada, conduzida, abrangente e com maior credibilidade.

A periodicidade indicada é de que a pesquisa seja aplicada ao menos a cada dois anos, e tem como principais objetivos específicos:

- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização;
- Criar canal de comunicação direta entre os colaboradores e a direção da organização, onde possam manifestar suas opiniões com garantia do anonimato;
- Permitir melhoria do clima organizacional através da identificação e correção de maiores graus de insatisfação no ambiente de trabalho;
- Identificar, avaliar e monitorar o impacto das intervenções contempladas na Pesquisa de Clima Organizacional no decorrer do tempo;
- Criar meio, junto aos colaboradores, para o aperfeiçoamento da comunicação.

As organizações procuram de forma geral, saber sobre a percepção dos colaboradores referentes a determinadas variantes. O sucesso da mensuração depende além da organização da aplicação da técnica, a credibilidade no processo, sigilo e confiança. Após a avaliação, identificação dos problemas e feedback aos colaboradores, espera-se que a pesquisa produza ações que de acordo com as possibilidades da organização e esforço de todos atinja os produtos esperados. Para a compreensão mais refinada sobre o clima organizacional, é

necessário considerar as propriedades pelos aspectos conceituais e modelos específicos de pesquisas, para que venham a favorecer a integração e compatibilidade entre as metas individuais e da organização.

O sucesso da mensuração depende além da organização da aplicação da técnica, a credibilidade no processo, sigilo e confiança. Após a avaliação, identificação dos problemas e feedback aos colaboradores, espera-se que a pesquisa produza ações que de acordo com as possibilidades da organização e esforço de todos atinja os produtos esperados. Para a compreensão mais refinada sobre o clima organizacional, é necessário considerar as propriedades pelos aspectos conceituais e modelos específicos de pesquisas, para que venham a favorecer a integração e compatibilidade entre as metas individuais e da organização.

Como definido na metodologia, a comprovação da hipótese se dará através da análise das pesquisas enquanto instrumentos confiáveis de aferição das dimensões que determinam, segundo suas metodologias, os conceitos de clima organizacional e engajamento de empregados. Para tanto, faz-se necessário identificar a metodologia utilizada por cada uma delas e a partir de aí legitimá-las enquanto instrumentos competentes para o tema proposto.

Foram mapeados dois tipos distintos de pesquisas:

- **Pesquisa Tipo I:** A primeira, mais genérica, compara as empresas em termos de tamanho. São publicações anuais, elaboradas por revistas especializadas em economia e negócios, e geralmente apresentam-se com o título “As X Maiores Empresas”. Apesar de não abordarem diretamente as dimensões desejadas (com exceção da 1ª aqui apresentada), foram consideradas significativas por permitirem contextualizar as empresas em termos de porte e significância econômica e social. Chegam a mencionar o termo “melhores empresas”, sem qualquer alusão a aspectos de gestão de pessoas ou níveis de satisfação de empregados. Como representantes do universo dessas pesquisas, o autor apresenta três publicações nos itens 4.1.1, 4.1.2 e 4.1.3.
- **Pesquisa Tipo II:** A segunda categoria, mais específica, aborda dimensões diretamente relacionadas ao tema em estudo, que permitem conclusões sobre satisfação do empregado e níveis de engajamento. A exemplo das publicações do Tipo I, são também anuais, geralmente trazendo uma associação entre uma revista de negócios e uma instituição (acadêmica ou não) qualificada para realizar a pesquisa.

Uma pesquisa de clima organizacional avalia o grau de apoio dos empregados à empresa, a maneira como a organização está estruturada e o grau de similaridade entre as expectativas do empregado e as da empresa. Os dados coletados na pesquisa são usados pela empresa para compreender as necessidades, as preocupações e as percepções dos empregados.

Aqui também houve uma escolha, e foram consideradas como mais representativas as apresentadas nos itens 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4. Optei pelo recorte de relatórios e publicações do contexto brasileiro por estarem conectadas com as definições de cultura e clima organizacional utilizadas.

4.1.1. Revista Isto É Dinheiro: 1000 Maiores Empresas do Brasil (2017)

Dimensões consideradas na metodologia: sustentabilidade financeira, gestão de recursos humanos, gestão em inovação e qualidade, responsabilidade social e governança corporativa. A dimensão gestão de recursos humanos, única capaz de avaliar as questões levantadas, traz como métricas de sucesso variação do número de empregados do quadro permanente, posição do número de empregados do quadro permanente, variação na despesa com pessoal anual per capita, posição da despesa com pessoal anual por empregado, programa de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, programa de avaliação dos colaboradores, orçamento de treinamento, programa de participação nos resultados (PPR), posição do PPR por empregado, índice de retenção e estabilidade do empregado, prêmios e reconhecimento da área de RH.

Além de elencar as 1000 empresas com base nos resultados dessas dimensões, quantificados a partir de uma tabela de pesos relativos, o Guia traz também um ranking chamado de “Super 20”, uma lista das 20 melhores empresas, com receitas superiores a R\$5 bilhões. Há também um Destaque para as melhores em cada uma das cinco dimensões, e nessa lista, a “Empresa Destaque na Gestão de Recursos Humanos” foi o Grupo Pão e Açúcar (GPA), listado em 7º lugar no ranking acima. Entrevistado para contar o que, em sua opinião motivou a 1ª colocação nessa dimensão, o Presidente do GPA, Ronaldo Iabrudi, listou três estratégias principais:

- Incorporar a meritocracia de forma mais clara, com metas individuais para o atingimento de resultados, passando a destacar e premiar os melhores desempenhos;

- Ampliar as perspectivas dos profissionais da casa, a partir da identificação de 150 posições executivas mais relevantes, listando as competências mais importantes para exercê-las, mapeando executivos mais adequados para essas funções a curto, médio e longo prazos, e dedicando treinamentos e mentorias a essas pessoas;
- Dar maior atenção à diversidade, sendo uma das prioridades o aumento da participação feminina nos cargos de gestão. Cerca de 48% do quadro total de empregados, as mulheres ocupam hoje 28,1% das posições de gerência da cia varejista.

4.1.2. Revista Exame: as 1000 Maiores & Melhores Empresas do Brasil (2017)

Esse ranking, apesar de apresentar muitos recortes em seu relatório, usa apenas dimensões financeiras na sua abordagem. As métricas utilizadas são relativas a volume de vendas, patrimônio, lucro, rentabilidade, capital circulante, liquidez, endividamento, geração de riqueza, volume de salários pagos, número de empregados, tributos, EBITDA e volumes de exportação.

4.1.3. Revista Valor Econômico: Valor 1000 Maiores Empresas (2017)

Outro ranking que considera, em sua metodologia, apenas métricas financeiras, a saber: receita líquida, capital, lucro líquido, margem líquida, rentabilidade do PL, lucro na atividade, lucro financeiro, EBITDA, ativos, patrimônio líquido, endividamento oneroso, endividamento geral, liquidez corrente e crescimento sustentável (esse último como relação entre aumento de receita líquida e aumento do patrimônio líquido ajustado).



4.2.1. FIA + Revistas Exame / Você S/A: 150 Melhores Empresas Para Trabalhar

4.2.1.1. Descrição da pesquisa

Em seu 21º ano, o Guia é fruto de uma parceria da Revista Você S/A com professores e técnicos da Fundação Instituto de Administração (FIA). Ele combina rigor acadêmico com

apuração jornalística, que envolvem a tabulação dos dados derivados de um detalhado formulário preenchido pelo RH das empresas e dos questionários respondidos pelos empregados dessas organizações, além de uma etapa qualitativa, em que as companhias classificadas nas fases iniciais são visitadas por jornalistas especializados.

Dados da amostra do relatório citado (pesquisa de 2017):

- Número de empresas visitadas: 215
- Cobertura geográfica: 19 estados, 87 cidades
- Número de empregados entrevistados: 5000
- Critérios de classificação das empresas

Para a classificação das empresas, a pesquisa escolhe inicialmente as empresas com maior aprovação dos empregados. São consideradas aprovadas para continuar no processo de classificação as empresas que cumprem os seguintes requisitos:

- a) atingem a amostra mínima de respondentes, conforme indicado neste Laudo Técnico.
- b) respondem a tudo que é solicitado no Formulário da Empresa, incluindo as descrições das práticas.
- c) obtêm pontuação maior que 70 no IQAT (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho). Essa pontuação representa um percentual, que é aferido pela soma das proporções das respostas 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente) nas afirmativas do Formulário do Empregado.
- d) alcançam pontuação maior que 25 no formulário eletrônico de IQGP (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas).
- e) não zeram nenhuma categoria do IQGP.
- f) Caso o número de empresas aprovadas supere 200 no MEPT e 75 no MECC, são consideradas classificadas as 200 e as 75 empresas, respectivamente, com as maiores notas gerais.

O IQAT (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho) foi criado para aferir a percepção do empregado em relação ao ambiente de trabalho. As experiências que as pessoas vivenciam ao trabalhar nas empresas propiciam o desenvolvimento de percepções. Por meio dessas percepções, as pessoas estabelecem vários tipos de relação:

Pessoa ⇒ Empresa / Instituição
Pessoa ⇒ Empresa / Estratégia
Pessoa ⇒ Empresa / Negócio / Produto / Cliente
Pessoa ⇒ Empresa / Empregadora
Pessoa ⇒ Gestores
Pessoa ⇒ Outras pessoas
Pessoa ⇒ Processos de gestão
Pessoa ⇒ Trabalho e processo de trabalho

O IQGP, (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas), por sua vez, é composto por 12 categorias de análise:

Employer Branding:

A construção de uma marca respeitada e admirada pelos trabalhadores é fundamental para que a empresa atraia e retenha talentos. Por essa razão, a discussão sobre Employer Branding cresce em importância dentro das organizações, passando a integrar a agenda da gestão de pessoas.

Gestão da Comunicação Interna:

A boa comunicação da empresa com seus colaboradores abrange o compartilhamento das metas e da estratégia, das políticas e das práticas, do processo, entre outros aspectos, dentro de uma perspectiva de liberdade e abertura, além da disposição dos gestores em aceitar e agir de acordo com sugestões e ideias de colaboradores de todos os níveis.

Gestão de Participação e Autonomia:

Autonomia é a percepção, por parte dos funcionários, da autodeterminação no que diz respeito a procedimentos de trabalho, metas e prioridades. Também pode ser entendida como o grau, percebido pelo empregado, em que a organização promove em seus colaboradores o desenvolvimento de ideias, iniciativas e projetos inovadores que melhoram os processos internos e os produtos e serviços oferecidos e o envolvimento de funcionários nas decisões que afetam a empresa.

Gestão de Sustentabilidade e Diversidade:

A questão da responsabilidade social e ambiental é cada vez mais exigida na sociedade moderna. Esse fator tem grande impacto na construção do orgulho de pertencer, por parte dos trabalhadores. Uma empresa socialmente responsável apresenta diversidade de público interno e coerência entre suas políticas voltadas para o público externo e para o interno.

Gestão das Relações Interpessoais

A gestão das relações interpessoais compreende fatores ligados ao relacionamento de pessoas dentro das equipes de trabalho e também entre outras áreas da empresa. A boa gestão é aquela que está alinhada com as demais políticas e práticas, trazendo bons resultados para a organização.

Gestão da Carreira

A perspectiva concreta de crescimento profissional na empresa é um dos aspectos mais valorizados pelo trabalhador. Essa perspectiva concreta de crescimento pode ser materializada na carreira profissional oferecida. As ações da empresa referem-se tanto ao estímulo quanto ao apoio para que a pessoa cresça profissionalmente.

Gestão de Processos e Organização:

A gestão de processos organiza o fluxo de trabalho. O conhecimento das políticas, dos procedimentos, dos padrões de desempenho e das orientações da empresa facilita o bom ambiente de trabalho. A gestão de processos também traz, entre outras vantagens, o equilíbrio entre o volume de trabalho e as condições oferecidas.

Gestão de Saúde, Segurança e QVT:

Uma empresa boa para trabalhar certamente implica uma preocupação genuína com a integridade das pessoas. A organização contemporânea não admite um ambiente que ofereça risco de morte ou condição de insalubridade. A integridade do empregado não está reduzida ao aspecto físico, ela se estende também ao psicológico e ao social. As pessoas, para se desenvolver, devem se sentir valorizadas em relação ao trabalho que executam e seguras quanto à sua importância para a empresa e para as pessoas com as quais convivem.

Gestão de Conhecimento e Educação Corporativa:

A educação é um aspecto fundamental para a sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores, além de ser uma ação social relevante, na medida em que capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade. Um aspecto relevante desse fator é a inclusão, ou seja, a população abrangida pela ação da empresa. Quanto maior seu alcance, maior a condição de a empresa sustentar seu crescimento ou seu nível de competitividade e maior a contribuição social da empresa.

