



Programa de Pós-graduação em Gestão de
Negócios

PROJETO APLICATIVO

**EQUILOG: um aplicativo para centralizar
os recursos necessários na promoção da
equidade de gênero nas empresas de
transporte.**

Andiara Brasileiro
Fernanda Monteiro
Laís Verly
Priscila Basílio
Rayane Moreira
Vandressa Barroso

Andiara Brasileiro

Fernanda Monteiro

Laís Verly

Priscila Basílio

Rayane Moreira

Vandressa Barroso

PROJETO APLICATIVO EQUILOG: um aplicativo para centralizar os recursos necessários na promoção da equidade de gênero nas empresas de transporte

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Marcio Boaventura Júnior

Vitória

2024

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a todos que nos apoiaram e incentivaram ao longo dessa jornada acadêmica.

Aos nossos familiares e amigos por nos apoiarem incondicionalmente.

Aos nossos professores e orientador, que nos guiaram com paciência e sabedoria, sendo fundamentais para construção desse trabalho.

As nossas empresas, pela oportunidade e confiança na participação deste curso.

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que contribuíram de forma significativa para realização deste trabalho.

Primeiramente a nossa família, que nos incentivou e apoiou em todos os momentos do curso.

À Fundação Dom Cabral (FDC), aos professores do curso, em especial nosso orientador Marcio Boaventura, que através da sua experiência e conhecimento contribuiu significativamente na elaboração desse projeto.

Ao Instituto de Transporte e Logística (ITL), pelo desenvolvimento do curso junto a FDC e por incentivar o desenvolvimento da logística no país.

Aos amigos, pela força e companheirismo nesta caminhada, de maneira que alcançássemos sucesso no Projeto Aplicativo.

As empresas que nos forneceram suporte e recursos para a realização do curso e também desenvolvimento do projeto.

Por fim, a todos que, de alguma forma, fizeram parte da nossa formação: o nosso muito obrigado!

RESUMO

A avaliação ambiental, social e da governança tem ganhado bastante relevância no mercado, sendo cada vez mais considerada por investidores em seus processos de tomada de decisão. Diversos fatores impactam o desempenho das organizações nesses temas, dentre eles está a equidade de gênero. Estudos recentes indicam que a presença de mulheres no conselho executivo, em qualquer número superior a um, resulta em um desempenho mais favorável tanto no âmbito socioambiental quanto financeiro. Entretanto, ao analisar comparativamente a composição do quadro de funcionários de empresas do setor logístico, é notável a dificuldade do setor de promover equipes diversificadas. Durante o desenvolvimento do estudo, o resultado das pesquisas mostrou uma predominância masculina e a ausência de ações que visam promover ambientes seguros para mão de obra feminina, sinalizando um grande desafio quanto a inserção de mulheres nesse ramo. Deste modo, o estudo se justifica, dado o cenário, onde a igualdade de gênero se torna, cada vez mais, crucial para o desenvolvimento sustentável e inclusivo das empresas. Neste contexto, o estudo tem como objetivo principal desenvolver um aplicativo que funcione como um guia, para impulsionar a representatividade feminina nas organizações, reunindo todas as informações necessárias para o diagnóstico, propostas de soluções e acompanhamento das ações em um único local, com o propósito de facilitar o acesso ao tema para todas as empresas da cadeia logística. Conclui-se desta maneira que a criação de ferramentas que provêm ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e justos é viável. Contudo, no estágio de desenvolvimento social no qual os líderes do ramo se encontram, o empreendedorismo talvez ainda seja a alternativa mais factível.

Palavras-chave: Equidade de gênero; Logística; Diversidade; Aplicativo; Inovação.

ABSTRACT

Environmental, social, and governance (ESG) assessment has gained significant relevance in the market, becoming an increasingly important metric for investors in their decision-making processes. Various factors impact the performance of organizations in ESG, including gender equity. Concurrently, recent studies associate the presence of women on the executive committee, in any number above one, with a better socio-environmental and financial performance. However, when comparatively analyzing the employee composition of companies in logistics, it is noticeable that the sector struggles to promote diverse teams. In this context, the main objective of the study is to develop an application aimed at directing the implementation of actions that increase female representation in organizations. During the study's development, the research results showed a male predominance and the absence of actions aimed at promoting safe environments for female labor, signaling a significant challenge regarding the inclusion of women in this field. Therefore, the study is justified, given the scenario where gender equality becomes increasingly crucial for the sustainable and inclusive development of companies. This project aims to provide a practical and effective tool to promote significant changes. The application will serve as an integrative platform, offering diagnostic tools, practice recommendations, progress monitoring, and educational resources. It is thus concluded that the creation of tools that provide more diverse, inclusive, and fair corporate environments is feasible. However, given the current stage of social development in which sector leaders find themselves, entrepreneurship may still be the most viable alternative.

Keywords: Gender equity; Logistics; Diversity; Application; Innovation.

LISTA FIGURAS

Figura 1 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	5
Figura 2 - Representação gráfica da intersecção entre dois conjuntos	11
Figura 3 - Organograma de Classificação de assédio segundo posição hierárquica	22
Figura 4 - Taxa de Participação por gênero no Brasil (14 anos ou mais) - 4º tri de 2012 a 2022	30
Figura 5 - Distribuição percentual da população brasileira ocupada (25–49 anos) por tipo de ocupação e sexo - 4º trimestre de 2018	30
Figura 6 - Probabilidade de desempenho financeira superior à mediana nacional do setor (em %)	34
Figura 7 - Detalhamento de cargos executivos por quartil de diversidade de gênero (em %)	35
Figura 8 - Caracterização dos respondentes	44
Figura 9 - Percentual de representatividade feminina	45
Figura 10 - Aderência corporativa ao ODS 5	45
Figura 11 - Representatividade de Mulheres em Posição de Liderança	46
Figura 12 - Relatório de sustentabilidade VLI	59
Figura 13 - Empregados por categoria funcional e gênero VLI	61
Figura 14 - Proporção entre o salário base e a remuneração recebidos pelas mulheres e aqueles recebidos pelos homens, por categoria funcional	61
Figura 15 - Compromissos da Vale para 2030	62
Figura 16 - Representatividade de mulheres na Vale	63
Figura 17 - Evolução do percentual de mulheres por nível hierárquico	63
Figura 18 - Compromissos e Metas Estratégicas CARGILL	66
Figura 19 - Comparação de matrizes de transporte de carga	69
Figura 20 - Percentual de funcionários por gênero	71
Figura 21 - Percentual de funcionários por gênero	71
Figura 22 - Pontuação por perguntas individuais	73
Figura 23 - Protótipo do aplicativo	78
Figura 24 - Tela inicial e tela de login do protótipo do aplicativo	79
Figura 25 - <i>Onboarding</i> iniciais	81

Figura 26 - Diagnóstico de maturidade da empresa em equidade de gênero	82
Figura 27 - Tela de acompanhamento dos planos de ação elaborados	83
Figura 28 - Função de elaboração de planos e ações inspirado no método Kanban	83
Figura 29 - Funções de agenda de capacitação e comunidade	84
Figura 30 - Projeção de Fluxo de Caixa	91
Figura 31 - Cronograma implantação EquiLog	92

LISTA DE ABREVIATURAS

FDC — Fundação Dom Cabral
ITL — Instituto de Transporte e Logística
ONU — Organização das Nações Unidas
ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ESG — <i>Environment, Social & Governance</i>
ASG — Ambiental, Social e Governança Corporativa
CEO — <i>Chief Executive Officer</i>
UNEP-FI — <i>United Nations Environment Programme Finance Initiative</i>
PRI — Princípios do Investimento Responsável
ISE — Índice de Sustentabilidade Empresarial
EBAPE — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
RSC — Responsabilidade Social Corporativa
LGBTQ+ — Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e <i>queer</i> , com um sinal “+” para reconhecer as orientações sexuais ilimitadas e identidades de gênero usadas pelos membros dessa comunidade.
COVID — <i>Coronavirus disease</i>
PNAD Contínua — Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IESE — IESE Business School
CIMI — <i>Cities in Motion</i>
RH — Recursos Humanos
BID — Banco Interamericano de Desenvolvimento
App — Aplicativo
iOS — Sistema operacional móvel da Apple Inc.

SUMÁRIO

1.	RESUMO EXECUTIVO	1
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2.	JUSTIFICATIVA	2
1.3.	OBJETIVOS	2
1.3.1.	<i>Objetivo geral</i>	2
1.3.2.	<i>Objetivo Específico</i>	2
1.4.	BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS	2
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1.	DEFINIÇÕES DE CONCEITOS E CARACTERIZAÇÕES	4
2.1.1.	<i>Environment, Social & Governance (ESG)</i>	4
2.1.2.	<i>Conceito de Gênero</i>	8
2.1.3.	<i>Interseccionalidade e Desafio nas Corporações</i>	10
2.1.4.	<i>Preconceito e Discriminação</i>	13
2.1.5.	<i>Divisão sexual do trabalho</i>	24
2.2.	PRINCIPAIS BARREIRAS PARA AS MULHERES COM BASE NA DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO	26
2.3.	ODS 5: IGUALDADE DE GÊNERO	28
2.4.	MULHERES NO AMBIENTE DE TRABALHO	29
2.5.	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	32
2.6.	DIVERSIDADE DE GÊNERO E LIDERANÇA POR MULHERES	33
2.7.	SETOR LOGÍSTICO	36
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	41
4.	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	44
4.1.	MAPEAMENTO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES	44
4.1.1.	<i>Perfil das empresas respondentes</i>	44

4.1.2.	<i>Engajamento das empresas quanto a temática “Igualdade de Gêneros”</i>	45
4.1.3.	<i>Representatividade Feminina em Cargos de Liderança</i>	46
4.1.4.	<i>Demais informações coletadas</i>	46
4.2.	ENTREVISTAS QUALITATIVAS	49
4.2.1.	<i>Desafios de aprovação e credibilidade</i>	49
4.2.2.	<i>Desafios de percepção e expectativas</i>	50
4.2.3.	<i>Estratégias de posicionamento e comunicação</i>	50
4.2.4.	<i>Desigualdades salariais</i>	51
4.2.5.	<i>Discriminação e desigualdade de gênero</i>	51
4.2.6.	<i>Assédio e discriminação</i>	52
4.2.7.	<i>Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal</i>	53
4.2.8.	<i>Desafios profissionais relacionados à maternidade</i>	53
4.2.9.	<i>Avanços e mudanças na cultura empresarial</i>	54
4.2.10.	<i>Divisão de responsabilidades na família</i>	55
4.2.11.	<i>Liderança feminina</i>	55
4.3.	BENCHMARKING E REALIDADES ORGANIZACIONAIS	57
4.3.1.	<i>VLI logística</i>	57
4.3.2.	<i>VALE</i>	61
4.3.3.	<i>CARGILL</i>	65
4.3.4.	<i>Melhores Práticas Observadas</i>	67
4.4.	ANÁLISE DO SETOR RODOVIÁRIO	68
4.5.	REALIDADE ATUAL DA EMPRESA	70
4.5.1.	<i>Pesquisa</i>	72
5.	DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO PROPOSTA	77
5.1.	SOLUÇÃO PROPOSTA PARA POTENCIALIZAR A EQUIDADE DE GÊNEROS NAS EMPRESAS DE TRANSPORTES	77
5.1.1.	<i>Proposta de Solução: EQUILOG</i>	77

5.1.2.	<i>Benefícios da Solução</i>	85
5.2.	ANÁLISE DE VIABILIDADE	87
5.2.1.	<i>Viabilidade Técnica</i>	87
5.2.2.	<i>Viabilidade Operacional</i>	88
5.2.3.	<i>Viabilidade Estratégica</i>	89
5.2.4.	<i>Viabilidade Financeira</i>	90
5.3.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO	92
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	ANEXO 1 - PESQUISA QUANTITATIVA - MAPEAMENTO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES	104
	ANEXO 2 - RESPOSTAS AO FORMULÁRIO DA FERRAMENTA WEPs	110
	ANEXO 3 - PESQUISA QUALITATIVA PRÉ-ESTRUTURADA	118

1. RESUMO EXECUTIVO

Atualmente, um dos grandes desafios encontrados pelas empresas é conseguir sobreviver em um mercado extremamente competitivo e globalizado. A cada dia torna-se mais evidente que equipes diversificadas desempenham um papel crucial no auxílio às organizações para alcançar maior produtividade, lucratividade, sobrevivência, e conseqüentemente, se tornar mais competitiva.

Nas últimas décadas, percebemos que o papel da mulher na sociedade tem passado por significativas transformações e apesar dos consideráveis avanços em termos de inserção das mulheres no mercado de trabalho, ainda encontramos barreiras que evidenciam uma desigualdade de gênero neste cenário.

A fim de acelerar o aumento da representatividade feminina nas organizações, a Organização das Nações Unidas (ONU), estabeleceu como um dos seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a temática Igualdade de Gênero: todas as mulheres e meninas precisam se sentir empoderadas. A igualdade de gênero deve ser garantida em todos os setores da sociedade.

Ao analisar e comparar dados de empresas do setor logístico percebemos que a desigualdade quanto a equidade de gênero é ainda mais acentuada. A predominância masculina no setor e a taxa de desligamento de mão de obra feminina maior demonstram o grande desafio enfrentado pelas mulheres nesse ramo e a necessidade de valorização do trabalho feminino.

O objetivo deste trabalho é desenvolver um aplicativo que funcione como um guia, reunindo todas as informações necessárias para o diagnóstico, propostas de soluções e acompanhamento das ações em um único local. O principal propósito é facilitar o acesso a todas as empresas da cadeia logística, visando impulsionar a representatividade feminina dentro dessas organizações.

1.1. Problema de Pesquisa

O problema norteador para este estudo é: Como facilitar para as empresas a aplicação de soluções que potencializam o aumento da representatividade das mulheres e garantir a inclusão no setor logístico?

1.2. Justificativa

Este estudo tem como justificativa a proposição de soluções práticas para empresas que ainda se encontram estagnadas quanto à promoção de ações eficazes ligadas à equidade de gênero. Ao realizar uma síntese de informações mais relevantes, o estudo agrega uma contribuição aplicável a empresas na melhora de índices relacionados ao tema, oferecendo ações, programas, orientações e melhoria contínua na busca por um ambiente corporativo diverso.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é desenvolver um aplicativo, para direcionar a implantação de ações para aumento da representatividade feminina nas organizações.

1.3.2. Objetivo Específico

Os objetivos específicos são:

- i. Entender as práticas no mercado referente à inclusão e retenção de mulheres nas empresas;
- ii. Sugerir alternativas para promover a equidade de gênero por meio da implementação de boas práticas;
- iii. Disponibilizar conteúdos que fomentem o entendimento da importância da equidade de gênero;
- iv. Centralizar informações referentes a igualdade de gênero criando uma plataforma de troca de informações;

1.4. Breve apresentação dos capítulos

Na sequência do trabalho será realizada uma breve apresentação dos conceitos teóricos essenciais para o entendimento do problema da inclusão de mulheres em posições de liderança e o desenvolvimento da solução. Também será apresentado as premissas para o conhecimento profundo da história do setor logístico.

No capítulo seguinte, é realizada uma descrição dos métodos utilizados

para a pesquisa aprofundada sobre a realidade atual do ramo, construindo um mapeamento da constituição da mão de obra, das ações voltadas à equidade de gênero, entre outros fatores relevantes.

No quarto capítulo, com análise do setor, visou demonstrar, por meio de fatos e dados, diversos fatores que comprovam a discrepância da presença masculina em detrimento da feminina no setor logístico. Este capítulo também conta com entrevistas qualitativas que identificam nas vivências das mulheres que trabalham na logística os desafios descritos pela literatura. Dando continuidade ao trabalho, é realizado um *benchmarking* de empresas de diversos setores destaques no quesito de liderança feminina. São identificadas as melhores práticas na promoção de equidade no ambiente corporativo e analisadas oportunidades que possam contribuir com o projeto em questão. Em sequência, ainda neste capítulo, é apresentada a empresa fruto de estudo e na qual será baseada os preceitos para o desenvolvimento de uma solução efetiva para promoção de equidade de gênero no ramo.

No quinto capítulo, existe uma aplicação da base conceitual por meio do desenvolvimento de um protótipo de uma ferramenta integradora que simplifica o diagnóstico, o tempo de pesquisas e o desenvolvimento de ações relacionadas ao tema tratado no estudo. Visando auxiliar a organização citada na promoção de impacto positivo na logística ao fomentar a igualdade de oportunidades e a valorização das competências femininas é feito uma análise de viabilidade prática da ferramenta.

Por fim, são feitas considerações finais, com alertas e recomendações fora do escopo deste projeto, mas que podem ser úteis para o bom desenvolvimento do mesmo, além de caracterizarem oportunidades de melhoria no quesito de promoção de equidade de gênero no setor logístico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Definições de conceitos e caracterizações

2.1.1. Environment, Social & Governance (ESG)

Ambiental, Social e Governança Corporativa — ASG (Environmental, Social and Governance — ESG), uma sigla que regulamenta práticas ambientais, sociais e de governança, surgiu em 2004 através do Pacto Global em colaboração com o Banco Mundial, no documento intitulado “*Who Cares Wins*”. Esta expressão foi cunhada como resultado de um desafio feito pelo secretário-geral da ONU, Kofi Annan, a 50 CEOs (*Chief Executive Officer*) de grandes instituições financeiras, com o desafio de integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Simultaneamente, a UNEP-FI (United Nations Environment Programme Finance Initiative) lançou o relatório Freshfield em 2004, destacando a importância da integração de fatores ESG na avaliação financeira. Em 2006, o PRI (Princípios do Investimento Responsável) foi estabelecido, reunindo mais de 3 mil signatários, com ativos sob gestão ultrapassando USD 100 trilhões em 2019, experimentando um crescimento de aproximadamente 20% (SALZEDAS, 2023).

No cenário nacional, a adoção de critérios ESG pelas empresas torna-se cada vez mais uma realidade tangível e irrevogável. Conformidade com os padrões ESG não apenas elevam a competitividade no mercado interno e externo, mas também, atuam como um indicador de solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência diante de incertezas e vulnerabilidades, dada a atenção constante de diversos *stakeholders* nas empresas contemporâneas. No contexto empresarial, a adoção de práticas ESG traz, também, benefícios diretos às instituições, uma vez que tal conduta acaba por refletir positivamente em seu valor frente ao mercado (KRINDGES; DA SILVA, 2022).

Conforme o *Climate Change and Sustainability Services* da *Ernst & Young*, as informações ESG desempenham um papel crucial nas decisões dos investidores atualmente. Além disso, os critérios ESG estão intrinsecamente ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) desenvolvidos

pela Organização das Nações Unidas (ONU), uma realidade destacada nas discussões do mercado de capitais. Os 17 ODS compreendem os grandes desafios e vulnerabilidades da sociedade, fornecendo uma orientação clara sobre os aspectos a serem monitorados de perto. Além disso, indicam oportunidades significativas ao alinhar-se diretamente com as necessidades emergentes (PACTO GLOBAL, 2023).

Destaca-se dentro desses 17 objetivos, o ODS 5, que trata a igualdade de gênero.

Figura 1 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Fonte: ONU (2015)

No cenário brasileiro, a relação entre os ODS e os negócios é evidente nas grandes empresas. Entretanto, para as empresas de pequeno e médio porte, o tema ainda é desconhecido ou se encontra em fase incipiente. De acordo com um levantamento realizado com as empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, bolsa de valores brasileira fundada em 23 de agosto de 1890, 83% delas incorporam os ODS em suas estratégias, metas e resultados. Além disso, os fundos ESG foram responsáveis por angariar R\$2,5 bilhões em 2020, sendo que metade deste montante foi captado por fundos dos últimos 12 meses. Os dados foram levantados pela Morningstar (empresa de análise de investimentos) e Capital Reset (veículo de jornalismo econômico, digital e independente) (PACTO GLOBAL, 2023).

2.1.1.1. ESG: Ambiental

Segundo Irigaray, Stocker e Anderson (2023), o mundo tem se promovido como o espaço onde problemas complexos são resolvidos, incluindo-se os desafios e oportunidades impostos pelos impactos da humanidade nas condições biofísicas da Terra. Se, por um lado, a saúde do cidadão global médio teve uma melhora ao longo do século passado, aumentando a expectativa de vida; por outro, a estabilidade dos sistemas de suporte à vida do planeta foi reduzida drasticamente, colocando em risco os ganhos recentes de saúde pública e desenvolvimento. Poluição do ar, água e solo em escala global, escassez de terra arável e água doce, mudanças generalizadas no uso e cobertura da terra, degradação dos sistemas marinhos, são algumas das alterações ambientais provocadas pelo homem que afetam a qualidade do ar que respiramos e da água, a qualidade e quantidade dos alimentos que são produzidos, além da exposição a doenças infecciosas e até a habitabilidade dos meios sociais.

Há fortes indícios de que ocorrerá a sexta extinção, em massa, da vida na Terra. O atual sistema econômico é um dos principais impulsionadores das mudanças climáticas e da perda de biodiversidade que representam ameaças substanciais à saúde humana. Neste momento crucial para a humanidade, quando nenhum país está atendendo às necessidades básicas em um nível globalmente sustentável, novas abordagens, como economia ecológica, saúde pública e saúde planetária, ressurgem e lançam um olhar sobre como refletir de maneira crítica e resolver os atuais problemas da sociedade e do planeta (IRIGARAY; STOCKER; ANDERSON, 2023).

A provocação destas iniciativas traz luz quanto às políticas de *Environmental, Social and Governance* (ESG), e seu conceito como início de uma caminhada ainda desigual entre lucro e a sustentabilidade da vida em nosso planeta.

2.1.1.2. ESG: Social

Originalmente, o papel das empresas no século XIX, funcionavam como entidades socialmente responsáveis, guardava similaridades com as premissas do socialismo utópico de Saint Simon, Fourier e Blanc. Na realidade, até hoje,

há visões que associam as políticas e práticas de RSC (Responsabilidade Social Corporativa) a atos organizacionais voluntários. No mesmo século a proposta de Friedman (2017) apontava que o papel central das empresas é gerar lucro e otimizar o retorno dos acionistas, por isso, qualquer investimento em práticas de responsabilidade social somente seria válido quando estivesse associado diretamente ao negócio focal da organização, com finalidades apenas lucrativas. Assim, sob essa perspectiva, deve-se distinguir entre a responsabilidade que diz respeito às organizações e aquela que cabe aos indivíduos.

O indivíduo dentro desta perspectiva recorre a seu livre arbítrio em empregar seu próprio dinheiro como assim escolher, seja retornando de forma comunitária ajudando ao próximo ou não. No âmbito das organizações que não pertence a apenas um indivíduo e sim a um conjunto de sócios, investir em práticas de responsabilidade social, o gestor estaria indo contra os interesses do acionista da empresa, pois seus lucros estariam sendo reduzidos, em detrimento de causas com as quais eles nem sempre compartilham (Friedman, 2017).

Já no século XXI é proposta uma definição conceitual contemporânea do que refere ao valor social, que compõe o papel das organizações. Para prosseguir à formulação de um modelo teórico acerca do processo de construção de valores sociais segundo Irigaray, Stocker e Anderson (2023), abre-se espaço para compreender a dinâmica entre as diferentes estruturas da sociedade (macro) e a agência das pessoas (micro) na significação, na ressignificação desses valores trazendo as organizações como autores de mudança social.