Gestão do Perfil da Liderança:

O processo de liderança se verifica em infinitas situações, inclusive no trabalho. A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). O líder tem papéis diversos, como desenvolver competências em sua equipe, ser facilitador e mentor, e também criar novos líderes. O desempenho das atividades do líder depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas (LEVEK; MALSCHITZKY, 2006 apud VELOSO et al., 2014). O líder é também responsável por monitorar o clima organizacional em sua equipe de trabalho. Diante da importância dos líderes nas empresas, é essencial que sejam adotados mecanismos de formação de lideranças. Portanto, a gestão de pessoas deve investir em programas formais que possibilitem a disseminação e a avaliação de perfis de competências dos líderes da organização.

Gestão de Reconhecimento e Recompensa:

A remuneração praticada pela empresa expressa a valorização atribuída aos empregados e a qualidade de sua estratégia na gestão de pessoas. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar de seus trabalhadores em um país onde o Estado oferece condições precárias de segurança e de qualidade de vida a seus cidadãos. Os benefícios oferecidos são medidos pela qualidade em atender às necessidades básicas dos trabalhadores, de forma a oferecer-lhes uma condição digna de vida e trabalho.

Gestão Estratégica e de Objetivos:

A estratégia fornece o direcionamento e provê consistência aos negócios, abrange a organização e sua relação com o ambiente e envolve questões de conteúdo e de processo em

diferentes níveis. Além da formulação, é importante considerar na gestão estratégica as questões de implementação. É preciso que empregados de todos os níveis assumam uma postura voltada para o cumprimento das estratégias. A gestão de pessoas deve, portanto, colaborar para a criação, a implementação e a comunicação da estratégia.

As categorias acima descritas têm impacto no comportamento dos empregados. Esses impactos comportamentais influenciam o clima organizacional e, na pesquisa, podem ser classificados nas sete dimensões seguintes:

- Comprometimento Organizacional
- Confiança
- Desenvolvimento
- Justiça Organizacional
- Participação
- Satisfação com a Liderança
- Satisfação com o Trabalho

Essas dimensões são descritas, na metodologia da pesquisa, da seguinte forma:

Comprometimento Organizacional

O enfoque do Comprometimento Organizacional abordado nesta metodologia é o do Comprometimento Afetivo, e segundo Meyer e Allen (1991) refere-se à conexão emocional do trabalhador, a identificação, e envolvimento na organização. Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização, porque eles querem fazê-lo. O Comprometimento Afetivo é sensível às experiências no trabalho.

Confiança

Na perspectiva de Schockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000), confiança organizacional é definida como as expectativas positivas que um indivíduo tem em relação à intenção e ao comportamento dos membros da organização, com base nos papéis organizacionais, nos relacionamentos, nas experiências e nas interdependências. Por meio da abordagem cognitivista, Oliveira (2004) define a confiança do empregado na organização como as crenças a respeito dos padrões éticos, da credibilidade da comunicação, do poder

econômico da organização e de sua capacidade de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente.

Desenvolvimento

Kuvaas e Dysvika (2009) entendem desenvolvimento como a avaliação feita pelos funcionários do compromisso da organização em ajudá-los a aprender a identificar e a obter novas habilidades e competências. Koster et al. (2011) afirmam que o suporte percebido no desenvolvimento é a avaliação que os funcionários fazem da dedicação da organização em apoiá-los na aquisição de novas habilidades gerais, conhecimentos e competências.

Justiça Organizacional

Para James (1993), justiça organizacional denota as percepções individuais e grupais em relação ao tratamento para com as pessoas da organização e ao impacto gerado por tais condutas nos demais funcionários.

Existem duas dimensões de justiça:

- Distributiva: primeira dimensão estudada pelos cientistas organizacionais. Seu foco é no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, sejam eles positivos ou negativos (por exemplo: salários, lucros, resultados de avaliações de desempenho e sanções).
- Procedimental: seu foco é o processo, ou seja, a justiça dos meios usados para alcançar os fins (por exemplo: procedimentos para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e de seleção).

Participação

A participação dos empregados abrange a gama de mecanismos utilizados para envolver a força de trabalho nas decisões em todos os níveis da organização, sejam elas realizadas diretamente com os empregados ou indiretamente por meio de seus representantes (WILKINSON et al., 2010).

Satisfação com a Liderança

Segundo Scarpello (1987), liderança é um papel organizacional cuja atuação eficaz implica capacidade de conciliar e coordenar as necessidades e os objetivos dos membros do grupo de trabalho com os requisitos organizacionais. A capacidade da liderança consiste em três habilidades inter-relacionadas:

- Técnicas (lidar com o conhecimento de questões de tarefas).
- Relações humanas (fazer o trabalho com e por meio de pessoas).
- Administrativas (coordenar as atividades e agir em termos do sistema dentro do qual se opera).

Satisfação com o Trabalho

As definições descrevem a satisfação no trabalho como um vínculo afetivo com o trabalho ou um estado emocional positivo resultante da avaliação de um indivíduo de suas experiências de trabalho em funções (FULLER et al., 1996). Para Herzberg (1965), a satisfação com o trabalho é determinada pelos sentimentos que o indivíduo tem em relação ao conteúdo de seu trabalho. As atribuições e as atividades exigidas para o bom desempenho no trabalho específico de um indivíduo podem ter um impacto significativo sobre sua decisão de permanecer na organização empregadora e participar dela (PORTER; STEERS, 1973).

4.2.1.2. Percepção do responsável pela pesquisa

Fischer (2018), professor da FIA / USP, afirma que acredita sim haver relação entre a inclusão da equidade de gêneros na cultura organizacional e impactos positivos no clima e engajamento de funcionários, mas que tem desconhecimento de algum estudo realizado especificamente para comprovar tal relação. A afirmação, é, portanto, baseada em sua opinião e não em evidências. Como apresentado no capítulo anterior, dos Estudos de Caso, o Instituto usa, na sua metodologia, dois índices distintos. Um deles é IQAT, (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho), a o outro é o IQGP, (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas), cujas perguntas partem de escalas psicométricas, ao menos parcialmente. O IQGP é composto por 12 categorias de análise, entre elas a de Gestão de Sustentabilidade e Diversidade.

Nessa categoria, a definição de Diversidade é: “Uma empresa socialmente responsável apresenta diversidade de público interno e coerência entre suas políticas voltadas para o público externo e para o interno”. O pesquisador acredita que, ao avaliar positivamente esse item, o respondente, ao menos genericamente, reconhece que o tema esteja sendo adequadamente tratado pela empresa.

4.2.1.3 – Análise Vertical

Não me parece possível garantir, a partir da formulação dessa pergunta de pesquisa, se o respondente terá a compreensão que o termo “diversidade”, contempla o conceito de gênero, e a dimensão da equidade de gêneros. Fica explícita, portanto a ausência de qualquer menção específica da questão de representatividade dos gêneros nessa definição; não é oferecida ao respondente, portanto, a oportunidade de expressar o nível de importância que dá ao tema.

Assim sendo, sua resposta não necessariamente manifesta sua opinião sobre essa dimensão estar ou não satisfatoriamente endereçada pela empresa, e em que nível. Há ainda, no escopo da metodologia, uma outra dimensão pesquisada que poderia trazer à tona alguma preocupação dos empregados consultados em relação a questão de gêneros, que é a “Justiça Organizacional”, descrita como “o conjunto das percepções individuais e grupais em relação ao tratamento para com as pessoas da organização e ao impacto gerado por tais condutas nos demais funcionários”.

Esse conceito encontra suporte na definição do Instituto Ethos, onde diversidade “É o princípio básico da cidadania que visa assegurar a cada um as condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades, considerando a busca por oportunidades iguais e respeito à dignidade de todos”. Na definição do termo como é aqui utilizado encontramos duas dimensões, a Distributiva, com foco no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, sejam eles positivos ou negativos (por exemplo: salários, lucros, resultados de avaliações de desempenho e sanções), e a Procedimental, com foco no processo, ou seja, a justiça dos meios usados para alcançar os fins (por exemplo: procedimentos para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e de seleção). Não existe, tampouco aqui, menção específica que permita aferir opiniões sobre a equidade de gênero na organização.

ÉPOCA

4.2.2. Great Place to Work (GPTW) + Revista Época: Melhores Empresas Para Trabalhar

4.2.2.1. Descrição da pesquisa

O Great Place to Work desenvolve a pesquisa Para a Revista Época, da Editora Globo. Como regras para participação, estratifica sua amostra de empresas por porte, usando os seguintes critérios para participação nos rankings:

- A. Great Place to Work® Melhores Empresas para Trabalhar Brasil – Grande Porte - Ser multinacional ou nacional com 1000 ou mais funcionários.
- B. Great Place to Work® Melhores Empresas para Trabalhar Brasil – Nacionais Médio Porte - Ser nacional com de 100 até 999 funcionários.
- C. Great Place to Work® Melhores Empresas para Trabalhar Brasil – Multinacionais Médio Porte - Ser multinacional com de 100 até 999 funcionários.

A metodologia de pesquisa é similar à utilizada na pesquisa descrita anteriormente, mas o instituto não oferece acesso às dimensões conceituais que norteiam a definição das perguntas de pesquisa. Segue abaixo o conteúdo do questionário aplicado aos empregados das empresas pesquisadas; através dele, podemos inferir quais as dimensões que o GPTW acredita serem suficientes para medir o nível de satisfação dos empregados das empresas pesquisadas.

Os empregados são convidados a responder à pesquisa usando o seguinte Código de Respostas:

- 1-Nunca é verdade
- 2-Na maioria das vezes não é verdade
- 3-Às vezes é verdade, às vezes não
- 4-Na maioria das vezes é verdade
- 5-Sempre é verdade

Para cada uma das perguntas, o empregado deve dar duas respostas, sendo uma opinando sobre a área em que trabalha e a outra, falando sobre a organização como um todo (“Visão Área” e “Visão Organização”). O questionário detalhado, com todas as questões que tentam avaliar a opinião dos empregados em relação às dimensões da pesquisa, encontra-se nos anexos.

4.2.2.2. Percepção do responsável pela pesquisa

No caso do Great Place to Work, o Prof. José Tolovi também afirma que, apesar de não haver clareza no conteúdo da pesquisa, sua percepção também é a de que exista uma correlação entre o cuidado ou respeito ao equilíbrio entre os gêneros nas organizações, no que diz respeito à participação percentual no quadro geral de empregados, ao acesso às posições de liderança, aos níveis de remuneração e outras métricas que demonstrem haver equidade no tratamento dos gêneros e a forma como os empregados em geral avaliam seu nível de satisfação com a organização na qual trabalham, embora isso não seja hoje explicitamente questionado no âmbito da pesquisa do GPTW.

4.2.2.3. Análise Vertical

A análise dos instrumentos utilizados na pesquisa mostra que existem apenas três questões que, indiretamente, abordam dimensões de diversidade:

- 28. Os funcionários aqui são bem tratados independentemente de sua idade;
- 33. Os funcionários aqui são bem tratados independentemente de sua cor ou etnia;
- 37. Os funcionários aqui são bem tratados independentemente de seu gênero;
- 44. Os funcionários aqui são bem tratados independentemente de sua orientação sexual.

Essa abordagem em relação às percepções sobre diversidade é relativamente superficial por questionar apenas a sensação de “ser bem tratado”, independentemente de sua condição de idade, cor, etnia, gênero e orientação sexual. Não há abordagem aprofundada no que diz respeito à equidade, conforme definida por Tonelli, como a existência uma cultura organizacional que adequadamente declare seus valores de igualdade; processos que minimizem os efeitos da chamada dupla demanda da mulher, nos papéis pessoal e profissional; e nos investimentos e garantias homogêneos para o desenvolvimento profissional

de mulheres e homens. A pesquisa não permite, portanto, conclusões sobre as perguntas que norteiam esse trabalho



4.2.3. MERCER + Valor Carreira: as melhores na gestão de pessoas

4.2.3.1. Descrição da pesquisa

O estudo Mercer/Valor Carreira avalia índices de engajamento e satisfação nas empresas. Realizado pela consultoria há 15 anos, sendo nos últimos 10 a serviço da publicação Valor Carreira, examina tanto os comportamentos de engajamento individual como categorias que fazem parte da experiência profissional na organização. A exemplo dos demais estudos apresentados nesse trabalho, tem como objetivo apontar as dimensões nas quais as empresas devem focar seus esforços para impactar positivamente os níveis engajamento de seus empregados e, conseqüentemente, seus resultados.

A pesquisa analisada, de 2017, contou com a participação de 238 empresas, de portes variados. A metodologia exige um número mínimo de questionários respondidos, em relação ao total de empregados de cada empresa, para garantir um índice de confiança de 95% e 5% de desvio-padrão. O engajamento é aqui definido como sendo o nível de comprometimento emocional e intelectual do empregado, que resulta em três comportamentos, avaliados por seis perguntas, ou duas por comportamento.

Outras dimensões pesquisadas:

- Qualidade de vida
- Recompensa total
- Oportunidades
- Pessoas
- Práticas da Empresa

Ocorre ainda uma pesquisa quantitativa com o RH - levantamento abrangente sobre as políticas e práticas em temas-chave da organização (recrutamento, seleção, integração, comunicação, desenvolvimento, aprendizagem, qualidade de vida, benefícios, remuneração, reconhecimento, diversidade e sustentabilidade, responsabilidade social).