Dessa forma, o papel da dimensão social do ESG é promover a responsabilidade social corporativa e considerar o impacto das empresas nas comunidades, funcionários, clientes e sociedade em geral. Isso inclui ações relacionadas à diversidade e inclusão, podendo destacar a igualdade de gênero, saúde e segurança dos funcionários, bem-estar dos clientes, envolvimento com a comunidade, respeito aos direitos humanos e promoção de práticas éticas de negócios. Em resumo, visa garantir que as empresas

operem de forma justa, ética e sustentável, considerando o bem-estar das partes interessadas e contribuindo para a construção de um mundo melhor.

2.1.1.3. ESG: Governança

O termo governança é frequentemente usado de forma generalista e, como resultado, perde o significado em discussões sobre administração e responsabilização de empresas. Além disso, é precisamente nesse contexto que a definição de governança é crucial, bem como, para os propósitos deste estudo, a definição de governança social e ambiental. O Banco Mundial definiu a governança como “o processo de exercício da autoridade”. As definições aumentam à medida que as expressões relacionadas à governança ficam mais longas, como o ESG (Salzedas, 2023).

De uma forma sucinta, no que se refere à Governança, tem-se uma referência às estratégias, políticas e questões ligadas à administração (BERTÃO, 2022). Quanto às origens da adoção de tais práticas, destaca-se principalmente a pressão de investidores, que notando além da rentabilidade das empresas, começaram a olhar para o impacto refletido no planeta (CAMPOS, BERTACCHINI, RIBEIRO, 2022, p.98).

2.1.2. Conceito de Gênero

Com objetivo de elucidar o conceito de gênero, é necessário diferenciar estes de outros termos inter-relacionados: sexo; e Sexualidade. O Centro de Excelência sobre Equidade em Saúde Mental e Abuso de Substâncias LGBTQ+ (CoE LGBTQ+ BHE, sua sigla em inglês) criou um glossário de termos relacionados à Orientação Sexual, Identidade e Expressão de Gênero (SOGIE, sua sigla em inglês) como um recurso para os profissionais de saúde mental e abuso de substâncias entenderem melhor a terminologia utilizada na comunidade LGBTQ+ é este recurso que utilizaremos para atribuir significado aos termos.

Sendo assim, temos sexo conceitualizado como designação atribuída a uma pessoa por um médico no nascimento, geralmente com base na anatomia externa. As designações incluem homens, mulheres, feminino, masculino ou intersexo (antes conhecido como hermafrodita). Já a sexualidade consiste em sentimento romântico, emocional e/ou de atração sexual por pessoa. Tendo

isto, temos gênero.

Gênero encontra seu conceito de forma menos objetiva, sendo um termo que concebe seu significado na sociedade e não em critérios biológicos. Simone Beauvoir em seu livro “O segundo Sexo”, (1970) desafia o dogma de que gênero é determinado por estruturas biológicas ao trazer o reconhecimento do intersexo.

“Quanto ao hermafrodita, é um caso demasiado singular: não é homem e mulher ao mesmo tempo, mas antes nem homem, nem mulher. Creio que para elucidar a situação da mulher são ainda certas mulheres as mais indicadas” (BEAUVOIR, 1970, p. 21).

Ao trazer a exceção biológica do dogma “Homem-pênis” “Mulher-Vagina”, Simone argumenta pelo desmantelamento do pensamento dedutivo de que toda mulher é determinada pelos seus cromossomos. Assim como, constrói o conceito de determinação social de gênero. “Tornar-se mulher”, como explica a autora, exige um processo transformativo. Desta forma, entende-se que o gênero Mulher não é causa em si, mas consequência de uma gama de relações de poder que determinam condutas positivas e negativas para a classe feminina (BEAUVOIR, 1970).

Além dos intersexos, temos a própria racionalidade trazida como argumento para o tratamento igualitário e a concepção de que a natureza humana é única, sendo o gênero um tratamento posterior fruto das relações de poder Wollstonecraft (1792), em sua teoria, argumenta que todas as mulheres e homens são iguais, já que ambos são conduzidos pela razão. É essa habilidade que diferencia e perpetua a humanidade, então negar a mesma representação social e política com base em aspectos que não a razão, é violar o valor das mulheres com ser racional e, conseqüentemente, violar a própria racionalidade (Wollstonecraft, 1792).

Além das teorias feministas, como a de Wollstonecraft, a racionalidade também é invocada como valor inegociável por Kant (2008). Segundo o autor, a dignidade da personalidade, condicionada pela dimensão subjetiva de nossa racionalidade, nos torna sujeitos morais ou capazes de agir segundo razões morais. Simultaneamente, a dignidade da humanidade, condicionada pela dimensão objetiva de nossa racionalidade, seria responsável pela nossa

condição de objetos morais aos quais tanto nós mesmos quanto os outros devemos respeito moral e igualitário. Somos razão, iguais e de valor igual. As determinações de valor que fogem a isto, como classe social ou gênero, são conceitos que fogem a natureza humana. Ainda baseado neste conceito de igualdade humana e soberania da racionalidade, Kant abominava o suicídio (Sousa, 2019)

Outro argumento que fortalece o entendimento do gênero como conceito fruto de condutas sociais são os indivíduos não conformantes e a diferenciação de tratamento em diferentes culturas. O Budismo traz o conceito de fluidez de gênero em seus escritos sagrados, sendo assim as condutas esperadas dos indivíduos não são relacionadas aos seus sexos biológicos. Sobre o assunto, traz Anderson e Manring, (2018) em seu estudo comparativo entre Pali Budismo e Cristianismo:

A conclusão a que chegamos é que, dada a natureza das concepções budistas de matéria, o gênero não poderia, pelo fato de sua materialidade, conforme a análise do abhidhamma, ser uma característica fixa e estável dos humanos. A feminilidade e a masculinidade tinham que mudar, e a explicação do Vinaya é a melhor que o comentarista pôde encontrar para documentar essa flutuação (ANDERSON; MANRING, 2018).

Sendo assim, desafiar a regras binárias de gênero não se concentra em ignorar o conceito e influência biológica do sexo sobre o organismo, mas sim em destruir essas regras arbitrárias e rígidas sobre como deve ser o comportamento humano. A discussão sobre gênero e sua influência na criação de estruturas limitantes devem ser investigadas, como propõe o presente trabalho.

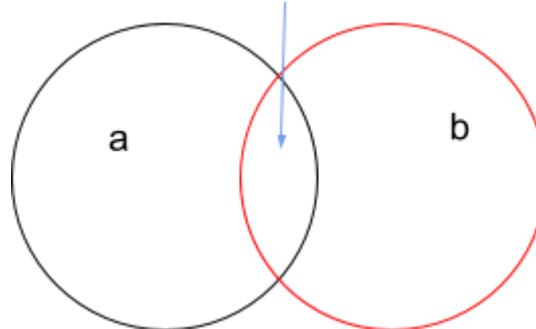
Apesar da necessidade de simplificação humana, a identidade sexual é um conceito muito amplo e não se restringe às genitálias. Faz, assim sendo, parte da liberdade de escolha pessoal e encontra substrato para se desenvolver no princípio que rege nosso ordenamento: a dignidade humana.

2.1.3. Interseccionalidade e Desafio nas Corporações

Primeiramente, faz-se essencial explicar o conceito de interseccionalidade e sua importância nos debates feministas. O conceito faz

alusão a teoria dos conjuntos matemáticos, sendo intersecção o setor do conjunto que simultaneamente está inserido no conjunto A assim como no conjunto B.

Figura 2 - Representação gráfica da intersecção entre dois conjuntos



Fonte: Elaborado pelas autoras

No contexto das teorias feministas nas quais este trabalho baseou suas análises, a interseccionalidade nasceu como conceito a ser considerado em 1989 pela teórica estadunidense Kimberlé Crenshaw (1991). Inicialmente em seus primeiros escritos a autora via a interseccionalidade como uma “metáfora”, mudando de perspectiva apenas em seus textos posteriores passando a tratar o assunto como uma “categoria provisória” (CRENSHAW, 1991).

Dado isto, é importante destacar que mesmo anteriormente a 1989 existia um esforço antropológico e social para analisar os diversos modos dos quais marcadores sociais da diferença como gênero, sexualidade, idade/geração, “raça”, classe social e corporalidades interagem, se relacionam, contextual e conjunturalmente, a promover potenciais cenários de desigualdades sociais e hierarquizações na convivência.

Um exemplo claro destes esforços aconteceu durante o período escravagista nos Estados Unidos. Brah (2007, p. 249), aponta:

Nos EUA, as tensões políticas no feminismo envolvendo as inter-relações entre ‘raça’ e outros fatores como classe e gênero datam das campanhas anti-escravidão. Durante a década de 1830, por exemplo, as mulheres estadunidenses se tornaram cada vez mais ativas no movimento abolicionista, contexto no qual aprenderam a defender seus próprios direitos de se envolver no trabalho político e onde suas experiências de relativa marginalização as compeliram a

formar sociedades de mulheres anti-escravagistas separadas [das sociedades anti-escravagistas de homens]. A primeira sociedade feminina anti-escravagista foi formada em 1832 por mulheres negras de Salem, Massachusetts, seguidas por sociedades similares estabelecidas por mulheres brancas de outros locais (BRAH, 2007, p. 249)

De uma forma geral, o termo refere-se a pluralidade de vivências que existem na sociedade. Uma vez que não existe a possibilidade de singularizar determinada característica de um indivíduo para análise, é preciso que este ponto seja considerado quanto aos dados apresentados no trabalho.

A interseccionalidade inicia um processo de descoberta, nos alertando para que o mundo à nossa volta é sempre mais complicado e contraditório do que poderíamos antecipar. (...) Ela não provê orientações estanques e fixas para fazer a investigação feminista (...). Ao invés disso, ela estimula nossa criatividade para olhar para novas e frequentemente não-ortodoxas formas de fazer análises feministas. A interseccionalidade não produz uma camisa-de-forças normativa para monitorar a investigação (...) na busca de uma 'linha correta'. Ao invés disso, encoraja a cada acadêmica feminista a se envolver criticamente com suas próprias hipóteses seguindo os interesses de uma investigação feminista reflexiva, crítica e responsável (DAVIS, 2008, p. 79).

Gênero é um marco interessante de separação social, entretanto não é o único. Outros aspectos como desigualdade social e raça afetam drasticamente a trajetória profissional de um indivíduo.

Destaca-se, também, a limitação que existe quanto à crítica de dados analíticos puros. Nem toda desigualdade de gênero no mercado de trabalho se apresenta da mesma forma: a desigualdade no topo da hierarquia de ganhos é diferente da que ocorre na base e, portanto, os mecanismos, incluindo a discriminação, podem operar de maneira diferente. Os fatores mencionados, como raça, também podem desempenhar um papel diverso nos níveis inferiores da hierarquia e no início das carreiras das mulheres. Da mesma forma, o gênero pode se apresentar como barreira em diferentes estágios a depender do estado civil do trabalhador. Como é o caso para mulheres solteiras e mulheres casadas com filhos, o que tornaria a explicação do conflito entre trabalho e família mais plausível para mulheres casadas.

Outro ponto a ser considerado é a sub notificação de casos de discriminação e assédio. Até mesmo no trabalho realizado nas entrevistas qualitativas, que possuíam um espaço amostral reduzido, foi possível notar uma disparidade de percepção de condutas discriminatórias a depender do nível de escolaridade e hierarquia. A compreensão de quais atitudes qualificam atos discriminatórios está mais presente em cargos hierárquicos mais altos, tendo alguns indivíduos pouca percepção de que os relatos apresentados como experiências positivas se caracterizavam como discriminação. Como, por exemplo, temos M8 (participante da entrevista qualitativas) que relata ter sua competência questionada pelos pares, pois os motoristas só a respeitam por estarem “cantando ela” e ainda, sim, nega ter sofrido discriminação no trabalho.

Ademais, muitos dos fatores mais frequentemente mencionados pelas próprias mulheres como fatores de atraso na carreira, como, por exemplo, “redes de camaradagem masculina”, são raramente medidos em coletas de dados.

Contudo, de uma forma geral, existiu um esforço para o uso de dados que tivessem gênero como único fator distintivo, entretanto os dados nunca foram tão complexos quanto à realidade materializada na convivência social.

2.1.4. Preconceito e Discriminação

Como explicitado no tópico anterior, o Princípio da Igualdade configura como Direito Individual Fundamental do cidadão é garantido pela Constituição Federal Brasileira (1988). Entretanto, para avançar na discussão da violação deste, tanto no âmbito social quanto empresarial, temos que fazer uma distinção terminológica relevante entre Preconceito e Discriminação.

2.1.4.1. Preconceito

Usando como base o processo metalinguístico que produz a noção de instrumento de uma palavra temos: o dicionário e a gramática. Preconceito tem sua etimologia dada pelo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa como formação do prefixo “Pré” + o radical “Conceito”, sendo definido como “conceito ou opinião formados antecipadamente, sem maior ponderação ou

conhecimento dos fatos”, e a etimologia de preconceito é dada como sendo “calcado no francês *préconçu*” (CUNHA, 1998, p. 629).

Desta forma, preconceito é um posicionamento individual e interno, que remete a prejulgamento, tendo como base uma experiência única generalizada a um grupo. Isto é uma hipótese individual elaborada por meio de um ponto de vista fechado e singular que relaciona um fato qualquer a uma conclusão generalizada sobre um grupo étnico, a uma identidade sexual, etc. É relevante destacar que o preconceito, apesar de ser uma atitude passível de censura em termos morais, não é repreensível no campo penal, uma vez que se limita ao campo interno do indivíduo.

Ainda sobre o conceito da palavra, Bento, (1992) sugere que “preconceito é uma opinião ou prejulgamento, é uma atitude que viola simultaneamente pelo menos três normas básicas: razão, humanidade, e o padrão de justiça”. O autor traz a concepção da palavra e foca na irrepreensibilidade da atitude em termos morais e éticos, destacando a violação da razoabilidade e humanidade. Entretanto, estas ideias generalistas apenas se tornam um problema quando materializadas em práticas preconceituosas.

Com o intuito de solidificar o conceito de preconceito e a inabilidade estatal de repreender pensamentos e opiniões, levanta-se a analogia com o Grande Irmão estabelecido por George Orwell em seu livro “1984”. Em breve resumo, a obra narra a história de Winston Smith, funcionário do Ministério da Verdade e membro do Partido Externo. No Ministério da Verdade, a função de Winston é reescrever e modificar dados de registros passados, como jornais ou livros, sempre com o intuito de elevar a força e a credibilidade do Partido e do Grande Irmão (ORWELL, 2023).

Para manutenção do controle do partido a sociedade possuía quatro Grandes Ministérios: o Ministério da Verdade, responsável pela forja do passado e alterações, da manutenção da “verdade” segundo a conveniência do Partido; o Ministério da Paz, ironicamente responsável pela guerra, Ministério da Fartura, que se encarregava do racionamento dos alimentos e o mais relevante para nossa discussão Ministério do Amor, responsável pelas torturas e lavagens cerebrais naqueles que cometem a crimidéia (crime de

pensamento) (ORWELL, 2023).

Desta forma, o preconceito nos moldes da definição estabelecida anteriormente, por estar unicamente limitado à esfera do pensamento, apesar de ser moralmente censurável, não é fruto de análise do trabalho realizado, sob pena de se estabelecer uma discussão que poderia estar presente na distopia de Orwell.

2.1.4.2. Conceito de Discriminação

Segundo cartilha disponibilizada virtualmente pelo Ministério do Trabalho, discriminação do ponto de vista jurídico é a prática de violação de direitos com base em toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional, origem social ou outros critérios de discriminação, cujo efeito seja destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1996).

Apesar da intrínseca relação com preconceito, a discriminação, possui contornos mais objetivos e não necessariamente, necessita do aspecto subjetivo (preconceito) para estar estabelecida.

Sendo assim, o Ministério do Trabalho afirma que a discriminação “pode ser caracterizada mesmo quando não há uma atitude preconceituosa, bastando que a distinção, exclusão ou preferência cause a eliminação, ou redução da igualdade de oportunidades, ou de tratamento” (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1996).

A discriminação pode ser constituída diretamente, quando uma pessoa é tratada de forma menos favorável em comparação a outra em situação similar, devido ao seu gênero, raça, origem, religião, opinião política, idade, deficiência, estado de saúde, situação familiar, entre outros fatores. Como também pode acontecer indiretamente, ocorrendo quando uma prática, regra ou critério aparentemente neutro coloca pessoas com determinadas características em desvantagem em relação a outras injustificadamente (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1996).

Os critérios para constituição de discriminação também são amplos quanto aos polos passivos e ativos da violação, não possuindo um rol taxativo

de quem pode praticar e de quem pode ser vítima de discriminação. Isto é, a violação do direito pode acontecer com qualquer pessoa ou grupo, assim como, qualquer pessoa ou grupo quem pode praticar discriminação.

A natureza volátil dos critérios de constituição de discriminação se dá pela própria essência da prática. As práticas de violação de direitos que compõem a discriminação são resultantes das relações sociais, ou seja, elas só acontecem por meio da interação humana e as formas nas quais grupos de pessoas entram em contato e está em constante evolução. Um claro exemplo disto é que com a revolução tecnológica dos últimos anos, foi estabelecido que existem vieses discriminatórios até mesmo em algoritmos (AGRAWAL; DAVIS, 2020).

A evolução da discriminação, para além de atos praticados por humanos, é um tema bastante atual e tem sido amplamente discutido pela sociedade científica. Em 2020, usuários do site X , antigamente conhecido como Twitter, levantaram a hipótese do viés discriminatório do algoritmo da plataforma.

Segundo os usuários, quando incluído uma ou mais imagens em um post, a plataforma recortava as imagens para criar uma pré-visualização na linha do tempo. Ao fazer isso, os sistemas algorítmicos embutidos determinavam o que seria visto na pré-visualização e o que não será. Em setembro de 2020, vários usuários do Twitter levantaram acusações de viés racial, alegando que pessoas negras estavam sendo sistematicamente apagadas: usuários do Twitter fizeram upload de imagens contendo rostos de pessoas brancas e negras para mostrar que o algoritmo de recorte centralizava a pré-visualização na pessoa branca e cortava a pessoa negra . Um exemplo que chamou muita atenção foi uma tira vertical com uma foto de Barack Obama e uma de Mitch McConnell, mostrando que a pré-visualização do Twitter sempre focava em McConnell enquanto cortava Obama, independentemente de como as imagens estavam posicionadas. Em resposta às acusações, os pesquisadores do Twitter na época publicaram uma análise aprofundada de viés. A ferramenta de recorte propensa ao viés foi removida da plataforma. Além disso, o Twitter “tent[ou] algo radical ao introduzir a primeira competição

de recompensa por viés algorítmico da indústria” Nesta competição, o público foi convidado a detectar possíveis danos causados pela ferramenta de recorte (AGRAWAL; DAVIS, 2020).

Com isto em mente, o Ministério do Trabalho elucida, em sua cartilha de discriminação no trabalho, como pode acontecer por meio de máquinas de automatização:

Algoritmos, no contexto computacional, são um conjunto de instruções utilizado por uma máquina para resolver um problema. Em geral, são apresentados um ou mais dados de entrada (inputs), os quais são processados e geram um resultado (output). Os algoritmos não surgem do nada. São criados por seres humanos, que podem ou não reproduzir, em suas criações, seus próprios preconceitos e vieses (...) nesse sentido, um algoritmo clássico poderia ser discriminatório da mesma forma que qualquer decisão tomada por um ser humano, ou seja: pela adoção de regras explicitamente discriminatórias (discriminação direta). Ex.: eliminar candidatos do sexo feminino ou com mais de 45 anos; ou pela adoção de regras que, embora aparentem neutralidade, têm impacto desproporcional em determinado grupo (discriminação indireta). Ex: eliminar candidatos que tiveram interrupções superiores a um ano em sua carreira, prejudicando desproporcionalmente as mulheres, que muitas vezes se afastam temporariamente da vida profissional em razão da maternidade (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1996).

Concluindo, a discriminação é uma violação que não se limita a um único aspecto da vivência do indivíduo. Uma vez que se entende que a sociedade é guiada por relações de poder pré-estabelecidas, é possível concluir que estas relações serão replicadas em outros campos sociais. Foucault (1995) explica em “Vigiar e Punir” um pouco sobre esta premissa de falta controle do observador perante a sociedade: “E o conhecimento que dele pode ser obtido e pertencem à produção da realidade”. Os observadores, por sua vez, “não são livres em relação ao sistema de poder” que molda a maneira como olham para uma imagem. Observar uma imagem é um ato minúsculo, um ato corporal, que está enraizado nos padrões de visualização da sociedade, que, por sua vez, são impregnados pelas relações de poder prevalentes na sociedade (FOUCAULT, 1995).

A discriminação existe e é um problema geral da sociedade a ser combatido, não se limitando às áreas de conhecimento destinadas a estudo das relações humanas. Como também podem se apresentar em áreas de

conhecimento antes vistas como extremamente analíticas. Por exemplo, no caso de algoritmos matemáticos, que automatizam simples instruções lineares a complexos processos de tomada de decisão. Segundo Foucault, “onde há poder, há resistência”.

2.1.4.3. Discriminação e o preconceito em razão de gênero

A discriminação em relação a gênero segundo *United Nations Children's Fund* (UNICEF, 1979) constitui toda distinção, exclusão ou restrição baseada no gênero e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro.

Como bem citado no conceito trazido, a discriminação quanto ao gênero viola um dos mais fundamentos da Constituição brasileira: o princípio da igualdade. Em seu artigo sobre os direitos fundamentais, Salgado (1996), relaciona o princípio da igualdade à concepção de justiça.

Como é de amplo conhecimento, a justiça não se realiza na igualdade formal, isto é, no tratamento uniforme a todos os homens, mas na igualdade material, ou seja, na concretização da equidade, onde os tratamentos são diferenciados a fim de chegar a uma isonomia entre as partes que se relacionam. Salgado (1996) ainda completa sobre a relação de justiça e igualdade:

[...] igualdade perante a lei tem significação mais complexa, quando princípio constitucional. Quer significar não só que todos serão tratados igualmente quando da sua aplicação, mas também que todos devem ser considerados igualmente como seus súditos no momento da sua elaboração. Deve ser conjugada com a igualdade política em que todos não só igualmente súditos da sua obediência e alcance, mas que todos são sujeitos da sua elaboração (SALGADO, 1996).

Sendo assim, igualdade deve ser observada como fundamento para toda e qualquer interpretação para alguma ação do Estado brasileiro, portanto alguns dos artifícios utilizados para promover a real igualdade de gênero, perante a lei, inclui ações de discriminação positiva, isto é, a políticas públicas

que têm contribuído para fortalecer as desigualdades reais entre grupos sociais como as cotas de participação de mulheres nas corridas eleitorais.

Segundo a cartilha do Ministério do Trabalho e Emprego (1996), a discriminação de gênero inclui o assédio moral e sexual, porém não se limita a eles. Outra forma de discriminação praticada é a remuneração desigual. Segundo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) todo trabalhador tem direito à justa remuneração. De forma geral, a remuneração justa é assegurada para possibilitar ao trabalhador participar da riqueza social que contribuiu com seu trabalho de modo a satisfazer a todas as suas necessidades (e de sua família) e que as condições sociais, econômicas e culturais possibilitam.