Como método para avaliar a percepção dos empregados sobre os fatores acima listados, as seguintes perguntas são feitas (respostas binárias: sim ou não):

- Atividades diárias
- Autonomia
- Colaboração
- Diversidade e Inclusão
- Engajamento
- Gestor imediato
- Gestão de talentos
- Gestão do desempenho
- Infraestrutura de apoio
- Liderança sênior
- Marca
- Oportunidades de carreira
- Recompensa e reconhecimento
- Treinamento e desenvolvimento

4.2.3.2. Percepção do responsável pela pesquisa

Bruno Andrade, especialista da Mercer em engajamento, também sente a ausência de mais clareza e assertividade das pesquisas na abordagem das questões sobre equidade de gêneros. Ele afirma que na metodologia atual, não há um foco explícito na dimensão da equidade de gêneros, mas esse cenário deve mudar. O engajamento, conceito considerado estruturante pelo especialista no escopo da pesquisa, é o resultado da somatória das experiências que os empregados têm na sua relação com a empresa; a equidade de gêneros pode estar considerada nesse contexto, podendo impactar positiva ou negativamente os níveis de engajamento. Segundo o especialista, a evolução do conceito de engajamento, num futuro

próximo, será o conceito de prosperidade. Na sua definição, prosperidade terá como atributos importantes a diversidade e a inclusão, que serão mensurados no tema da integralidade cultural, juntamente com clima de confiança, ambiente seguro, ambiente ético e responsabilidade social.

4.2.3.3. Análise Vertical

O estudo da Mercer para a publicação Valor Carreiras, por sua vez, também é ausente no sentido de abordar os temas pesquisados. A única dimensão pesquisada que atende aos interesses do trabalho é a de Diversidade e Inclusão, que mede a percepção dos empregados sobre o tratamento respeitoso e inserção de pessoas de diferentes culturas, níveis sociais, gêneros, etc., de forma binária, ou seja, apenas perguntando se existe ou não. Não existe, entretanto, nenhum detalhamento ou aprofundamento dos temas na metodologia da pesquisa.



4.2.4. Great Place to Work (GPTW): Pesquisa Mulheres

4.2.4.1. Descrição da pesquisa

Nesse estudo, mais específico, o GPTW segue a mesma metodologia descrita no anterior, ou seja, a pesquisa quantitativa com os funcionários é a primeira etapa, e é necessário que a empresa atinja a amostra mínima de funcionários estipulada e que obtenha uma nota igual ou superior a 70%, considerando as respostas das mulheres. Essas respostas têm peso de 40% na nota final. Atingindo essas condições, passa-se para a segunda etapa, a avaliação das práticas voltadas às mulheres das empresas, que tem peso de 60%.

A nota das duas avaliações forma a nota final. O ranking Mulher de 2018 foi a 2ª edição, e os critérios para participar da lista GPTW Mulher foram:

- Ter no mínimo 100 funcionários no Brasil.
- Ter no mínimo 15% de mulheres no quadro geral de funcionários, e 15% de mulheres nos cargos de gestão.

O questionário Mulher, utilizado para aferir as políticas e práticas das empresas, encontra-se detalhado nos anexos e tem os seguintes itens:

- Ações de igualdade
- Desenvolvimento para mulheres
- Desenvolvimento de liderança
- Contratação e família
- Benefícios oferecidos
- Apelação
- Formação continuada

O ranking 2018 contou com 300 empresas inscritas, representando 1.173.517 funcionários. Para a edição 2018, 40 empresas foram premiadas, sendo 20 de porte grande e 20 de porte médio. O processo impactou 34% mais funcionários que no último ano. Entre as empresas premiadas, 25% das empresas são presididas por mulheres, e 49% das mulheres estão presentes na média liderança.

Qualitativamente, alguns são:

- O número de mulheres que presidem as empresas premiadas aumentou +50%; os CEOs que presidem as empresas premiadas estão no cargo há +50% de tempo; o índice da rotatividade voluntária caiu -1 ponto percentual.
- Em um ano, as saídas voluntárias representam menos da metade dos desligamentos totais.
- Houve um crescimento de +208% de empresas inscritas no último ano, demonstrando um claro aumento no interesse das empresas em geral em avaliar suas condições e imagem relacionados ao tema de gênero.

Ao analisarmos os resultados, percebemos altos níveis de satisfação com nos temas que, conforme descrito anteriormente no capítulo da Revisão Conceitual, compõem o termo Engajamento. Essas são as afirmativas em que os empregados das premiadas mais concordaram.

Vemos que o orgulho se destaca do lado positivo, além da imparcialidade (cor, orientação sexual, sexo, idade), a receptividade das pessoas e a segurança física do ambiente.

- 96%. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou raça, opção (ou orientação) sexual, sexo ou idade.
- 93%. Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.
- 93%. Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.
- 92%. Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo.
- 90%. Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.

Na outra ponta, quando questionadas sobre as dimensões aqui também definidas como componentes do tema equidade, os níveis de satisfação mostraram-se bem mais modestos, sendo as afirmativas que tiveram as menores notas na avaliação dos empregados. Podemos ver que eles acreditam que as empresas pagam mal seus profissionais, não reconhecem o trabalho feito por eles, e não os envolvem em decisões.

- 65%. Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa.
- 69%. As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.
- 70%. Os chefes evitam o favoritismo.
- 72%. As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.
- 73%. Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.

4.2.4.2. Percepção do responsável pela pesquisa

Lina Nakata, responsável técnica pelo desenvolvimento e análise da pesquisa no GPTW, afirma que, diferentemente da metodologia utilizada na pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar, onde o peso atribuído às respostas dos empregados na tabulação dos resultados é 67% e 33% para o questionário da empresa, na Pesquisa Mulheres as práticas da empresa pesam 60% na avaliação, ficando os 40% restantes para as respostas que medem a satisfação das empregadas.

O entendimento do instituto ao definir esses pesos é o que de, se o objetivo é aferir a existência e qualidade das práticas das empresas para garantia da equidade de gêneros, essa parte da avaliação tem que receber peso maior, pois vai além da satisfação que as pessoas tem

em relação ao ambiente de trabalho. Geralmente, na opinião da pesquisadora, ambas acabam caminhando juntas: se a empresa efetivamente possui boas práticas, sua nota nessa avaliação será alta, o mesmo ocorrendo com a nota da percepção das empregadas, embora não tenha sido feito um trabalho estatístico a fim de se testar a existência de correlação entre os dois campos.

4.2.4.3. Análise Vertical

O estudo Mulheres, do GPTW, é o único a efetivamente focar as dimensões definidas no escopo desse trabalho, e traz nas suas conclusões alguns dados interessantes. Mais de 300 empresas participaram da 2ª edição do estudo, e 40 foram premiadas devido às notas que tiveram num questionário que abordava exclusivamente dimensões consideradas pelos pesquisadores como relevantes para o universo feminino. As dimensões pesquisadas exploram com mais profundidade e detalhamento a opinião das empregadas nos temas relativos a:

- Ações afirmativas de igualdade;
- Desenvolvimento para mulheres;
- Desenvolvimento de lideranças femininas;
- Contratação e família;
- Benefícios oferecidos;
- Apelação em caso de discriminação ou assédio;
- Formação continuada.

Um diferencial dessa pesquisa é o detalhamento das práticas que as vencedoras do ranking têm para garantir a equidade, que podem servir de orientação para outras empresas que desejem obter os mesmos resultados, como no exemplo do laboratório Sabin, vencedor da última edição da pesquisa. Suas práticas podem ser analisadas no Apêndice D. Na opinião da pesquisadora, o espaço que os temas de diversidade, genericamente falando, tem tomado nas pesquisas, vem aumentando ano após ano.

Dimensões como étnico-racial, e até neurodiversidade (inclusão de altistas no mercado de trabalho), ganham significância, mas o interesse pelas questões de gênero, refletindo uma

tendência verificada na própria sociedade, é predominante, o que gerou o interesse do instituto em desenvolver a pesquisa com foco nesse recorte.

4.2.5. Análise horizontal dos casos

A pesquisa FEA/USP – Você S.A., apesar de apresentar rigor metodológico e ser bastante detalhada em relação às dimensões abordadas, não propõe ao respondente nenhuma questão específica sobre engajamento ou equidade de gêneros. Na opinião de Fischer (2018), o conceito de engajamento é um termo contemporâneo para o de comprometimento e com ele se confunde; que o resultado final da pesquisa, no qual todas as dimensões se complementam originando o índice de satisfação e o melhor indicativo de engajamento. O conceito de equidade de gêneros, na opinião do pesquisador, estaria embutido na dimensão Gestão de Sustentabilidade e Diversidade, sendo que diversidade aparece como atributo de empresa socialmente responsável. Esses conceitos tampouco são detalhados na formulação das questões com os componentes descritos da revisão de literatura desse trabalho.

No caso do GPTW – Época, o instrumento aborda e por isso alinha-se, conceitualmente, à definição de Kahn (2014), quando descreve o atrelamento do empregado à empresa expresso física, cognitiva e emocionalmente. Na dimensão de equidade de gêneros, a relação é menos explorada, mas perguntas, onde apenas avalia-se a sensação de bem-estar independentemente do gênero.

A Mercer / Valor Carreira tem sua metodologia focada em engajamento, e assertivamente questiona a opinião dos empregados sobre o que, segundo o seu modelo, são os três principais definidores do engajamento: se recomendaria essa organização aos amigos e à família como um excelente lugar para trabalhar, se os funcionários da empresa estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho e se pretende trabalhar nela por muito tempo.

Já a GPTW Mulheres, pela própria concepção da pesquisa, contempla todos os conceitos relativos a equidade de gênero descritos na revisão de literatura; garante ao instituto elaborar conclusões realistas a respeito das principais dimensões envolvidas no conceito, como sistemas de apoio à maternidade, métricas para acompanhamento de investimentos em treinamento, remuneração e desenvolvimento de carreira sem discrepância entre homens e mulheres, ambiente de respeito.

Por assumirem, direta ou indiretamente que a dimensão engajamento está relacionada com clima organizacional e satisfação dos empregados as pesquisas, de formas diferentes, acolhem o termo e o exploram adequadamente na percepção do empregado. Exceção seja feita à Pesquisa Mulheres, que não considera o engajamento em seu escopo de pesquisa.

Já a equidade de gêneros, opostamente, é explicitamente explorada pela Pesquisa Mulher, cujo foco é realmente nas dimensões que afetam o universo feminino e no seu equilíbrio em relação aos homens, e superficialmente pelos outros três instrumentos.

Buscando olhares externos sobre a forma como as pesquisas fazem aferições sobre o tema, poucos foram os resultados encontrados. Para delimitar o tema da diversidade no âmbito das pesquisas de clima, Santos et al. (2008) pesquisaram a gestão da diversidade entre as “Melhores empresas para você trabalhar”, enfatizando a questão do gênero. A pesquisa foi realizada, através da base de dados de 2007, sobre a gestão de recursos humanos mantidos pela Fundação Instituto de Administração que consolida informações sobre as “Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”.

O trabalho analisou se as empresas consideradas as 150 melhores para se trabalhar apresentavam número de mulheres em cargos gerenciais diferente das demais, se adotavam programas específicos para tratar a diversidade e qual era a percepção de seus empregados sobre o tratamento igualitário que recebiam.

Nessa pesquisa, Santos et al. (2008, p. 15) concluíram que “o quesito diversidade parece ainda não ter o destaque merecido”, e que as 150 Melhores empresas mantêm a mesma realidade das outras organizações. Paralelo ao trabalho de Santos et al. (2008), Cintra e Cosac (2008) realizaram o trabalho sobre as melhores empresas para as mulheres trabalharem, e o que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham.

A pesquisa foi realizada através das informações da Revista Época e Exame, que divulgaram As Melhores Empresas para Você Trabalhar, no período de 2003 a 2007. Cintra e Cosac (2008, p. 5) entendem que “a busca pela eficiência e por baixos custos movem essas empresas, independente do ramo de atuação. A maneira como o fazem é variável e vão desde o cumprimento das leis, como creches e participação nos lucros, até cuidados com a saúde”. Isso significa que as empresas consideradas como as Melhores para se Trabalhar priorizam questões relacionadas à saúde, ficando os programas específicos sobre a carreira e remuneração feminina em segundo plano.

5. CONCLUSÕES

Para discutir as conclusões que essa imersão no universo das pesquisas permite fazer, é importante revisitar as perguntas de pesquisa:

Pergunta central:

- De que forma o tema da diversidade, no seu pilar equidade de gêneros, é considerado em rankings desenvolvidos para aferir clima organizacional em empresas que atuam no Brasil?

A partir da análise das pesquisas relatadas, pode concluir que não há evidências de que o tema da equidade seja por elas tratado com a devida importância. Enquanto algumas empresas negam as diferenças existentes entre homens e mulheres, outras adotam a perspectiva da valorização das diferenças, desenvolvendo ações, como: metas para contratação e promoção de mulheres, apoio ao equilíbrio entre vida familiar e carreira, e incentivo aos cuidados com a saúde.