Entretanto, a justa remuneração não é uma realidade. Dados recentes sobre o salário das lideranças femininas mostram que as mulheres são 52,8% da população disponível para o trabalho, mas representam menos de 43% da população ocupada (formais e informais) conforme a PNAD contínua em 2019. A diferença entre mulheres e homens, entre 25 e 44 anos, que completaram o ensino superior é de 37,9%. Isso não se reflete na qualidade do emprego, já que em relação a posições gerenciais a desigualdade aumenta, os homens ocupam 60,9% dos cargos de liderança, e as mulheres 39,1%. Quanto à remuneração, de modo geral, as profissionais recebem em média 30% a menos que os homens, e para posições que exigem nível superior, essa diferença pode chegar a quase 40% (apud Cardoso, 2021).

A discriminação de gênero deve ser uma preocupação global, uma vez que estes comportamentos no local de trabalho perpetua a deterioração das relações laborais e a exclusão social.

2.1.4. Machismo como estrutura ideológica

O conceito do machismo tem sua raiz no patriarcado. Ele pode ser considerado um conjunto de representações simbólicas atribuídas à relação de dominação entre o masculino e o feminino. (DRUMONT, 1980)

De uma forma geral, o patriarcado é uma estrutura política no qual o “*pater*”, ou pai, é estabelecido como a figura representativa de tomada de decisões no núcleo familiar e conseqüentemente a sociedade. Diante disto, da

instauração da figura do “*pater*” no sexo masculino nasce a ideia de subordinação do outro sexo. Da mesma forma, surge um padrão de comportamento e condutas genéricas considerado um ideal a ser atingido por todos os homens e/ou acatado, ou invejado pelas mulheres (DRUMONT, 1980).

O machismo constitui em um grupo de práticas reativas produzidas com o intuito de manutenção do *status quo*, isto é, ações cujo objetivo é inferiorizar o gênero feminino e os gêneros considerados marginais, promovendo várias formas de violência. Card (1996) explica como o estupro é visto no patriarcado como uma demonstração de domínio, não apenas sobre as mulheres do território que está em guerra, mas, ainda mais importante, sobre outros homens presumidos como orgulhosos protetores de mulheres.

O estupro representa a dominância ao retirar de forma forçada e dramática os controles mais fundamentais que qualquer pessoa desejaria: o controle sobre os contatos íntimos com outras pessoas. Segundo as normas dos patriarcados, esses contatos, mesmo quando forçados, podem ter repercussões para as identidades futuras dos sobreviventes, gerando assim uma dominação “genética” acima de tudo (CARD, 1996).

Tendo o gênero como motivação de práticas criminosas, diversos grupos têm pleiteado pela inclusão de gênero no rol de proteção contra crimes de ódio. Em 1990, Molly Yard, (*apud* JENNESS; GRATTET, 2001) então presidente da National Organization for Women (NOW), submeteu um depoimento por escrito para ser incluído nos registros da reunião sobre Crimes de Ódio no ato Constitucional Americano de 1988. Neste depoimento ela pleiteia a inclusão de crimes motivados por gênero e ela afirma:

“Assim como a violência étnica, religiosa, homofóbica e racista é motivada pelo ódio, também o são o estupro, a violência contra a esposa, o terrorismo antiaborto e uma série de outros crimes dirigidos contra as mulheres. Até que aceitemos esse conceito como nação e ajamos de acordo com o óbvio, não poderemos entender verdadeiramente a extensão da misoginia na sociedade americana e começar a erradicar o problema e eliminar os resultados trágicos e vergonhosos” (YARD, 1990 *apud* JENNESS; GRATTET, 2001).

Durante seu depoimento, ela chama a atenção para a ironia de que outros movimentos sociais usaram o estupro como uma analogia para mostrar como condutas criminosas podem ocorrer como uma ferramenta para reforçar a suposta superioridade de um grupo sobre outros, mas ainda assim houve uma recusa em reconhecer que as principais vítimas de estupro são as mulheres. O mesmo paralelo foi utilizado por Walters e Tumath (2014) na construção de argumentos para defender a inclusão da hostilidade de gênero na legislação de crimes de ódio na Inglaterra e no País de Gales posteriormente. Entretanto, o gênero continua sendo um tema divergente nas discussões de crime de ódio.

Portanto, o machismo constitui estrutura essencial na sociedade patriarcal. Sendo um sistema de representações-dominância que utiliza o argumento do sexo, mistificando assim as relações entre os homens e as mulheres. Esta prática é cultural e vai além das relações particulares do indivíduo. O machismo reduz as relações pessoais entre homens e mulheres a sexos hierarquizados, divididos em pólo dominante e pólo dominado.

Esta estrutura inerente ao brasileiro coloca o ser humano independente do sexo mutuamente numa situação de objeto. Existir como homem em uma estrutura machista não te exime das penalidades do patriarcado. O desvio, mesmo que mínimo, dos comportamentos de dominação esperado para um homem, o torna alvo de práticas violentas, impostas como mecanismo de controle social. Não obstante, as mulheres ainda são as mais afetadas pelo machismo.

2.1.4.4. Assédio

Para Vez e Voz (2024) a utilização do machismo no ambiente corporativo acontece geralmente pelo assédio que pode ser constituído de duas maneiras já previstas por lei: assédio moral e sexual. O assédio moral consiste em uma violência psicológica. A diferenciação entre discriminação e assédio acontece uma vez que o primeiro pode consistir em uma ação isolada, enquanto o segundo defini um comportamento repetitivo. Este acontece por

meio de palavras hostis direcionadas a um ou mais indivíduos, visando desestabilizá-los emocionalmente, prejudicar sua autoestima e criar um clima de intimidação e humilhação (MOVIMENTO VEZ & VOZ, 2024).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), define o assédio moral no trabalho da seguinte forma: “toda conduta abusiva, a exemplo de gestos, palavras e atitudes que se repitam de forma sistemática, atingindo a dignidade ou integridade psíquica, ou física de um trabalhador” (BRASIL, 2019).

Como alguns comportamentos que exemplificam, mas não exaurem, uma conduta de assédio são : humilhação pública ou privada; degradação profissional, depreciando constantemente o trabalho da vítima; isolamento social, excluindo a pessoa de atividades e interações no ambiente de trabalho; sobrecarga de trabalho injustificada; críticas constantes e infundadas; ameaças verbais ou não verbais; espalhar rumores ou fofocas prejudiciais sobre a vítima; e estabelecer metas inatingíveis para prejudicar o desempenho da vítima (MOVIMENTO VEZ & VOZ, 2024).

O assédio moral se classifica segundo a relação entre agressor e vítima podendo ser: assédio vertical descendente: é o tipo mais comum, ocorre quando os superiores hierárquicos, como chefes ou líderes, praticam a violência psicológica contra seus subordinados; assédio vertical ascendente: neste caso, é o subordinado que pratica o assédio moral contra um superior hierárquico. Embora seja menos comum, pode ocorrer em situações em que um funcionário visa minar maliciosamente a posição ou autoridade de seu superior; assédio horizontal ou entre pares: esse tipo acontece entre colegas de trabalho que têm o mesmo nível hierárquico. Pode incluir ações como espalhar boatos prejudiciais, excluir socialmente um colega, sabotar seu trabalho ou criticá-lo constantemente; assédio moral misto ou coletivo: ocorre quando várias pessoas, independentemente de sua posição hierárquica, se unem para assediar moralmente um colega de trabalho (MOVIMENTO VEZ & VOZ, 2024).

Figura 3 - Organograma de Classificação de assédio segundo posição hierárquica



Fonte: Vez e Voz (2024)

Enquanto ao assédio sexual no ambiente de trabalho este é definido pelo constrangimento de colegas por meio de palavras de baixo calão, insinuações constantes e propostas inconvenientes para obter vantagens ou favorecimento sexual. Este tipo de assédio prevê um comportamento de teor sexual merecedor de reprovação, considerado desagradável, ofensivo e impertinente. Para caracterizar o assédio sexual, é necessário o “não consentimento” da pessoa assediada e o objetivo — por parte de quem assedia — de obter vantagem ou favorecimento sexual. O não consentimento deve ser interpretado amplamente, como não adesão à investida sexual do agressor (MOVIMENTO VEZ & VOZ, 2024).

No ambiente de trabalho, atitudes como piadas pejorativas à sexualidade e/ou às escolhas sexuais das pessoas, fotos de mulheres nuas, brincadeiras tipicamente sexistas ou comentários constrangedores sobre a figura do gênero oposto, devem ser evitados ao máximo. O assédio sexual devido a sua irrepreensibilidade no ordenamento jurídico brasileiro não só prevê sanções administrativas e civis como também penais. A Lei 10.224 de 2001, que introduziu no Código Penal (CP), tipifica o crime de assédio sexual, prevendo pena de detenção por 3 meses a 1 ano ou multa para o transgressor, segundo artigo 146 do CP (BRASIL, 2001).

Alguns dados recentes sobre o assédio no ambiente laboral mostram que cerca de 80% dos brasileiros já sofreram algum tipo de assédio. Sendo

33% dos casos ocorridos no ambiente de trabalho. Sendo 77% destes casos localizados na região Sudeste do Brasil. Essas são algumas das conclusões do estudo “Mapa do Assédio no Brasil”, conduzido pela empresa de auditoria KPMG em fevereiro de 2023, que teve a participação de mais de mil respondentes de todos os estados do país. Já uma pesquisa global conduzida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Lloyd's Register Foundation (LRF) e a Gallup, mostrou que mais de uma em cada cinco pessoas empregadas (quase 23%) sofreram violência e assédio no trabalho, seja físico, psicológico ou sexual. O estudo foi baseado em entrevistas realizadas em 2021 com quase 75 mil pessoas empregadas com 15 anos ou mais em 121 países diferentes (MOVIMENTO VEZ & VOZ, 2024).

2.1.5. Divisão sexual do trabalho

A divisão sexual do trabalho refere-se à distribuição de tarefas e atribuições com base no gênero de quem as realiza. Essa separação define quais trabalhos são considerados masculinos e femininos e envolve a valorização dessas atividades. Culturalmente, o trabalho dos homens é mais valorizado do que o das mulheres.

A sociedade brasileira como entendemos hoje é fruto de uma história iniciada no Brasil colônia, onde a base legal e econômica do país consistia na exploração da mão de obra escrava. Consequentemente, as atividades econômicas relacionadas ao trabalho braçal e principalmente ao trabalho doméstico sofrem uma desvalorização constante, uma vez que estes serviços já foram interpretados como trabalho exercido por aqueles que eram “menos humanos” (BIFANO; DA SILVA; DE LORETO, 2017).

Não apenas o trabalho doméstico, mas o trabalho feminino, em geral, suportava a influência da sociedade portuguesa. Uma vez que a mulher era encarregada da função de provedora de alimentos da família, organização doméstica, e pelo trabalho manual, ao mesmo tempo que as escravas ficavam incumbidas pela limpeza e preparo da casa. Era característico que os moralistas e as pessoas preocupadas com a educação feminina recomendassem que as mulheres se dedicassem ao trabalho manual, para evitar ociosidade, maus pensamentos e ações, que não eram condizentes com

a realidade vivida (ALGRANTI, 1997).

De forma geral, a sociedade portuguesa buscava muito de seus princípios nos ordenamentos cristãos pregados pela Igreja Católica, que neste momento colonial exercia imenso poder social e governamental na maior parte da Europa. Então, não é de se espantar que a sociedade portuguesa enxergava o papel feminino na sociedade como menor (ALVES, 2013). Em seu estudo comparativo entre os escritos sagrados do Budismo e Cristianismo, Anderson e Manring (2018) ressaltam que a fluidez de gênero descrita nos materiais cristãos acontece apenas unilateralmente, do feminino para o masculino, de maneira a enfatizar a hierarquia social que privilegia o homem.

O material cristão fala de mudança de sexo, mas de uma maneira muito diferente. No início do cristianismo, vemos uma desestabilização do esquema bipolar de gênero através da tentativa de minimizar a diferença sexual. Em todos os casos descritos, mulheres aparecem disfarçadas de homens, uma confirmação da hierarquia que privilegia o masculino. “Embora [...] a 'flexibilidade de gênero' fosse uma característica das representações cristãs de heróis ascéticos desde o início, Thecla sendo um exemplo notável, ainda assim o gênero que era 'flexível' era tipicamente feminino em vez de masculino” (ANDERSON; MANRING, 2018).

Parte desta relação forte entre o Estado português e a Igreja Católica provém da função de controle social exercida pelo cristianismo. A igreja era responsável por determinar regras morais, especialmente em relação às mulheres. “A igreja entendia que confinada à casa, delimitada pela privacidade doméstica, a mulher, e sobretudo a mãe, poderia fazer o trabalho de base para o estabelecimento do edifício familiar” (ALVES, 2013, p.6).

A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Essa forma é modulada histórica e socialmente. Tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, à apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares, etc.) (HIRATA; KERGOAT, 2007, p.599).

Esta divisão social do trabalho, fundamentada em uma sociedade organizada pelo poder patriarcal, ou seja, poder de decisão centrado na ideia

do homem como chefe de família e na submissão e reclusão da mulher, não é exclusiva do Brasil. Segundo Bruschini (2006), o trabalho doméstico vem sendo ignorado nos estudos acadêmicos sobre trabalho globalmente. “Apesar de o trabalho doméstico realizado em casa não ser remunerado, não pode ser considerado inatividade econômica, uma vez que se emprega tempo em sua realização.”

Com esta nova abordagem, na qual é destacado o vínculo da produção econômica com o trabalho não remunerado, é possível observar as consequências das obrigações domésticas na vida das mulheres. Com carreiras descontínuas, salários mais baixos e empregos de menor qualidade, as mulheres, muitas vezes, acabam por priorizar seu investimento pessoal na esfera privada (BRUSCHINI, 2006).

As imposições culturais de gênero associam o feminino ao trabalho de cuidado familiar, expondo este como algo “natural” às mulheres. Estabelecer esta relação entre a essência feminina e o encargo familiar desqualificou o cuidado doméstico como trabalho, por muito tempo. Uma vez que as tarefas domésticas não geram lucro e não visam o mercado, elas são consideradas invisíveis ao sistema capitalista. Não obstante, o cuidado com os membros familiares e com o domicílio, não importa quem faça, é indispensável para o sistema familiar e para o funcionamento geral da economia (BIFANO; DA SILVA; DE LORETO, 2017).

Diante disto, a sub-representação das mulheres nos postos de alto comando das empresas não é uma surpresa e existe uma abundância de dados que indicam isto. No Brasil, a pesquisa da consultoria Spencer Stuart, de 2020, traz um dado considerado decepcionante: mulheres ocupam, em média, 11,5% dos assentos em conselhos de administração de empresas brasileiras abertas (IBGC, 2021).

2.2. Principais barreiras para as mulheres com base na divisão sexual do trabalho

A disparidade entre a mulher e o homem no mercado de trabalho não é um assunto de discussão recente. Em 1995, um grupo de estudiosos tentou evidenciar a desigualdade de raça e gênero no *C-level* das empresas estudando o que eles denominaram de chamado *glass ceiling effect*, uma barreira invisível que impede as mulheres de ascenderem na escala corporativa, independentemente de suas qualificações, ou dos resultados produzidos na carreira (*U.S. GLASS CEILING COMMISSION*, 1995). A metáfora traz uma alusão aos mecanismos de discriminação quase que invisíveis, como o vidro, mas que garantidamente são efetivas na barreira de avanço da carreira das mulheres.

Além do aspecto barreiras de crescimento, temos o chamado “efeito tesoura” que alude ao fato de mesmo quando mulheres consegue superar estes obstáculos invisíveis, ela sofre com o corte da figura feminina nas esferas da empresa (BRITO; PAVANI; LIMA JR., 2015).

Comportamentos discriminatórios decorrem de vieses inconscientes sobre estereótipos de gênero, sendo internalizados e manifestados pelas pessoas, independentemente de acreditarem possuir crenças igualitárias (JACKSON; HILLARD; SCHNEIDER, 2014). Os vieses dos empregadores, por sua vez, resultam em preconceitos implícitos nas avaliações, dificultando que mulheres recebam ofertas iniciais de emprego ou promoções subsequentes, gerando redes de trabalho segregadas (RIDGEWAY, 2011).

O empenho em realizar mudanças que vem acontecendo no mundo corporativo, onde algumas empresas vêm assumindo o compromisso de aumentar o percentual de mulheres no quadro geral de funcionários, incluindo em cargos de liderança. Nos Estados Unidos, a Califórnia e outros seis estados, além de outros 24 países, como Noruega, Espanha, Itália, Holanda e Alemanha, estas medidas que visam diminuir a disparidade de gênero

alcançou moldes regulatórios, sendo estabelecido por lei algum percentual obrigatório ou voluntário de cotas destinadas a mulheres para posições de alta liderança em empresas listadas na bolsa de valores (AHERN; DITTMAR, 2012).

Além disso, devido à divisão sexual do trabalho, o tema mais controverso em relação à ascensão feminina no mercado de trabalho ainda é a maternidade. Uma grande parte das mulheres brasileiras é dispensada ou pede demissão depois da licença-maternidade. Isso ocorre porque muitas se sentem prejudicadas em seus locais de trabalho, com chances reduzidas de progressão na carreira após a licença legal. Segundo estudo da Revista Crescer de 2019, “94% das mulheres sentem dificuldades para conciliar maternidade e carreira”. Outro dado mostrado pela pesquisa é que “64% disseram ter tido a carreira prejudicada pela maternidade — seja porque elas próprias têm de recusar projetos mais ambiciosos ou promoções para terem tempo para o filho, seja porque foram promovidas por serem mães”.

Portanto, é essencial estudar como os padrões de gênero afetam a empregabilidade, e uma das maneiras de fazer isso é comparando as barreiras percebidas entre mulheres que estão tentando entrar no mercado de trabalho e aquelas que já estão inseridas. Desta maneira, como pregava Foucault (1995), “Informação é poder”. Ampliar a compreensão dos fatores que perpetuam as disparidades de gênero é a única forma de pleitear mudanças.

2.3. ODS 5: Igualdade de Gênero

A busca pela igualdade de gênero e pelo empoderamento das mulheres é uma missão que transcende fronteiras e culturas. Neste sentido, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) desempenham um papel crucial ao realçar a importância destas questões ao nível global. No âmbito do ODS 5, são delineados vários aspectos que visam promover a igualdade de gênero e garantir o pleno empoderamento feminino (ONU, 2024).

Um dos pilares fundamentais do ODS 5 é o compromisso de eliminar

todas as formas de discriminação contra mulheres. Isto vai desde práticas culturais e sociais até políticas discriminatórias que impedem o pleno desenvolvimento e participação das mulheres na sociedade. Além disso, o objetivo inclui a erradicação de todas as formas de violência, seja física, sexual ou psicológica, que afetam desproporcionalmente as mulheres em todos os contextos (ONU, 2024).

Outro ponto de destaque é a erradicação de práticas prejudiciais, como os casamentos precoces e forçados, bem como a mutilação genital feminina. Estas práticas, enraizadas nas tradições culturais, representam graves violações dos direitos humanos e impedem o pleno desenvolvimento e autonomia das mulheres (ONU, 2024).

Ter acesso à saúde sexual e reprodutiva é um direito básico. Desta forma, capacitar as mulheres individualmente, garantindo este acesso, auxilia as comunidades e as nações a florescerem de forma sustentável (ONU, 2024).

Pontos como a valorização do trabalho doméstico e de cuidados não remunerados são aspectos muitas vezes esquecidos, mas imprescindíveis para alcançar a igualdade de gênero. Reconhecer e redistribuir equitativamente esta carga de trabalho é essencial para permitir que as mulheres participem plenamente na vida econômica, política e social (ONU, 2024).

Outro componente essencial destacado na ODS 5 é a representação das mulheres em cargos de liderança e de tomada de decisão. A promoção de uma sociedade mais equitativa e inclusiva exige a garantia de oportunidades iguais e o acesso a cargos de liderança (ONU, 2024).

Para capacitar economicamente as mulheres e colmatar a disparidade de gênero na pobreza, a igualdade de direitos econômicos é crucial. Esses direitos incluem: acesso à terra, recursos naturais e serviços financeiros (ONU, 2024).

A utilização da tecnologia, especialmente das tecnologias de informação e comunicação, pode ser uma forma muito eficaz de apoiar o empoderamento das mulheres e ajudá-las a ultrapassar obstáculos sociais e econômicos (ONU, 2024).

Em última análise, são necessárias leis e procedimentos robustos para garantir a execução bem-sucedida destes objetivos e o avanço contínuo da igualdade de gênero em toda a sociedade (ONU, 2024).

O ODS 5 é, em essência, um compromisso mundial para estabelecer um futuro onde as mulheres sejam plenamente capazes de participar no desenvolvimento sustentável, tenham oportunidades iguais e tenham acesso aos direitos fundamentais. Além da ação política e jurídica, é também necessário um movimento cultural e social significativo em direção à paridade de gênero para atingir estes objetivos (ONU, 2024).

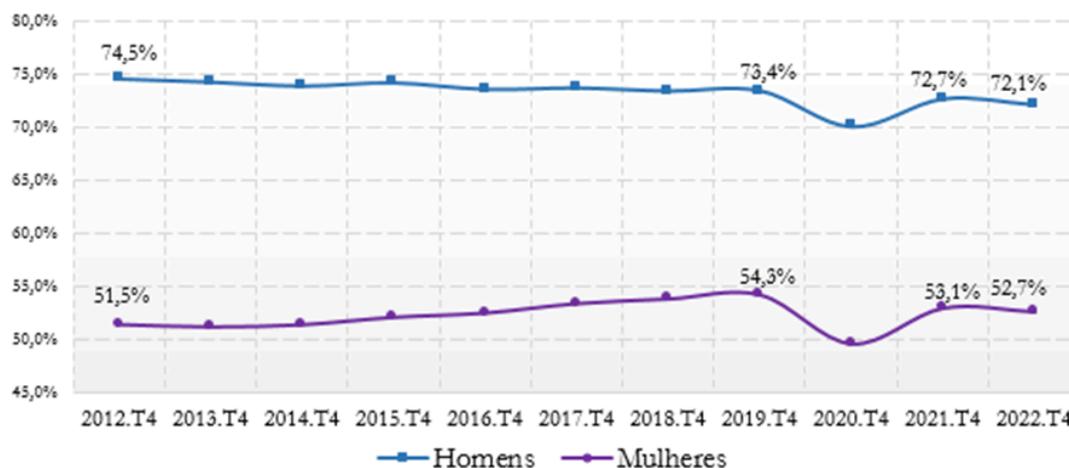
2.4. Mulheres no ambiente de trabalho

Nas sociedades primitivas, havia uma rígida divisão de tarefas entre homens e mulheres. Neste contexto, os homens eram responsáveis pelas atividades fora do lar, como a caça e a pesca, pois tais atividades exigiam força física e disposição a correr riscos. Já as mulheres ficavam responsáveis pelas tarefas no lar, que era a principal unidade econômica no período (GOMES, 2005).

No Brasil, houve diversas transformações econômicas, sociais e demográficas que interferiram na força de trabalho. Entre os principais motivos para o aumento na taxa de ocupação das mulheres no mercado de trabalho, podem-se citar a industrialização e ampliação dos centros urbanos, movimentos feministas, redução da quantidade de filhos por mulher e acesso das mulheres nas universidades (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

Para avaliar a inserção feminina no mercado de trabalho, temos como um indicador a evolução da taxa de participação por gênero. De acordo com Feijó (2023), pode-se perceber que a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou, modestamente, nos últimos dez anos, sofrendo uma queda expressiva entre 2020 e 2021, como reflexo da COVID, que trouxe desafios ainda maiores para esta problemática.