Constata-se que, ainda que o tema seja pauta de discussão e evolução na sociedade, as organizações têm desenvolvido de maneira lenta suas ações voltadas para esse público, mesmo aquelas que se destacam como as melhores para se trabalhar no Brasil.

Não existe, de forma geral, um foco metodológico nos instrumentos de pesquisa analisados em relação aos conceitos incorporados na pergunta central desse trabalho. O conceito não aparece explicitamente nos questionários, uma vez que as dimensões que o compõem, previamente apresentadas nesse trabalho, são omitidas.

Pergunta auxiliar:

- De que forma o conceito de equidade de gêneros poderia ser inserido no contexto das aferições estudadas?

A forma de tornar o resultado mais confiável é definir com muita precisão, no corpo da pesquisa, o que se entende por equidade de gêneros, e refletir esse entendimento com clareza na formulação das questões, evitando-se um possível uso superficial do conceito,

muitas vezes pressupondo um entendimento de que se encontra, por exemplo, incluído nos temas de Sustentabilidade ou de Responsabilidade Social.

Apenas uma das pesquisas (Pesquisa Mulher), elaborada especificamente para esse fim, é capaz de explicitar a percepção dos empregados em relação ao tema.

Nesse sentido, alguns institutos oferecem e sugerem, ainda, sessões de treinamento para garantir uma linearidade na compreensão dos termos utilizados, antes da aplicação da pesquisa. Geralmente, as pesquisas de clima utilizam em torno de 60 a 70 questões para contemplar todas as dimensões que, no entendimento conceitual atual, compõem e explicam o termo engajamento. Uma nova abordagem, proposta pelo Instituto Gallup, reduziu para doze as dimensões pesquisadas com o mesmo intuito de se medir engajamento, o que seduziu o mercado pela facilidade da sua aplicação. Ambas as metodologias se encontram em uso atualmente, mas cada vez mais especialistas em psicomетria refinam os instrumentos para que os resultados aferidos reflitam com precisão as opiniões pesquisadas.

Independente da abordagem metodológica adotada, é imprescindível explicitar, através de perguntas claras, que dimensões da equidade de gêneros se deseja investigar. A inclusão dessas questões, de forma objetiva, permitirá às empresas elaborar análises e autocríticas essenciais para, além de obterem um diagnóstico relevante, serem capazes de elaborar planos de ação de curto, médio e longo prazos que efetivamente incluam o tema na cultura organizacional, de forma perene e consistente.

O contexto organizacional reflete a complexidade da sociedade, a qual também sofre influências das organizações. A partir dessa constatação, é também possível questionar: como o indivíduo se situa nestes relacionamentos? Como as transformações da sociedade impactam seu modo de viver? E como as mudanças no seu modo de viver retroalimentam transformações no universo organizacional? No artigo, os autores apresentam três conceitos contemporâneos de carreira: proteano, sem fronteiras e inteligentes.

Independente da linha adotada, qualquer desses conceitos relacionados à nova carreira têm em comum o fato de que o indivíduo passa a ser responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, de modo que lhe são exigidos novos comportamentos, competências e posturas que, por serem valorizadas no mercado de trabalho, independentemente da carreira adotada, passam a fazer parte do perfil deste trabalhador contemporâneo.

Esse novo protagonismo nos permite também concluir que a escolha da própria organização à qual irá se juntar para desenvolver sua carreira profissional inclui, mais e mais, uma busca pelo alinhamento de crenças, valores e expectativas de como essa organização se

posiciona em relação a aspectos como responsabilidade social, sustentabilidade, diversidade e ética. Nesse contexto estão contemplados o respeito e valorização da diversidade, em todas as suas dimensões, incluindo a equidade entre os gêneros. O protagonismo levará, mais e mais, empregados a escolher empresas que atendam a essas expectativas.

Cultura e contexto são pontos centrais para se compreender quais transformações as organizações precisam promover para acompanharem a contemporaneidade da sociedade e, assim, continuarem competitivas. A incorporação das ODSs da ONU enquanto balizadores na elaboração de suas estratégias relativas à Sustentabilidade é um passo importante nesse sentido. Ao contemplá-las estarão indiretamente assumindo um posicionamento mais protagonista em relação ao equilíbrio entre os gêneros.

Ambos devem viver, sobreviver e prosperar dentro das restrições e oportunidades impostas pela cultura e pelo contexto. Forças de mudança normalmente ocorrem de forma lenta, e podem ser restritas ou apoiadas por regulamentações governamentais e políticas comerciais. É essencial, portanto, para promover a igualdade de gênero na força de trabalho, garantir a existência de políticas, programas e estruturas sociais que mudem de forma que os papéis de gênero possam mudar na direção de um equilíbrio de expectativas entre indivíduos, em vez de reforçarmos definições restritivas de papéis que restrinjam ações e liberdades individuais.

Diante do exposto, acredito que a equidade de gêneros possa apenas ser atingida se e quando empresas desenvolverem, implementarem e medirem a eficiência de políticas afirmativas em todo o fluxo de processos de recursos humanos que se relacionem com a experiência do empregado durante todo o seu ciclo na organização.

Lucas (2015) analisou a forma de pensar de profissionais de Recursos Humanos em relação a gênero; como se posicionam quando tem que tomar ou apoiar decisões de contratações, promoções, etc., ou seja, qualquer decisão organizacional que coloque o homem e a mulher em condições de igualdade disputando algum tipo de reconhecimento organizacional.

Nessa abordagem, a autora constatou que esses profissionais entendem possuir dois papéis principais no tema da justiça de gêneros: o de desenvolver políticas e práticas que ofereçam ferramentas e métricas para se reduzir ou eliminar o viés, e o de questionar e influenciar os gestores na hora de tomar decisões que de alguma maneira interfiram na equidade.

Assim sendo, não há dúvidas de que sejam atores estratégicos para que efetivamente possamos ter transformações estruturais nas questões relativas ao tema da equidade de gêneros. Sua atuação estratégica tem início na atração, através de um adequado *Employer Value Proposition* (EVP)², ou mensagem de marca empregadora, que claramente transmita os atributos de sua cultura organizacional relacionados ao respeito à diversidade em geral e, mais especificamente, ao equilíbrio de oportunidades entre homens e mulheres.

Segue nos processos de recrutamento e seleção, garantindo a existência de candidatos de ambos os gêneros em todos os processos, principalmente os de posições de liderança, diante da constatação de que há lacunas expressivas de gêneros nesses níveis, mesmo que isso incorra em ampliar o tempo necessário para o fechamento de uma vaga. Na definição de regras temporárias ou permanentes, como por exemplo a definição de que, por um período de tempo definido, todos os estagiários que serão contratados serão mulheres. Na garantia de que os níveis de remuneração sigam rigorosamente as mesmas regras para homens e mulheres.

Na observância de propostas de promoções e desenhos de planos sucessórios, para que garantam o equilíbrio entre os gêneros. Na definição de treinamentos, programas de *coaching* ou *mentoring* específicos para o desenvolvimento de lideranças femininas. Através da definição de planos de benefícios que apoiem a gravidez e o pós licença-maternidade, para evitar que esses períodos, exclusivos da mulher, tenham qualquer tipo de impacto negativo no desenvolvimento de sua trajetória profissional. Pela criação de canais para denúncia de potenciais casos de assédio, moral ou sexual, ou de discriminação de qualquer tipo contra a mulher, gerando um ambiente de segurança e sensação de justiça e conformidade. Ele tem a missão de fazer essa mudança cultural ocorrer através de políticas afirmativas, como no caso da empresa vencedora da Pesquisa Mulher 2018, o Laboratório Sabin, cujo questionário detalhado encontra-se disponível no APÊNDICE D.

Em relação às pesquisas de clima, satisfação e engajamento, há oportunidades a explorar. Visto que as empresas participantes direcionam seus esforços com o objetivo de alcançarem posições relevantes nos rankings, dada a sua relevância e visibilidade no contexto corporativo, com efeitos incontestáveis na sua imagem de marca, valor de mercado e capacidade de atrair talentos, as dimensões escolhidas pelos institutos têm importância estratégica no sentido de direcionar esses esforços.

² *Employer Value Proposition*: é a forma da empresa comunicar-se, enquanto contratante com o público que deseja atingir, transmitindo informações e atributos de sua cultura organizacional e valores.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Lais. **Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária?** In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. Organização, Trabalho e Gênero. São Paulo. Editora Senac, 2007. p. 21-42
- ACCELERATING FOR IMPACT 2018. **Gender Inflection Point:** when women thrive, businesses and societies thrive. Mercer Institute. Disponível em: < <https://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive-accelerating-for-impact.html> >. Acesso em: 05 ago. 2018 e 06 set. 2018.
- ALI, M.; KONRAD, AL. Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. **European Management Journal**. N. 35, 2017, p. 440-453.
- AL-SHAER, H.; ZAMAN, M. Board gender diversity and sustainability reporting quality. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**. N.12, 2016, p. 210–222.
- ASHKANASY, M. W. C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of organization culture and climate**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- BALDONI, John. Employee engagement does more than boost productivity. **Harvard Business Review**, 2013.
- BERNADI, R; ANGELIM, CM. Mulheres na Economia Popular e Solidária: desafios para a emancipação feminina e a igualdade de gênero . **Revista Espaço Acadêmico**, 2007.
- BHUVANAIAH, T; RAYA, R P. Employee engagement: Key to organizational success. **SCMS journal of Indian management**, v. 11, n. 4, p. 61, 2014.
- BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R. **Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras de prestígio**. In: Revista Estudos Feministas. Florianópolis v.1.7, 1º e 2º sem. 1999, pp. 9-24
- CAHUSAC, E.; KANJI, S. **Giving up: How gendered organizational cultures push mothers out**. In: Gender, Work & Organization, v.21, n. 1, 2014, pp. 57-70.
- CARVALHO NETO, A. M. DE; TANURE, B.; ANDRADE, J. **Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos**. In: **ERA-eletrônica**. v.9, n. 1, 2010.
- CASEY, C.; SKIBNES, R.; PRINGLE, JK. **Gender Equality and Corporate Governance: Policy Strategies in Norway and New Zealand**. Gender, Work and Organization. Vol. 18 No. 6 November 2011.
- CAVAZOTTE, FSC; OLIVEIRA, LB; MIRANDA, LC. *Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa*. **Revista de Administração - RAUSP**, vol. 45, núm. 1, enero-marzo, 2010, p. 70-83.

CINTRA, S. V.; COSAC, C. M. D. As melhores empresas para as mulheres trabalharem: o Gênero 8: Corpo, Violência e Poder, 2008. UFSC, Florianópolis, 25 a 27 ago. 2008. Disponível em: < <http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/>> . Acesso em: 20 fev.2011.

CODA, R. **Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

COHEN, C. RACE, Lies, and “Hopwood.. **Commentary**. N.101, p.39–45, 1996.

CONYONA, MJ; HEC, L. Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. **Journal of Business Research**. N 79, 2017, p. 198–211.

CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M.. **Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas**. Encontros Bibli, v. 18, p. 19-36, 2013.

COX, TH; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives* Vol. 5, No. 3 Articles. Published Online:1 Mar 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>. Acesso em: 20 ago.2018.

DA SILVA, LV; HONÓRIO, LC. Comprometimento e gênero em organizações mineiras da construção civil. **REGE Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 531-548, 2011.

DEWITT, K. E. ‘Strengthened EEOC. Accelerates Action against Business, Labor Employee Discrimination’. *National Journal* , 1973, p.913–921.

Diversity Matters. McKinsey & Company, 2014 Disponível em: <http://boardagender.org/files/MyKinsey-DIVERSITY_MATTERS_2014_-_print_version_-_McKinsey_Report.pdf> Acesso em: 01 set.2018.

EDEN, L; FORQUER GUPTA, S. Culture and context matter: gender in international business and management. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 24, n. 2, p. 194-210, 2017.

ERIKSSON, AF. A gender perspective as trigger and facilitator of innovation.

EXAME. As empresas que mais promovem mulheres no Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, nov. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/mulheres-no-topo-2/>>

FISCHER, A. L. **Relatório da Pesquisa MEPT**. São Paulo: FEA/FIA, 2018.

FITZGERALD, LF. Sexual harassment: Violence against women in the workplace. **American Psychologist**, v. 48, n. 10, p. 1070, 1993.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-executivo**, v. 12, n. 1, janeiro-junho, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n. 3, jul-set 2000.

FULLER, JB et al. A quantitative review of research on charismatic leadership. **Psychological reports**, v. 78, n. 1, p. 271-287, 1996.

GALEÃO-SILVA, L. G.; ALVES, M. A. A crítica do conceito de diversidade em organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

GILBERT, J. A.; ANN STEAD, B.; IVANCEVICH, J. M. Diversity **Management: A New Organizational Paradigm**. **Journal of Business Ethics**. 21: 61-76, 1999.

HEIDRICK; STRUGGLES. Relatório Europeu sobre ao Governança das Sociedades. European Corporate Governance Report , 2011. Instituto Português de Corporate Governance – IPCG .