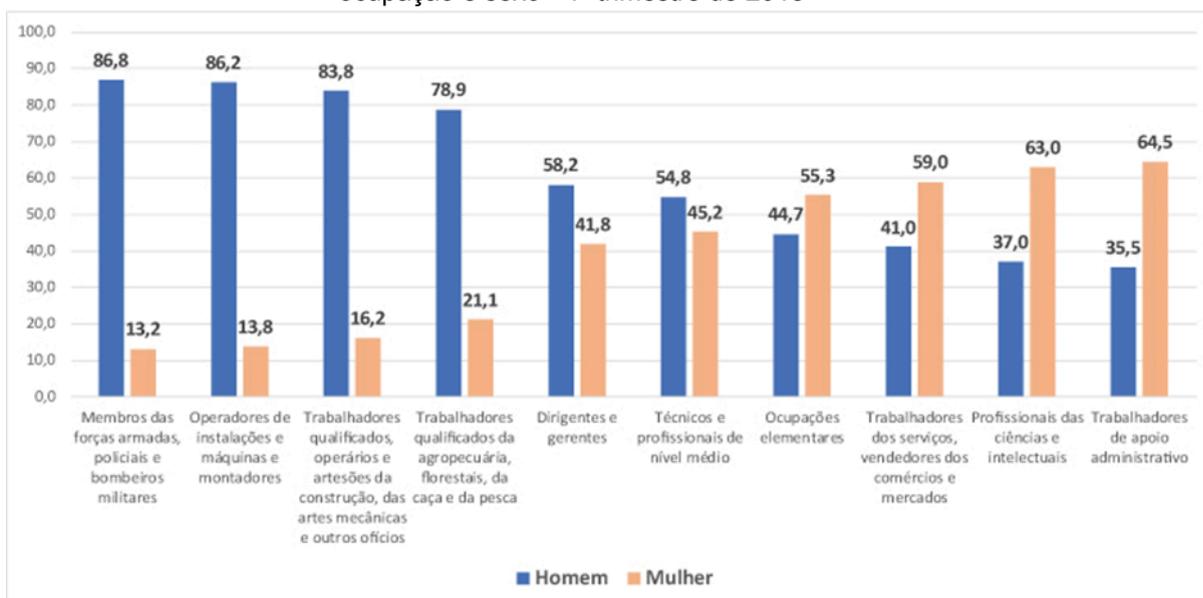
Figura 4 - Taxa de Participação por gênero no Brasil (14 anos ou mais) - 4º tri de 2012 a 2022



Fonte: Feijó (2023)

Segundo o IBGE (2022), 70,6% das mulheres brasileiras entre 18 e 59 anos, que viviam próximas às áreas urbanas, faziam parte da força de trabalho. Entre os homens, este número era de 87,3%. Como reflexo do COVID, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho caiu para 62,4%, no segundo trimestre de 2020. Em relação aos homens, esta taxa caiu para 80,8% no mesmo período, embora menos significativa. De acordo com modelos de regressão, os motivos para a queda proporcional ser maior entre as mulheres indica que a desigualdade de gênero advém do aspecto estrutural do mercado de trabalho brasileiro.

Figura 5 - Distribuição percentual da população brasileira ocupada (25–49 anos) por tipo de ocupação e sexo - 4º trimestre de 2018



Fonte: IBGE (2018)

Para cada grupo ocupacional, foram analisados os dados da divulgação trimestral da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referentes ao rendimento médio de homens e mulheres referente ao 4º trimestre de 2018. Segundo o IBGE (2018), os maiores rendimentos são encontrados para os grupos de dirigentes e gerentes, profissionais das ciências e intelectuais e membros das forças armadas. No grupo de dirigentes e gerentes, o salário médio das mulheres (R\$ 4.435) correspondia a 71,3% do recebido pelos homens (R\$ 6.216). Em relação ao grupo de profissionais e ciências e intelectuais, apesar das mulheres possuírem maior representação (63,0%), os rendimentos correspondiam a 64,8% em relação aos homens na mesma função. Além disso, mesmo com a maior representatividade de mulheres no grupo de trabalhadores administrativos (64,5%), o percentual do rendimento médio delas era muito superior ao registrado no grupo dos profissionais das ciências e intelectuais, atingindo a razão de 86,2%. Por fim, somente no grupo de membros das forças armadas, no qual as mulheres representam apenas 13,2%, o rendimento das mulheres equivale ao dos homens, atingindo 100,7%.

Visto os dados acima, pode-se citar que entre os principais desafios da mulher no mercado de trabalho, estão a conciliação entre trabalho e maternidade, desigualdade salarial, críticas à aparência, dificuldades voltadas à

ambição profissional, além do desrespeito com a figura de liderança feminina. Estes aspectos devem ser considerados para as organizações construírem ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos (CEMBRANEL, FLORIANO, CARDOSO; 2020).

2.5. Liderança organizacional

As organizações possuem expectativas de eficiência em seu desempenho, crescimento em termos de aumento de produtividade, geração de receitas, maximização de lucros, satisfação do cliente e aumento do desempenho dos funcionários (GARG; RAMJEE, 2013). Parte dessas expectativas são atendidas pelo papel da liderança, sendo um fator crítico para o sucesso organizacional (CHOW; SINGH, 2023), visto no ambiente corporativo atual repleto de mudanças como uma resposta não só para o sucesso das organizações, mas também para indivíduos, setores, regiões e nações (BOLDEN, 2004).

Os antigos comportamentos de liderança, como comando e controle, que estavam presentes há muito tempo, atualmente já não se adequam nas novas organizações, pelo fato de limitarem o talento dos colaboradores. Também existe uma tendência de novas atitudes da liderança, como, por exemplo, a transparência, criação de um ambiente inclusivo e colaborativo, empatia. Essas alterações exigem da liderança novas formas de conhecimento e conexões (ARRUDA, CHRISÓSTOMO, RIOS; 2010).

Neste contexto, o líder possui como principal objetivo a comunicação e implementação das estratégias de negócios das empresas, além de servir como exemplo e direcionar às equipes em relação ao atingimento de resultados (ARRUDA, CHRISÓSTOMO, RIOS; 2010).

A definição de liderança se apresenta de diferentes formas, não apresentando um consenso na literatura. Numerosos estudiosos pesquisaram liderança e a maioria deles estipula de diferentes maneiras. Hogan; Kaiser (2005) entende a liderança como algo que diz respeito ao desempenho de equipes, grupos e organizações, promovendo um desempenho eficaz da equipe e do grupo, que por sua vez melhora o bem-estar dos liderados. Para Calvert (1992), a liderança é um meio pelo qual os grupos sociais tentam obter

ganhos de cooperação, coordenação e alocação eficiente, resolvendo problemas de coordenação. Cyert (1990) vê como a capacidade de focar a atenção em problemas significativos em uma organização por meio de funções organizacionais, interpessoais e de decisão. Além das múltiplas definições, existem diferentes separações dos perfis de liderança, como os propostos por McCall Jr. (1985) que em seu estudo apresentou três estilos: transformacional, transacional e *laissez-faire*.

- Liderança Transformacional: este estilo é caracterizado por líderes que inspiram e motivam seus liderados a superar seus próprios interesses em prol da organização. Eles promovem um ambiente de confiança, incentivam a resolução criativa de problemas e estão focados no desenvolvimento do potencial dos seus seguidores.
- Liderança Transacional: esta abordagem é baseada em um sistema de recompensas e punições. Os líderes transacionais concentram-se em objetivos claros e de curto prazo e em rotinas padrão. Eles oferecem recompensas pelo cumprimento dos objetivos e podem aplicar ações corretivas caso os padrões de desempenho não sejam cumpridos.
- Liderança *laissez-faire*: o estilo *laissez-faire* é marcado por uma abordagem sem intervenção. Os líderes estão minimamente envolvidos na tomada de decisões, muitas vezes fornecendo pouca orientação e deixando a responsabilidade para os seus liderados. Esse estilo pode levar à baixa produtividade e falta de direção.

Para obter uma liderança efetiva é importante uma combinação de pessoas diversas (COLEMAN, 2012) e vários estilos (SHEARER, 2012) sendo a eficácia desses estilos de liderança influenciada por fatores intra-organizacionais, como o estresse no local de trabalho (GOVINDASAMY et al., 2021) e extra-organizacionais, como crises sanitárias tipo a da COVID-19 (DIRANI et al., 2020).

2.6. Diversidade de gênero e liderança por mulheres

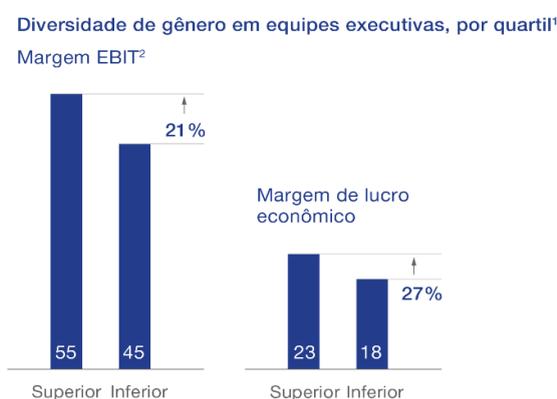
O conceito de diversidade de gênero evoluiu ao longo do tempo se referindo a uma variedade de características sexuais que vão além da

tradicional representação “masculina” ou “feminina” baseada no nascimento e nas expectativas sociais (ASSAWABOONYALERT et al., 2022). É uma dimensão fundamental entre as várias formas de diversidade, e sua importância é observada nos mais variados campos: na descoberta científica, acelerando as contribuições acadêmicas (NIELSEN et al., 2017), em times de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) aumentando sua eficiência e capacidade de inovação (XIE et al., 2020) e reduzindo riscos em grandes corporações (LENARD et al., 2014). Além disso, estudos demonstram que a diversidade está associada a aumento da receita de vendas, mais clientes, maior participação de mercado e maiores lucros relativos (HERRING, 2009).

Hunt, Layton e Prince (2015) observaram esses benefícios analisando cargos de liderança, onde os resultados indicaram que empresas operando em ambientes complexos geram maiores resultados quando o quadro da alta gestão possui uma maior representação de mulheres.

Segundo estudo publicado pela Mckinsey, existe uma forte correlação entre diversidade de gênero e lucratividade e criação de valor: as empresas do quartil superior em diversidade de gênero em equipes executivas possuíam uma probabilidade 21% maior de apresentar margem EBIT (lucros antes de juros e impostos) superior e 27% mais chances de criar valor no longo prazo em comparação com as empresas do quartil inferior (HUNT et al.,2018).

Figura 6 - Probabilidade de desempenho financeira superior à mediana nacional do setor (em %)



¹Os resultados são estatisticamente significativos com valor de $p < 0,05$.

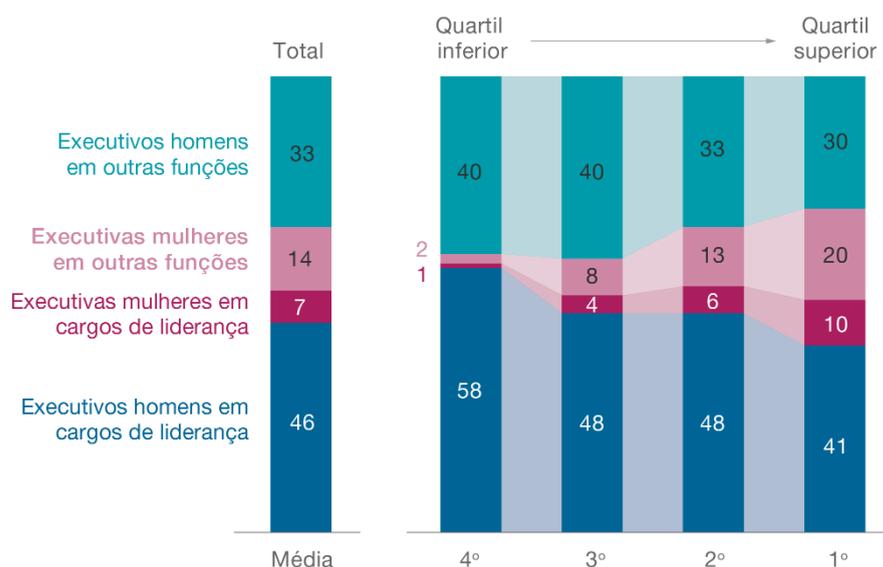
²Margem EBIT média (lucros antes de juros e impostos).