HEILMAN, ME; BLOCK, CJ; LUCAS JA. ‘Presumed Incompetent?: Stigmatization and Affirmative Action Efforts’. **Journal of Applied Psychology** 77, 536-544, 1992.

HERZBERG, Frederick. The motivation to work among Finnish supervisors. **Personnel Psychology**, v. 18, n. 4, p. 393-402, 1965.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa. São Paulo, v. 37, n. 132, dez 2007, pp. 595-609.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego. Mulher no mercado de trabalho**. 2012. < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoserendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf > Acesso em: 27 set. 2018.

International Journal of Gender and Entrepreneurship, 2014, Vol. 6 Issue: 2, pp.163-180. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0045>. Acesso em 02.set 2018.

IPSOS. **Feminismo & Igualdade de Gênero**. Ipsos, 2017. Disponível em: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/GlobalAdvisorFeminism2017.pdf>>. Acesso em 13 set. 2018.

JAMES, Keith. The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, p. 21-50, 1993.

JONES, G; GEORGE, JM. Coleção Administração Contemporânea . A evolução da Teoria da Administração. Os estudos Hawthorne e as Relações Humanas. Capítulo 2, página 58. Mc Graw Hill, 2011

JURKUS, AF; PARK, JC; WOODARD, LS. Women in top management and agency costs. **Journal of Business Research**. 64 (2011) 180-186.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KHAN, S.N. **Qualitative Research Method: Grounded Theory**. *International Journal of Business and Management*, Toronto, v.9, n. 11, p.224-233, 2014.

KUVAAS, Bård; DYSVIK, Anders. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, v. 19, n. 3, p. 217-236, 2009.

Laudo Técnico: Melhores Empresas para Você Trabalhar; Melhores Empresas para Começar a Carreira. **Revista Exame**, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/mept2017/>>. Acesso em: 06 ago.2018.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. *Journal of Social Psychology*, 1939.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. **The Journal of social psychology**, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p. 259-269, 2002.

LIU, Y; WEI, Z.; XIE, F. Do women directors improve firm performance in China? College of Business, University of Texas at El Paso, El Paso, TX, USA. *Journal of Corporate Finance* 28, 2014, p. 169–184.

LUCAS, A. C. Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos. **Tese de doutorado**. 2015. Universidade de São Paulo. São Paulo.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACLEOD, D; CLARKE, N. **Engaging for success**: enhancing performance through employee engagement: a report to government. London: Department for Business, Innovation and Skills, 2009.

MAKELA, L. **A Narrative Approach to Pregnancy-related Discrimination and Leader follower Relationships**. In: *Gender, Work & Organization*. v.19, n.6, 20 nov 2012, p.677-698

MENSI-KLARBACH, H; HANAPPI-EGGER, E; UKUR, G.. **Institutional Change**: The impact of Kenyas new constitution on the diversity of the public service sector. 2013.

METZ, I. **Women leave work because of family responsibilities: Fact or fiction?** In: *Asia Pacific Journal of Human Resources*. v.49, n.3, 20 set 2011, pp.285-307

MORGADO, A. P. D.. **A mulher invisível: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária**. Tese de doutorado. 2012. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997, p. 38-69.

NGUYEN, T; LOCKE, S; REDDY, K. Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy. **International Review of Economics and Finance**. N. 37, 2015, p. 184–202.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G .A. **Um estudo da Relação entre Diversidade, Criatividade e Competitividade em Organizações Brasileiras**. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v. 16, p. 194-209, 2014.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em Instituições de Ensino Superior**. 1996. Tese (Doutorado em Administração Escolar) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OSTROFF, C; KINICKI, AJ; TAMKINS, MM et al. Organizational Culture and Climate. 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>>. Acesso em: 20 set.2018.

PERRYMAN, AA, FERNANDO, GD; TRIPATHY, A. Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. **Journal of Business Research**. N. 69, 2016, p. 579–586.

PESQUISA DE AMBIENTE DE TRABALHO. Great Place to Work, 2018. Disponível em: <<https://gptw.com.br>>.

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological bulletin**, v. 80, n. 2, p. 151, 1973.

PUENTE-PALACIOS, KE; SEIDL, J; SILVA, RAD. O impacto da percepção das diferenças na satisfação de equipes de trabalho. ENCONTRO NACIONAL DA ..., 2007.

RESENDE, E.; BENAITE, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria continua que leva em conta as pessoas**. São Paulo: Ênio Resende & Associados, 1997.

ROBINSON, R K. ‘Affirmative Action Plans in the 1990s: A Double-edged Sword?’, Public Personnel Management. N. 21, p. 261–272, 1992.

RUIZ-JIMÉNEZ, JM; FUENTES-FUENTES, MM. Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. **BRQ Business Research Quarterly**. N. 19, 2016, p.107-121.

SAFFIOTI, H. I. B. **Força de trabalho feminina no Brasil: no interior das cifras**. In: Perspectivas. São Paulo, 1985, pp. 95-141.

SANCHEZ-HUCLES, J V; DAVIS, DD. Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. **American Psychologist**, v. 65, n. 3, p. 171, 2010.

SANTOS, G. C. M., RODRIGUES, I., DUTRA, S. E., & COSTA, B. V. L.. Gestão da Diversidade: Um estudo entre as “Melhores Empresas Para Você Trabalhar”. **Anais do Seminários em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 11, 2008.

SCARPELLO, V. The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. **Journal of Management**, v. 13, n. 3, 1987.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, B; BARBERA, KM; Young, SA, Macey, WH. **Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage**. 2011. Wiley Blackwell: USA.

SCHNEIDER, B; BARBERA, K. M. **Introduction and overview**. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 3-21). New York: Oxford University Press, 2014.

SCHNEIDER, B; REICHERS, A. 1983. On the etiology of climates. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>>. Acesso em 18 set. 2018.

SEGNINI, LILIANA. *Mulheres no Trabalho Bancário*. EdUSP: São Paulo, 1998.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela; ELLIS, Kathleen; WINOGRAD, Gaynelle. Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, v. 18, n. 4, p. 35, 2000.

STOTSKY, MJG. **Trends in gender equality and women's advancement**. International Monetary Fund, 2016.

SUMMERS, R. J. The Influence of Affirmative Action on Perceptions of a Beneficiary's Qualifications. **Journal of Applied Social Psychology**. N.21, P.1265–1276, 1991.

TONELLI, M. J.; BETIOL, M. I. S. **Mulher executiva e suas relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo, v. 31, n.4, p. 17-33, 1991

Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. ONU. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

VAZ DA SILVA, L; HONÓRIO, LC. Organizational Commitment and gender in building companies of Minas Gerais. **REGE**, São Paulo, SP, Brasil, v.18, n.4, p. 531-548, out/dez.2011.

VELOSO, E. F. R. ; SILVA, R. C. ; TREVISAN, L. N. (Leonardo Nelmi Trevisan) ; GOMES, D. F. N. ; DUTRA, J. S. . Momento Social, Valores e Expectativas: Como as Mudanças Econômicas Influenciam a Visão dos Jovens sobre o Trabalho?. **Revista Organizações em Contexto** (Online) , v. 10, p. 279-305, 2014.

VORINA, A; SIMONIC, M; VLASOVA, M. An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. **Economic Themes**, 2017.

WAGNER, R; HARTER, J. **K. 12: The elements of great managing**. Simon and Schuster, 2006.

WARR, Peter; INCEOGLU, Ilke. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. **Journal of occupational health psychology**, v. 17, n. 2, p. 129, 2012.

WILKINSON, Adrian et al. Conceptualizing employee participation in organizations. In: **The Oxford handbook of participation in organizations**. 2010.

WOMEN CEOS SPEAK: **Strategies for the next generation of female executives and how companies can pave the road**. Korn Ferry. Disponível em: <<https://engage.kornferry.com/womenceospeak>>. Acesso em: 06 ago. 2018

WOMEN IN THE WORKPLACE. McKinsey & Company. Disponível em: <<https://womenintheworkplace.com/>> Acesso: 07 ago. 2018.

WYNTER, L. E. 'Diversity is All Talk, No Affirmative Action'. The Wall Street Journal, 1994 (December 21).

XABA, J; MOFOKENG, LL. Diversity, Institutional Transformation and 'Minority Groups'.Source: **International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations** . Jan2006, Vol. 5 Issue 4, p75-88. 14p.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**, revised edition. Applied Social Research Methods Series, v. 5, 1989.

ANEXO A - Roteiro de Entrevistas – Institutos

1. Nome completo
2. Organização
3. Cargo
4. Descreva a metodologia utilizada pela pesquisa
5. Há quantos anos a pesquisa é realizada no Brasil?
6. De que ano são os resultados mais atuais?
7. Quantas empresas se inscreveram?
8. Quantas efetivamente participaram?
9. Como o ranking é definido?
10. Quais as dimensões abordadas?
11. Quais as perguntas que fazem alusão ao tema de “equidade de gêneros”?
12. Como a pesquisa define o termo “satisfação e engajamento dos empregados”?
13. O senhor consegue estabelecer alguma relação entre a existência de políticas e processos efetivamente apoiando a equidade de gêneros e impactos nos níveis gerais de satisfação e engajamento?
14. Quer fazer outros comentários?

APÊNDICE A – “Várias categorias usadas para descrever cultura”

Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: A linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanem, 1979b)

Normas do grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por pagamento diário justo” que se difundiu entre os empregados do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne apud (JONES; GEORGE, 2011; HOMANS, 1950; KILMANN; SAXTON, 1983).

Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal e Kennedy 1982, 1999).

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, empregados, clientes e outros *stakeholders*, como altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).

Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Shein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979a, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).

Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo *layout* físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968).

Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (Argyris e Schön, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).

Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 1001; Van Maanen, 1979b; Senge e outros, 1994).

Significados Compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).

“Metáforas raízes” ou símbolos de integração: As formas pelas quais os membros se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, *layouts* de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Fonte: Schein (2009)

APÊNDICE B - Questionário *Great Place to Work* (GPTW)

Os empregados são convidados a responder à pesquisa usando o seguinte Código de Respostas:

1-Nunca é verdade
2-Na maioria das vezes não é verdade
3-Às vezes é verdade, às vezes não
4-Na maioria das vezes é verdade
5-Sempre é verdade

Para cada uma das perguntas, o empregado deve dar duas respostas, sendo uma opinando sobre a área em que trabalha e a outra, falando sobre a organização como um todo (“Visão Área” e “Visão Organização”)

Afirmativas
1. Este é um lugar amistoso para trabalhar
2. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho
3. Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar
4. Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial
5. Os funcionários aqui estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho
6. Pode-se contar com a colaboração dos funcionários por aqui
7. Os líderes deixam claras suas expectativas
8. Posso fazer qualquer pergunta razoável aos líderes e obter respostas diretas
9. A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional
10. Os líderes agradecem o bom trabalho e o esforço extra
11. Os funcionários aqui são pagos adequadamente pelo serviço que fazem
12. Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"
13. Quando os funcionários mudam de função ou de área, a organização faz com que se sintam rapidamente "em casa"
14. É fácil se aproximar dos líderes e é também fácil falar com eles
15. Os líderes reconhecem erros não intencionais como parte do negócio
16. Os líderes incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera
17. Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho
18. Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização é justa
19. Os líderes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização
20. Os líderes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá
21. Os líderes confiam que os funcionários fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las
22. Os líderes envolvem os funcionários em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho
23. Os líderes evitam o favoritismo
24. Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade

25. Os líderes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente
26. Os líderes aqui dão autonomia os funcionários
27. Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar
28. Os funcionários aqui são bem tratados independentemente de sua idade
29. As promoções são dadas aos funcionários que realmente mais merecem
30. Os funcionários aqui têm vontade de vir para o trabalho
31. Posso ser eu mesmo por aqui
32. Os líderes cumprem o que prometem
33. Os funcionários aqui são bem tratados independentemente de sua cor ou etnia
34. Aqui os funcionários se importam umas com as outras
35. Os líderes agem de acordo com o que falam
36. Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho
37. Os funcionários aqui são bem tratados independentemente de seu gênero
38. Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui
39. Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui
40. Nós sempre comemoramos eventos especiais
41. Acredito que os líderes só promoveriam reduções de quadro como último recurso
42. Os funcionários evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados
43. Os funcionários são encorajados a equilibrar sua vida profissional e pessoal
44. Os funcionários aqui são bem tratados independentemente de sua orientação sexual
45. Os líderes são competentes para tocar o negócio
46. Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo
47. Temos benefícios especiais e diferenciados aqui
48. Sinto que estamos todos "no mesmo barco"
49. Os líderes são honestos e éticos na condução dos negócios
50. Os líderes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado
51. Pretendo trabalhar aqui por muito tempo
52. Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização
53. Posso me ausentar do trabalho quando necessário
54. Sinto que eu faço a diferença aqui
55. Quando se entra nessa organização, fazem você se sentir bem-vindo
56. Este é um lugar descontraído para trabalhar
57. Os líderes contratam funcionários que se enquadram bem aqui
58. Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar
QUESTÕES ADICIONAIS
59. Os líderes possuem as melhores características de nossa organização
60. A organização valoriza os funcionários que têm ideias e novas formas de fazer as coisas, independentemente do resultado
61. Os funcionários aqui se adaptam rapidamente às mudanças necessárias para o sucesso da organização

62. Eu recomendaria fortemente minha organização aos amigos e à família como um excelente lugar para trabalhar
63. Nossos clientes classificariam nosso atendimento como excelente

Na sessão que se segue, a pesquisa levanta, a partir de questões de múltiplas opções fechadas, dados relacionados aos conceitos de satisfação do empregado e engajamento, amplamente discutidos na Revisão Conceitual, além dos chamados demográficos:

1. O principal motivo que me faz permanecer na empresa é:

1)	O fato dela me proporcionar equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional
2)	A remuneração e benefícios oferecidos pela empresa
3)	O fato de saber que só serei demitido em último caso
4)	A oportunidade que tenho de crescer e me desenvolver
5)	O alinhamento dos meus valores com os valores da empresa

2. Indique a quantidade de reuniões que você teve com seu líder imediato, durante os últimos 12 meses, para discutir seu desempenho ou receber feedback

1)	nenhuma
2)	uma
3)	duas
4)	três
5)	mais de três

3. Idade

1)	25 anos ou menos
2)	entre 26 anos e 34 anos
3)	entre 35 anos e 44 anos
4)	entre 45 anos e 54 anos
5)	55 anos ou mais

4. Gênero

1)	Feminino
2)	Masculino
3)	Outro

5. Por quanto tempo você deseja continuar trabalhando nessa empresa?

1)	Menos de 1 ano
2)	De 1 a 2 anos
3)	De 3 a 5 anos
4)	Mais de 5 anos
5)	Não sei / Prefiro não responder

6. Escolaridade ensino médio completo ou menos

1)	ensino superior incompleto ou cursando
2)	ensino superior completo
3)	pós graduação incompleto ou cursando
4)	pós graduação completo

7. Estado em que trabalha

1)	SP - São Paulo
2)	RJ - Rio de Janeiro
3)	AC – Acre
4)	AL – Alagoas
5)	AM - Amazonas
6)	AP – Amapá
7)	BA – Bahia
8)	CE – Ceará
9)	DF - Distrito Federal
10)	ES - Espírito Santo
11)	GO - Goiás
12)	MA – Maranhão
13)	MG - Minas Gerais
14)	MS - Mato Grosso do Sul
15)	MT - Mato Grosso
16)	PA – Pará
17)	PB - Paraíba
18)	PE - Pernambuco
19)	PI – PiauÍ
20)	PR – Paraná
21)	RN - Rio Grande do Norte
22)	RO - Rondônia
23)	RR - Roraima
24)	RS - Rio Grande do Sul
25)	SC - Santa Catarina
26)	SE – Sergipe
27)	TO – Tocantins

8. Você tem metas de desempenho para o ano?

1)	Sim
2)	Não
3)	Não sei

9. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria essa empresa para um amigo trabalhar?

1)	0
2)	1
3)	2
4)	3
5)	4
6)	5
7)	6
8)	7
9)	8
10)	9
11)	10

10. Tempo de Casa

1)	Até 1 ano
2)	Entre 1 e 2 anos
3)	Entre 3 e 5 anos
4)	Entre 6 e 10 anos
5)	Entre 11 e 15 anos
6)	Entre 16 e 20 anos
7)	Mais de 20 anos

11. Cor ou Etnia

1)	Branca
2)	Negra
3)	Asiática
4)	Parda
5)	Indígena
6)	Não quero declarar

12. Com qual das orientações sexuais abaixo você mais se identifica?

1)	Homossexual
2)	Bissexual
3)	Heterossexual
4)	Assexual
5)	Não quero declarar

13. Área de Trabalho

1)	Administrativo / Financeiro
2)	Jurídico / Auditoria
3)	Logística / <i>Supply Chain</i>
4)	Manutenção
5)	Marketing
6)	Produção / Operação
7)	Qualidade
8)	Recursos Humanos
9)	Regionais / Agências
10)	Tecnologia da Informação
11)	Vendas / Comercial

14. Cargo

1)	Executivo e gestor sênior
2)	Gerente e supervisor
3)	Técnico
4)	Vendedor
5)	Administrativo
6)	Operacional
7)	Estagiário

Por último, são apresentadas duas perguntas abertas:

•	O que torna a sua organização um excelente lugar para trabalhar?
•	O que precisa ser melhorado na sua organização?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PESQUISA MULHERES

Ações de igualdade:
1. Há manifestações de gênero que vão além do sexo biológico (masculino/feminino). Na política de contratação da sua organização, os candidatos têm a opção de selecionar alguma opção além do masculino/feminino? Se sim, por favor, exemplifique.
2. O que sua organização faz para o desenvolvimento da igualdade de gênero para promoções e abertura de vagas internas? Há a preocupação de igualdade de gênero para definir os avaliadores que decidem sobre promoções? Descreva suas práticas.

Desenvolvimento para mulheres:
3. Como a organização atrai, retém e avança com as mulheres na carreira? Quais são os treinamentos e ações específicas para o desenvolvimento das mulheres, como treinamentos, programas de desenvolvimento, <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> etc. Descreva o processo e se possuem algum indicador.

Desenvolvimento de liderança
4. A sua organização possui ações específicas visando o equilíbrio numérico das equipes de média-alta gestão, no que diz respeito à gênero? Descreva em cada uma das opções abaixo:
a. Indicadores
b. Metas
c. Ações
d. Cotas

5. Em relação ao gênero, como é a composição do conselho de administração da sua organização? Quantos membros são mulheres e de outros gêneros, do total?

Contratação e família
6. Você costuma perguntar nas entrevistas se o candidato tem filhos ou deseja tê-los? Quando o candidato afirma ter filhos, qual o impacto em sua contratação? Descreva para pais e mães.
7. Explique como a organização auxilia estas mulheres a se recolocarem no mercado de trabalho.

Benefícios oferecidos:
Apelação
8. A organização possui algum veículo interno (intranet, jornal, fórum) ou comitê para discussão de temas relacionados a gênero? Se sim, descreva o envolvimento da alta gestão.

Formação continuada
9. A organização possui algum veículo interno (intranet, jornal, fórum) ou comitê para discussão de temas relacionados a gênero? Se sim, descreva o envolvimento da alta gestão.
10. Indique e explique, se a organização possui uma agenda positiva que incentiva os

homens a participarem da vida familiar de modo a equilibrar as tarefas socialmente consideradas femininas fora do ambiente de trabalho.

Benefícios

11. Cite os benefícios que a organização oferece quanto à saúde da mulher, gestação, pós-maternidade, licença maternidade, licença paternidade, adoção de filhos, e se incluem os casais de mesmo sexo.

12. Quais são as políticas de flexibilidade que a empresa oferece para a gestação e pós-maternidade?
--

APÊNDICE D – PESQUISA COM A EMPRESA 2017

Great Place to Work – Questionário Mulher – Laboratório Sabin

INSTRUÇÕES

O Questionário Mulher© deve ser respondido pelas empresas que concorrem ao ranking GPTW MULHER. Deve-se respeitar a sua estrutura, não podendo incluir ou excluir questões, nem tão pouco alterar suas ordens. Por favor, responder neste documento e anexa-lo na área restrita. Outros formatos e layouts serão desconsiderados. Não há necessidade de imprimi-lo.

Ações de igualdade

1- Há manifestações de gênero que vão além do sexo biológico (masculino/feminino). Na política de contratação da sua organização, os candidatos têm a opção de selecionar alguma opção além do masculino/feminino? **Se sim, por favor, exemplifique.**

O Sabin tem um olhar de forma igualitária para todos independentemente de cor, credo, gênero, raça e orientação sexual. Ter essa visão de igualdade, contribui para um bom clima organizacional, possibilitando o bom andamento do trabalho, felicidade dos colaboradores e a boa entrega. Essa atuação começa desde o processo seletivo que não compactua com nenhuma prática discriminatória e impositiva, dando a liberdade para o candidato para se auto titular ou não (item não obrigatório) entre o gênero feminino ou masculino em seu cadastro. Respeitamos as escolhas e opções de nossos candidatos e colaboradores em todos os momentos desde a seleção, contratação, aquisição de benefícios e promoção. Como exemplo temos em nosso quadro casais de colaboradores homo afetivos que usufruem de benefícios que em outras empresas poderiam ser só direcionados aos casais convencionais devido a registros legais de casamento, entre outros, mas para nós não há essa restrição e disponibilizamos benefícios como plano de saúde, licenças (maternidade/paternidade), seguro de vida e outros, independente do gênero ou orientação sexual.

Entendemos que o alinhamento dos colaboradores à cultura da empresa é fundamental em todos os cargos, no entanto, acreditamos também que quanto mais estratégica for uma função, maior será a necessidade deste alinhamento para o fortalecimento do negócio. Sendo assim, sempre priorizamos, especialmente em cargos de liderança, a seleção de colaboradores a partir de seleções internas. Recorremos a todos os talentos que já possuímos dentro da empresa e procuramos no mercado de trabalho somente quando não encontramos estes profissionais internamente.

Essas oportunidades internas são disseminadas a 100% da empresa e disponível a todos interessados, desde que preencham os requisitos mínimos de cada vaga, divulgados no momento em que comunicamos a oportunidade interna para os colaboradores.

Em 2017, tivemos 197 seleções fechadas com candidatos internos, sendo 63 vagas para cargo de liderança. Desses, 4 foram promovidos para Gerência e 3 para Diretoria, sendo 70% do sexo feminino. No corpo **gerencial e diretor**, temos 7 diretores (as) e 16 gerentes, sendo composto em 50% por mulheres e homens, comprovando assim a intenção do Sabin em manter o equilíbrio no quadro da alta liderança. Para o Sabin, proporcionar promoções e progressões de carreira quando alinhadas a uma boa performance também é uma forma de reconhecer e agradecer aos seus talentos pelos esforços extras e trabalhos diferenciados. Por causa disso, a empresa avalia anualmente todos os cargos e salários da empresa e ajusta os casos que são viáveis a partir de condutas destaques. Ainda, oferece todas as oportunidades primeiro internamente, como forma de reconhecer o seu pessoal. Tivemos também em 2017 197 promoções de carreira e 200 progressões salariais, além de 4 Job Rotations e 59 seleções internas para cargos de liderança. Essas ações alcançaram 20% dos colaboradores da empresa, sendo em sua maioria do sexo feminino, demonstrando o interesse sincero do Sabin em agradecer e reconhecer o trabalho bem feito e valorizar o papel da mulher dentro da empresa.

Desenvolvimento para mulheres

2- Como a organização atrai, retém e avança com as mulheres na carreira? Quais são os treinamentos e ações específicas para o desenvolvimento das mulheres, como treinamentos, programas de desenvolvimento, coaching, mentoring etc. **Descreva o processo e se possuem algum indicador.**

Para o Sabin reter talentos contribui para continuação e manutenção do sucesso. Temos em nosso grupo uma CEO – Presidente Executiva o que já se torna algo atrativo, ser liderada por uma mulher contribui para o desejo de fazer parte da empresa. Programar ações com uma gestão de pessoas eficiente que entenda as expectativas dessas mulheres, com uma rica análise de perfil, conhecendo suas motivações, princípios, valores, objetivos e entendendo que cada uma possui perspectiva diferente, permite a organização criar ações, políticas, benefícios e buscar ferramentas certas nessa retenção. Além disso, temos benefícios diferenciados para as mulheres e mães, como o programa gestação, auxílio bebê, auxílio creche, entre outros.

Os colaboradores com crescimento de carreira passam por um processo longo de desenvolvimento, recebendo capacitações e acompanhamento a partir de mentorias, para que sejam preparados adequadamente, conseguindo ocupar as vagas existentes. Esta é uma forma que a empresa encontrou para aproveitar melhor os seus talentos e proporcionar mais oportunidades de carreira também em cargos de liderança, dando suporte de gestão aos mentorados com orientações para a carreira através de conhecimento prático. Para o Sabin, possuir líderes alinhados à cultura e valores da empresa é algo que não se abre mão. Selecionar internamente é assegurar com maior precisão que isso sempre aconteça.

Para nós, criar oportunidades de interação entre homens e mulheres e pessoas mais experientes que possam as orientar, aconselhar e servir de exemplo para nossos colaboradores e principalmente novos líderes é muito importante. O relacionamento pessoal ajuda a criar uma relação profissional que auxilia as mulheres durante suas carreiras, muitas vezes, a mentoria com mulheres que acabam de tornar mães será um fator determinante no sucesso daquele retorno da licença maternidade.

Há pesquisas que afirmam que muitas mulheres abandonam suas carreiras, quando se tornam mães e estão em cargos de liderança, porque esse momento de adaptação muitas vezes, entra em conflito com a vida pessoal e as rotinas da criança. Para minimizar esse impacto na vida das nossas colaboradoras possibilitamos um espaço de troca de experiências e relatos desde que elas estão gestantes das mães que voltaram ao trabalho que trazem suas experiências e estratégias para lidar com o momento, como no programa gestação. Além de sermos uma empresa que é flexível as demandas da mãe que precisa em alguns momentos se ausentar para cuidar de seus filhos que estejam doentes ou que tem algum evento especial em suas escolas.

Os nossos indicadores são:

Total de cargos de liderança (nível nacional)	Número de mulheres em cargos de liderança	Número de diretores (as) e gerentes	Número de mulheres em cargos de diretoria e gerência
344	(74%)	23	13 (50%)

Desenvolvimento de liderança

3- A sua organização possui ações específicas visando o equilíbrio numérico das equipes de média-alta gestão, no que diz respeito à gênero? Descreva em cada uma das opções abaixo:

A) **Indicadores:** Bimestralmente o comitê de melhoria e resultados, composto pelo grupo de gerentes e Diretoria, se reúne para discussão dos indicadores da empresa na RAR (Reunião de análise de resultados). Essa reunião é uma ferramenta preciosa para analisar o cenário atual e sinalizar os pontos de melhoria e as estratégias de crescimento da empresa. Entre as métricas apresentadas estão taxa de promoção e o índice de mulheres em cargos de liderança, bem como o número de homens e mulheres contratados (demografia).

B) **Metas:** O Laboratório Sabin acredita que seu maior diferencial competitivo está na valorização de seus colaboradores e na busca contínua por um clima organizacional pautado em credibilidade, orgulho, camaradagem, respeito, imparcialidade e igualdade. Para a empresa, crescer mantendo esta preocupação é primordial e um princípio que o Sabin não abre mão: o respeito à vida e às pessoas. Para reforçar a importância disto, a organização inseriu no planejamento estratégico de todos os anos o seguinte marco: Estar entre as melhores empresas do Brasil para se trabalhar. O objetivo é reforçar para todos os gestores a importância de serem promotores nacionais deste bom clima organizacional, respeitoso e igualitário. Estar anualmente entre as melhores empresas do Brasil para se trabalhar não traz qualquer tipo de premiação financeira ou remuneração diferenciada às lideranças ou demais colaboradores, pois iria contra os princípios éticos da empresa, mas reforça a todos o quanto esta conquista foi e continua sendo um marco de sucesso para a empresa. O Sabin não quer crescer a qualquer custo nem sacrificando seu capital humano, ao contrário, quer continuar levando para todo o Brasil a mensagem de que só é possível se diferenciar no mercado investindo verdadeiramente em seu pessoal e sendo uma empresa que se destaque pelas práticas de inclusão e desenvolvimento de pessoas.

C) **Ações:** todas as nossas políticas e práticas são elaboradas para garantir igualdade de remuneração, acesso a novas oportunidades de carreira na empresa meritocracia, e independentemente do gênero, da raça ou da orientação sexual do colaborador. **Também temos diretrizes claras consistentes descritas em nosso código de conduta ética** que abominam e proíbem quaisquer práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, garantindo e promovendo condições de igualdade para todos. Para assegurar sua efetividade, temos **o comitê do código de ética** que monitora toda e qualquer possibilidade de desvio, a partir dos canais de comunicação/mecanismos de apelação disponibilizados pela empresa, tais como caixa postal, caixa de sugestões e representantes dos trabalhadores, pela política de portas abertas, e o **comitê de sindicância**, formado pelos RT (representantes dos trabalhadores), uma psicóloga e um representante da Diretoria, que auditam as unidades/setores da empresa e, existindo denúncia quanto ao descumprimento do código ou qualquer tipo de ação discriminatória, e tem o dever de instaurar uma investigação onde participam todos os envolvidos e citados, chegando a conclusões e ações que são passadas à Diretoria e presidência. Quando isso ocorre, é realizada uma revisão do Código de Conduta Ética com todos os envolvidos na investigação. Em 2015, o Comitê de Código de Ética não foi acionado pelos colaboradores, o que indica que não tivemos nenhuma ação que infringisse esses princípios.

D) **Cotas:** como já é predominante no Sabin a contratação de mulheres em cargos de liderança não estabelecemos metas específicas de cotas quanto a questão de gênero.

4- Em relação ao gênero, como é a composição do conselho de administração da sua organização? Quantos membros são mulheres e de outros gêneros, do total?

No corpo **gerencial e diretor**, temos 7 diretores (as) e 16 gerentes, sendo composto em 50% por mulheres e homens, comprovando assim a intenção do Sabin em manter o equilíbrio no quadro da alta liderança.

Contratação e família

5- Você costuma perguntar nas entrevistas se o candidato tem filhos ou deseja tê-los? Quando o candidato afirma ter filhos, qual o impacto em sua contratação? **Descreva para pais e mães.**

Nosso processo seletivo funciona da mesma forma para os dois gêneros. Como já citado na resposta anterior, perguntamos a todos os nossos futuros colaboradores se tem filhos

ou/e se pretendem ter. No caso especialmente das mulheres se torna muito interessante saber, exatamente por termos políticas direcionadas as mulheres mães e futuras gestantes. O Programa Gestação abraça a colaboradora gestante desde o início de sua gravidez. Não excluimos do processo mulheres que compartilham conosco o desejo de ser mãe, pois para nós o importante é a contribuição que ela trará a nossa organização, fato esse que no ano de 2017 tivemos 3 novas colaboradoras que ficaram gestante antes mesmo de completar um ano de empresa que participaram de programa gestação oferecido pelo Sabin, e permaneceram no quadro, tendo tirado sua licença maternidade tranquilas com a certeza do retorno ao trabalho. Temos também colaboradoras que acabaram de ser promovidas e ficaram grávidas no período de transição do cargo e aquelas que tiveram filhos em anos seguintes como e ao voltarem para seus postos continuaram com suas atividades com uma entrega excelente.

Temos a história da nossa colaboradora, Flávia Batista, compartilhada para 100% dos colaboradores na INTRANET no campo *histórias do passado*:

“ Em janeiro de 2001 fui contratada no Sabin para vaga de Serviços Gerias, hoje é chama serviço de Apoio, na época o Sabin tinha mais ou menos 600 colaboradores, uma empresa acolhedora, incentivadora mesmo hoje com número de colaboradores que tem não perdeu a essência, era mãe solteira 2 filhos pequenos, aqui eu me casei, me formei profissionalmente, comprei carro, casa com ajuda do Sabin.

Ano de 2006 recebi uma promoção um cargo de alto confiança, fiquei muito feliz!!!!!! Mesmo tendo filhos pequeno não atrapalhou minha promoção, fui vista ali mesmo limpando chão servindo pão de queijo para pacientes a empresa viu um grande potencial que me ofereceu o cargo.

Foram muitos aprendizados, conquistas, reconhecimentos, premiações, destaque Administrativo, destaque entre os 10 Mais, entre outros. Com a ajuda do Sabin comprei meu primeiro carro, uma casa, troquei os móveis de casa, recebi auxílio-casamento e auxílio-faculdade. O Sabin me proporcionou uma qualidade de vida muito melhor e feliz. Tive mais 3 filhos nesse período, Miguel em 2012 e os gêmeos Lucas e Davi em 2014. Aqui ganhei bercinho, carrinho de bebê, muitas fraldas (cada um usou pelo menos um ano e meio de fraldas que ganhei) e as latas de leites NAN que os gêmeos tomaram por 3 meses. Voltei para meu posto de trabalho onde fui muito bem recebida e valorizada. ”

6- Explique como a organização auxilia estas mulheres a se recolocarem no mercado de trabalho.

É do conhecimento de muitos e também existem muitas pesquisas que há pesquisas que afirmam que muitas mulheres abandonam suas carreiras, quando se tornam mães e estão em cargos de liderança, porque esse momento de adaptação muitas vezes, entra em conflito com a vida pessoal e as rotinas da criança. Para minimizar esse impacto na vida das nossas colaboradoras possibilitamos um espaço de troca de experiências e relatos desde que elas estão gestantes das mães que voltaram ao trabalho que trazem suas experiências e estratégias para lidar com o momento, como no programa gestação. Também, após concluir a sua licença maternidade, o Sabin possibilita a colaboradora a abertura de pegar suas férias em seguida para que tenha a oportunidade de ficar mais tempo com seu filho. Além de sermos uma empresa que é flexível as demandas da mãe que precisa em alguns momentos se ausentar para cuidar de seus filhos que estejam doentes ou que tem algum evento especial em suas escolas.

Temos em nosso quando colaboradoras, que retornaram para o trabalho após 5 ou mais anos desempregadas pela necessidade de se dedicarem as suas famílias.

Benefícios oferecidos:

Benefícios	Descrição
Auxílio Creche (Babá)	Auxílio de 1/2 (meio) salário mínimo do 4º ao 12º mês de nascimento, mediante o comprovante de despesa.
Educação Financeira	Orientações e direcionamentos financeiros.
Auxílio Refeição/Alimentação	O colaborador recebe Vale Alimentação (para compras em supermercados) ou Vale refeição (para consumo em restaurantes).
Auxílio transporte / Flex	O colaborador recebe Vale Transporte (Cartão fácil ou vale de papel) ou Vale Combustível (Visa Flex)
Ginástica Laboral	Multiplicadores da GL em cada setor e unidades fazem uma série de exercícios físicos realizado no ambiente de trabalho, com duração de 10 a 15 minutos, com o objetivo de melhorar a saúde e evitar lesões dos funcionários por esforço repetitivo e algumas doenças ocupacionais.

Auxílio Noel	Auxílio Alimentação/Refeição extra no mês de Dezembro, para auxiliar na compra da Ceia de Natal. O valor é proporcional ao que foi recebido nos meses anteriores pelo colaborador.
Bolsa Educação	Auxílio na mensalidade de graduação, pós-graduação e cursos. O valor do auxílio varia de 25 a 80%.
Bom dia Sabin	Se preocupando com a saúde dos colaboradores, a empresa fornece café da manhã todos os dias, dando a oportunidade para que todos iniciem o dia de maneira saudável e bem-dispostos. (Pão, leite, café e margarina)
Clube de corrida	Clube de corrida aberto aos colaboradores e familiares com incentivo a participação nas corridas.
Convênio Salão de Beleza	Convênio com salão de beleza. Com desconto de 10% em todos os procedimento e pagamento com desconto em folha.
Convênio Vacinas	A empresa oferece aos colaboradores e seus dependentes legais uma série de vacinas que podem ser aplicadas no Sabin Vacinas e efetuado o pagamento com desconto em folha.
Cuidando da Família	A empresa fornece gratuitamente exames laboratoriais para os dependentes legais (cônjuges, pais e filhos), desde que NÃO POSSUAM plano de saúde e que não ultrapasse o valor máximo de 01 salário mínimo por ano, tendo como base a tabela da fundação para Brasília e a tabela específica para este convênio nas demais regiões.
Educa Sabin Ação	A área de Gestão de Pessoas realiza orçamentos com diversas empresas parceiras para encontrar o melhor preço e efetua a compra do material escolar dos filhos dos colaboradores com parcelamento em até 4 vezes sem juros.
Eu cuido dos meus pais	No mês de aniversário do colaborador, SEUS PAIS ganham um check-up de exames laboratoriais para cuidar da saúde. OBS: Os exames devem ser cadastrados no dia da coleta, exames que ficarem por mais de 30 dias na pendência serão cancelados.

O Dono da Fralda	Auxílio de 01 salário mínimo para ajuda na compra do enxoval do bebê
Sorriso em Dia	Plano odontológico oferecido aos colaboradores após o período de experiência sendo 80% custeado pelo colaborador e 20% custeado pela empresa. Extensível aos dependentes legais após o colaborador ter completado 1 ano de empresa, sendo este totalmente custeado pelo colaborador.
PPLR	Programa de Participação nos Lucros e Resultados oferecido à todos os colaboradores da empresa que atingirem as suas metas de resultado.
Prêmio Fidelidade	Benefício concedido para todos os colaboradores que completem ano de casa, são concedidos quando o colaborador completa 1, 5, 10, 15, 20 e 25 anos de empresa. Prêmio de 1 ano: Kit definido anualmente Prêmio de 5 anos: 01 salário bônus Prêmio de 10 anos: Um computador Prêmio de 15 anos: Uma viagem (passagem e hospedagem) com direito à acompanhante. Prêmio de 20 anos: 01 carro popular. Prêmio de 25 anos: Recebe parte da previdência privada paga pela empresa.
Sabin Bem Casado	Auxílio de 01 salário mínimo para os colaboradores após o casamento.
Sabin Bem Viver	A empresa fornece uma série de atividades voltadas para a prática esportiva, onde pode participar o colaborador e seus dependentes legais, integrando todo o lar na promoção da qualidade de vida. Dentre as atividades oferecidas estão: Maratona, corridas, caminhadas, corridas de Kart, futebol, ciclismo, natação, vôlei e academia com atividades de muay thai, preparação física, funcional e musculação.
Sabin Previ	Para garantir a aposentadoria do INSS e garantir que seus colaboradores não sofram uma queda na qualidade de vida, o laboratório disponibiliza o Plano de Previdência Privada, onde a empresa e o colaborador contribuem. Regras de contribuição

	conforme a idade do colaborador: Até 30 anos: 1% sobre seu salário de 30 a 40 anos: 1,5% sobre seu salário Acima de 40 anos: 2,5% sobre seu salário
Saúde em dia	Plano de Saúde oferecido aos colaboradores após o período de experiência, sendo 100% do valor do plano básico custeado pela empresa. Para Brasília é extensível aos dependentes legais após o colaborador ter completado 1 ano de empresa, sendo este totalmente custeado pelo colaborador.
Vida Segura	O colaborador possui seguro de vida totalmente custeado pela empresa.

Apelação

7- A organização possui algum canal de denúncia anônimo onde funcionários possam relatar casos de assédio moral e/ou sexual e discriminação de gênero? Descreva seu funcionamento.

Para melhorar o canal de comunicação e escuta com o colaborador, em 2014 a Gestão de Pessoas desenvolveu uma ouvidoria interna mais bem estruturada e aberta ao longo de todo o ano, disponibilizada na intranet para 100% dos colaboradores. O objetivo era sanar os principais problemas e dúvidas de cada um, compreender a percepção dos colaboradores a respeito do RH e estabelecer um canal direto a mais para ouvir as principais necessidades das pessoas. **Os colaboradores podem escrever para elogiar, propor, criticar, denunciar e perguntar, e se identificam somente quando têm interesse.** Desta forma, foi possível retornos mais rápidos e maior aproximação com as pessoas. Também pudemos utilizar o conteúdo para aperfeiçoar nossos programas e políticas e estruturar melhor nossa forma de comunicar as ações. Dentro do fluxo desse processo, existe um ouvidor, que tem o papel fundamental de agir com imparcialidade e paciência na tratativa dos registros e seus devidos retornos. Trimestralmente, o ouvidor faz um relatório detalhado com todos os resultados dos registros e apresenta à gerência de Gestão de Pessoas, que compartilha os resultados com todas as suas coordenações para que estruturam junto às equipes os planos de melhoria. Em seguida, é feito um acompanhamento para monitorar se os principais problemas foram

eliminados ou, pelo menos, reduzidos. Em 2017, foram realizados mais de 2.459 registros, demonstrando a confiança do colaborador neste processo.

Além disso, como citado acima, temos o comitê do código de ética, comitê de sindicância e o representante dos trabalhadores (RT). A função do RT é facilitar a comunicação de todos os colaboradores junto à Alta Administração. **O RT é eleito anualmente pelo voto direto popular dos colaboradores de nível não-gerencial e o mesmo é responsável por implementar**, acompanhar e garantir o cumprimento das políticas e procedimentos estabelecidos. Quando recebe alguma queixa, o RT realiza toda a escuta, faz as investigações necessárias (que couber à sua atuação) e leva a situação à alta administração, se preciso, para que a queixa seja tratada. Em seguida, o RT comunica ao responsável pela queixa a solução tomada pela empresa e registra as etapas do processo, para que planos preventivos sejam traçados de modo que outros colaboradores não passem pelo mesmo problema. O RT, dentre outras atividades citadas acima tem a função de promover a divulgação da política de responsabilidade social, receber e prover soluções para as situações apresentadas pelos colaboradores e garantir que todas as reclamações e situações trazidas pelos colaboradores, independente se seu teor, sejam tratadas.

Formação continuada

8- A organização possui algum veículo interno (intranet, jornal, fórum) ou comitê para discussão de temas relacionados a gênero? Se sim, descreva o envolvimento da alta gestão.

Como citado acima, temos o comitê do código de ética, comitê de sindicância e o representante dos trabalhadores (RT) tem o papel de discutir, analisar e solucionar todas as questões referente a não discriminação, imparcialidade, dentre outras, descritas no código de ética e em todos há o envolvimento da alta gestão é extremamente ativo, recebendo esses representantes e tratando em conjunto as situações levantadas, em níveis de Diretoria e presidência. Além da **ouvidoria interna (citada)** mais bem estruturada e aberta ao longo de todo o ano, disponibilizada na intranet para 100% dos colaboradores. O objetivo era sanar os principais problemas e dúvidas de cada um, compreender a percepção dos colaboradores a respeito do RH e estabelecer um canal direto a mais para ouvir as principais necessidades das pessoas.

9- Indique e explique, se a organização possui uma agenda positiva que incentiva os homens a participarem da vida familiar de modo a equilibrar as tarefas socialmente consideradas femininas fora do ambiente de trabalho.

Sabemos que uma das grandes preocupações das nossas colaboradoras mães e colaboradores pais é estarem presentes nos momentos marcantes e especiais de seus filhos, por isso fazemos questão de proporcionar junto a eles espaços e oportunidades para se comemorar **o dia das crianças**. Todos os anos o Laboratório Sabin realiza uma festa para pais e filhos para celebrar esta data em nível nacional. Em 2017 na matriz em Brasília foi fechado para os colaboradores o maior parque de diversões da cidade, o Niquelândia, onde os filhos podiam brincar à vontade nos brinquedos pelo tempo que quisessem e quantas vezes sentissem vontade. Nos demais estados foram feitas diversas comemorações como *buffets infantis* das cidades. Momento que proporcionou diversas brincadeiras, jogos e brinquedos para as crianças, com direito a cachorro-quente, pipoca, algodão doce, churros, crepes, salgadinhos e refrigerante. Além disso, foi montado um painel no evento para que os pais pudessem tirar fotos com os filhos e registrar esse momento tão especial.

No dia internacional da Mulher (Março) comemoramos de forma especial e para isso a celebração dura uma semana. Em 2015, o Sabin preparou uma agradável tarde, em que todas as mulheres, pararam suas atividades para receber, dicas de beleza, dicas de saúde e homenagens.

Semana da Beleza Corporativa: Anualmente a empresa oferece o curso de beleza com programação direcionada para os públicos masculino e feminino, sendo definido como Semana da Beleza corporativa. Durante uma semana, os funcionários aprendem truques de maquiagem e cabelo, cuidados com a pele e recebem dicas de como usar acessórios. O treinamento é aberto a todos os colaboradores, com alto índice de participação (média de 70%). O objetivo desse curso é transmitir aos colaboradores a maneira correta de manter o marketing pessoal como fator diferencial no atendimento ao público.

Semana da Saude/ Sipat – Todo ano o Sabin realiza uma semana com foco na saúde do colaborador, em 2017 foi feito um estudo em cima do perfil de saúde do colaborador e através disso definiu-se o tema em cima de Mudanças de hábitos, além de temas específicos para os

cuidados com a saúde da mulher, estandes com relaxamento, dicas de beleza, cuidados com a alimentação e outros.

Outubro Rosa - Desenvolvido para trabalhar ações voltadas para o cuidado com as mulheres, ao longo de todo ano.

Principais focos:

Outubro Rosa

Programas de prevenção da saúde feminina

Dia Internacional da Mulher

Dia Nacional de Luta Contra a Violência à Mulher

Dia de Combate à Mortalidade Materna

Dia Internacional contra a Exploração Sexual e o Tráfico de Mulheres

Paternidade responsável

Visita a Nova Sede – Após a inauguração da nova sede, a Gestão de pessoas criou o programa em que todos os colaboradores pudessem trazer seus filhos e familiares para conhecer o ambiente de trabalho de seus pais, com dois momentos em 2017 e a visita de mais de 240 familiares. Ao chegarem, os familiares eram recebidos pela Gerente de Produção da empresa, que circulava pela nova sede apresentando cada local.

Benefícios

10- Cite os benefícios que a organização oferece quanto à saúde da mulher, gestação, pós-maternidade, licença maternidade, licença paternidade, adoção de filhos, e se incluem os casais de mesmo sexo.

Entendemos que a maternidade é uma fase muito especial na vida de toda mulher. Este período traz novas descobertas e aprendizados, anseios, medos, mais emoções e novas curiosidade. Pensando nele, o Sabin desenvolveu o Programa Gestação, voltado para todas as gestantes ou homens que tenham esposas gestantes (mesmo que não atuem na empresa). A partir do programa, a mamãe recebe uma carta em nome da empresa parabenizando-a pela gestação, uma cartilha com diversas informações importantes a respeito desta fase e é convidada a assistir palestras bimestrais que abordam temas voltados para cuidados com a gestação, com a maternidade e com o bebê. As gestantes também recebem um acompanhamento diferenciado da médica do trabalho, que incentiva e acompanha a gestante a

partir de dois encontros presenciais, para monitorar, instruir e incentivar a realização completa do pré-natal. Mães que possuam filhos de até dois anos também podem participar das palestras. Em 2016, para complementar o programa, a gestão de pessoas desenvolveu duas novas práticas. A primeira, consiste em encaminhar um informativo para a liderança da gestante, passando as principais informações que a empresa entende ser importante para facilitar a adaptação do líder e colaboradora nessa nova etapa; o informativo contém os principais cuidados que o líder precisa ter com a gestante e informações sobre as etapas da gestação, além de orientar a liderança a incentivar continuamente a colaboradora a participar das palestras do programa, a ir em todos os acompanhamentos médicos realizados pela medicina ocupacional e a realizar o seu pré-natal do início ao fim da gestação. Além disso, após o neném nascer, a mamãe recebe em sua casa uma carta personalizada do Sabin, assinada pela presidente, parabenizando a colaboradora e sua família pelo nascimento de seu bebê. O intuito é que a empresa se faça presente em todos os momentos, do início ao fim, mesmo após a colaboradora sair de licença maternidade, e saiba que pode contar com a empresa para tudo que precisar. Em 2017, o programa abraçou 135 gestantes. O Plano de saúde é totalmente custeado pela empresa, amparando a gestante em todo o seu período da maternidade e após isso. O Sabin também possibilita a colaboradora as férias após o retorno de sua licença. Esses benefícios também são oferecidos em casos de adoção e serve para casais do mesmo sexo. **Essas mães também recebem o auxílio enxoval do bebe e auxilio babá até a criança completar um ano. Já para os pais, possuímos o benefício auxilio enxoval do bebe e para os filhos o benefício de realizar seus exames médicos pelo Sabin. Todos os anos, realizamos uma celebração no dia das crianças para 100% dos filhos e enteados dos colaboradores, com participação de cerca de 1.300 crianças o que cresce a cada ano.**

11- Quais são as políticas de flexibilidade que a empresa oferece para a gestação e pós-maternidade?

A) Gestação

Entendemos que a maternidade é uma fase muito especial na vida de toda mulher. Este período traz novas descobertas e aprendizados, anseios, medos, mais emoções e novas curiosidade. Pensando nele, o Sabin possui o Programa Gestação, voltado para todas as gestantes ou homens que tenham esposas gestantes (mesmo que a mulher não atue na empresa). No programa a colaboradora gestante é assistida desde o primeiro dia que comunica

a gestação: recebe uma carta em nome da empresa parabenizando-a e com diversas informações importantes sobre cada fase da gestação, ganha uma cartilha com todos os procedimentos que precisa saber a respeito de licença maternidade, plano de saúde e cuidados com a saúde na gestação. É presenteada com um kit com luva para o bebê, um sabonete e uma carta carinhosamente escrita pela nossa presidente valorizando esse momento da vida da mulher. A gestante é acompanhada pela médica do trabalho da gestão de pessoas, com consultas e orientações, é convidada para participar de encontros bimestrais que traz palestras e aulas práticas sobre diversos assuntos da gestação, cuidados com o bebê e amamentação e tem direito a receber auxílio enxoval ao completar 6 meses de gravidez, valor em dinheiro que a ajuda a completar a compra do enxoval. A futura mamãe também tem a flexibilidade de marcar suas consultas do pré-natal em seu horário de trabalho. O Sabin disponibiliza uma psicóloga disponível para atender todas as mulheres colaboradoras, incluindo as gestantes. O líder da colaboradora gestante recebe uma carta com orientações e cuidados para ter com a grávida para tornar essa fase ainda mais especial na vida dela. A empresa disponibiliza espaço para a colaboradora fazer seu chá de fraldas com em um momento do expediente para ter a oportunidade de comemorar a chegada do bebê e ganhar fraldas e presentes dos colaboradores. O Sabin, ciente da importância de um pré-natal bem feito, incentiva às colaboradoras a utilizarem o plano de saúde, benefício sem custo de mensalidade para ela, para que tenham acesso a todo procedimento que precisar, além de isentar a cobrança de coparticipação das consultas de pré-natal.

B) Pós-maternidade

O Sabin se preocupa com o bem-estar físico e emocional de suas colaboradoras que retornam de licença maternidade, diante disso, sabendo da ansiedade delas em deixar seus bebês fora de casa, a empresa oferece o auxílio babá, um valor que é depositado todos os meses em seu salário para que contribua como pagamento da baba, mulheres com filhos do 4º ao 12º mês de vida. Ao retornar ao trabalho, a empresa envia uma carta de boas-vindas e agradecendo seu retorno.

Outro ponto importante ao retornar ao trabalho é que, como a empresa possui diversas unidades espalhadas em várias regiões, sempre que possível colocar a mamãe para trabalhar mais perto de sua residência, até o bebê completar 1 ano, para poder dar assistência ao filho durante o horário de almoço e conseguir lidar melhor com o retorno ao trabalho.