Fonte: Hunt *et al.* (2018)

Em estudo realizado com base em empresas do Reino Unido e Estados

Unidos, em relação à representatividade de mulheres em cargos de liderança, concluiu-se que as mulheres estão sub-representadas, inclusive nas empresas do quartil superior em diversidade de gênero. No entanto, estas empresas possuem uma proporção maior de mulheres em cargos de liderança (10%) em comparação com as empresas do quartil inferior.

Figura 7 - Detalhamento de cargos executivos por quartil de diversidade de gênero (em %)



Fonte: Hunt *et al.* (2018)

Apesar dos recentes avanços para melhorar as condições de trabalho para mulheres (ALAN *et al.*, 2020) e com uma crescente de trabalhadoras em cargos de gestão intermediária, os cargos executivos continuam a ser dominados por homens, mantendo uma sub-representação feminina nas áreas de liderança e direção executiva (SCHWANKE, 2013). Dentre essas barreiras, Alqahtani (2019) destaca que estereótipos de gênero e de comportamento perpetuam essa desigualdade, como, por exemplo, a pressão para mulheres líderes se adaptarem a estilos de liderança vistos como masculinos e a expectativa de que conciliam responsabilidades familiares e profissionais. Schwanke (2013) enumera ainda outras barreiras e destaca seus impactos, sendo elas:

- Estruturas societárias e corporativas: as estruturas existentes nas empresas e na sociedade em geral tendem a favorecer os homens e criar desafios adicionais para as mulheres. Isso pode incluir a falta de políticas de apoio à maternidade, a predominância de homens em posições de poder e a perpetuação de normas de gênero tradicionais.

- Percepções de liderança: existe uma tendência de associar qualidades de liderança com características tipicamente vistas como masculinas. Isso pode levar a uma desvalorização das habilidades e estilos de liderança que as mulheres trazem.
- Discriminação: a discriminação direta e indireta que as mulheres enfrentam no local de trabalho. Isso pode variar desde viés inconsciente até o assédio sexual e a exclusão de redes profissionais dominadas por homens.
- Não reconhecimento da desigualdade de gênero: a dificuldade em reconhecer a desigualdade de gênero torna as mudanças mais difíceis, pois muitas vezes ela está profundamente enraizada e normalizada nas práticas e culturas organizacionais.

Entender as barreiras e forças que influenciam a seleção para posições de liderança é crucial para desenvolver políticas eficazes que reduzam as disparidades de gênero no mercado de trabalho e nas decisões corporativas ou políticas (ALAN et al., 2020), sendo necessária uma intervenção acelerada, uma vez que, mulheres que se sentem desvalorizadas no trabalho, tendem a reavaliar suas prioridades e podem acabar desistindo, aumentando ainda mais as desigualdades (ELLEMERS, 2014).

2.7. Setor Logístico

No contexto atual, em que os recursos e consumidores se encontram distantes geograficamente, a logística assume uma função essencial, permitindo que os clientes possuam acesso aos bens e serviços no momento e local que desejarem. Visto que as organizações estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças econômicas e tecnológicas, é objetivo da logística compreender as novas tendências do mercado, resolvendo os problemas e atendendo as necessidades dos clientes de maneira eficiente (PEREIRA, SILVA; 2017).

De acordo com Ballou (2012):

“A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.”

A logística faz parte da estratégia dos negócios por interferir diretamente nos custos dos produtos e serviços, refletindo na definição dos preços finais e conseqüentemente na competitividade da empresa. Além disso, os prazos e qualidade de atendimento são componentes da logística, sendo necessário alcançar as necessidades dos clientes, para garantir a satisfação e conquistar a fidelidade dos mesmos (COVA, 2009).

Segundo Ballou (2012), uma das atividades primárias da logística é o transporte, que se refere à atividade de maior impacto nos custos logísticos totais, representando em média um a dois terços dos mesmos. Além disso, o transporte traz o valor de lugar ao produto e suas operações possibilitam deslocar matérias-primas e produtos acabados, sendo assim considerado muito importante no cenário empresarial.

Entre os modais de transporte, o rodoviário é o modal mais utilizado no Brasil, alcançando praticamente todo o território nacional, devido ao crescimento da indústria automobilística e calçamento das rodovias na década de 50. Entre as vantagens deste modal, está a possibilidade de realização do transporte integrado porta a porta, sendo recomendado para o deslocamento de produtos acabados e semiacabados em distâncias relativamente curtas (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).

Neste contexto, o transporte urbano de cargas é essencial para a economia de uma cidade, pois por meio deste tem-se o fluxo de bens de consumo e matérias-primas, contribuindo para a comercialização e prestação de serviços, e conseqüente desenvolvimento econômico (DE VASCONCELLOS et al, 2011)

Ainda sobre a relação da logística e transporte, se faz de extrema importância trazer também ao centro da discussão o transporte de passageiros. É certo que a necessidade de interação social e econômica entre as pessoas procede o transporte, entretanto, este é igualmente responsável por estruturar o desenvolvimento econômico, social e ambiental nas cidades. Não existe transporte sem motivo (BOARETO, 2021).

Nesta perspectiva, temos um olhar sobre a mobilidade urbana para além do movimento de veículos. O transporte de passageiros passa assim a ter moldes de modificação social, oferecendo acesso de pessoas aos lugares. Entretanto, diferenciar a política de mobilidade urbana da simples capacidade de mover pessoas para agente efetivo de transformação social é o desafio de promover a acessibilidade, a equiparação de oportunidades, a redução das desigualdades e a inclusão social de forma ambientalmente sustentável (BOARETO, 2021).

É importante destacar a essencialidade da locomoção de pessoas, uma vez que esta é abordada diretamente na Constituição Federal brasileira, tanto em seu artigo quinto quanto em seu artigo sexto. Assim, configura-se simultaneamente como um Direito Fundamental do cidadão, e considera o transporte público um Serviço Essencial e um Direito Social.

Além deste aspecto, a ONU estima que em 2050 mais de dois terços da população mundial viverá nas cidades. Atingindo supostamente, em 2030, o número de mais de 30 cidades, em todo o mundo, com mais de 10 milhões de habitantes, algumas delas alcançando o número impressionante de 20 milhões de pessoas (MILAGRES, 2018). Em meio a esta superlotação das cidades cria-se uma necessidade de estudo destes espaços objetivamente, a fim de criar políticas públicas que entreguem desenvolvimento econômico sem se esquecer do bem-estar social.

Neste contexto, o *IESE BUSINESS SCHOOL* (IESE) desenvolveu o estudo *Cities in Motion* (CIMI). O estudo mira alcançar, por meio de critérios concretos, um ranqueamento das cidades que oferecem qualidade de vida entre seus moradores sem desconsiderar o desenvolvimento econômico e financeiro. Para isto o CIMI utiliza nove dimensões-chave: capital humano, coesão social, economia, governança, meio ambiente, mobilidade e transporte, planejamento urbano, perfil internacional e tecnologia. Todos os indicadores se unem em torno de um propósito estratégico, levando a um tipo diferente de desenvolvimento econômico e social que envolve a criação de uma cidade global e a promoção do empreendedorismo, inovação e justiça social, entre outros resultados (IESE, 2022).

A capacidade de locomoção do cidadão e o acesso aos lugares públicos se apresentam isoladamente no estudo como critérios-chave para o ranqueamento das cidades estudadas, porém o tema de transporte público permeia outros parâmetros usados, como exemplo o indicador Capital Humano no qual a mobilidade estudantil é considerada.

As cidades que ocupam o pódio no ranking do CIMI são: Nova York, Pequim e Paris, respectivamente. Nova York, a cidade mais bem classificada, ganha destaque na conclusão do estudo por fatores ligados, principalmente, à mobilidade urbana. Os autores destacam que Nova York possui um sistema de metrô altamente desenvolvido, com o maior número de estações. Ademais, a cidade também possui um bom sistema de aluguel de bicicletas, *scooters* e ciclomotores, e está em quinto lugar em número de rotas aéreas de entrada.

Já em relação às cidades brasileiras, a classificação não é tão favorável. São Paulo é a cidade mais bem classificada, recebendo a 130ª posição. Coincidentemente ou não, dentre os nove critérios analisados, São Paulo possui o pior desempenho no quesito Mobilidade.

O baixo desempenho em Mobilidade encontra explicação na tendência brasileira de aumento do consumo do transporte individual motorizado e redução do transporte coletivo. Esta movimentação tem sido particularmente intensa entre as classes sociais de baixa renda e em cidades de pequeno e médio porte (BAZZO *et al.*, 2021).

Essa trajetória pouco promissora tem sido mantida por diversos fatores, entre os quais se destacam o aumento real da renda das famílias brasileiras e as políticas históricas de incentivo ao transporte individual que têm contribuído para tornar o transporte público mais caro em comparação com o transporte individual motorizado (BAZZO *et al.*, 2021).

Ainda sobre os níveis de preço do transporte coletivo em comparação ao individual motorizado, temos a renda familiar como o maior fator determinante na escolha do tipo de transporte usado. Portanto, se existe um histórico de políticas públicas como o controle do preço dos combustíveis e os subsídios diretos e indiretos para a compra e uso de veículos motorizados, é inevitável que a percepção dos custos e benefícios percebidos pelos indivíduos sob o

transporte coletivo seja baixa (BAZZO *et al.*, 2021).

É crucial priorizar o transporte coletivo e estabelecer uma política tributária e previdenciária específica para o setor, de modo que haja um barateamento expressivo das tarifas. Promover o uso do transporte coletivo contribuirá substancialmente para a sustentabilidade ambiental, econômica e social das cidades brasileiras (FÉLIX, 2013).

Nesta perspectiva de incentivo ao serviço de transporte coletivo, nasce a necessidade de colaboração Público-Privada. Milagres conceitua arranjos colaborativos como acordos formados por atores com recursos que se complementam e, por isso, criam uma dependência mútua para o alcance de seus objetivos. Mas, apesar dessa interdependência, permanecem autônomos (MILAGRES, 2018). Os contratos de concessão do transporte público de passageiros é um exemplo claro deste esforço mútuo para remover as eventuais barreiras físicas e econômicas existentes de acesso a serviços e pessoas. A concessão de transporte de passageiros por governos municipais é uma das modalidades de serviços oferecidas pela empresa fruto de estudo deste trabalho.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Bastos (2015), a metodologia de pesquisa é de extrema importância para o desenvolvimento de um projeto, ao fornecer um roteiro sistemático para a realização do estudo. Através da metodologia, é possível estabelecer os passos a serem seguidos, as técnicas e instrumentos que serão utilizados, assim como as etapas do projeto.

Além disso, a metodologia de pesquisa proporciona rigor científico ao projeto, auxiliando na validação interna e externa dos resultados obtidos. Portanto, a metodologia de pesquisa é fundamental para o desenvolvimento de um projeto ao trazer direcionamento, organização e confiabilidade ao estudo, contribuindo para a obtenção de resultados consistentes e relevantes.

Para desenvolvimento desse projeto aplicativo foi adotado como metodologia o estudo bibliográfico com abordagem qualitativa e quantitativa e benchmarkings.

O levantamento bibliográfico, consolida de forma científica nossa pesquisa e, de acordo com Gil (2008), esta atividade terá como base livros, revistas, artigos e outros escritos que permitirão conhecer os vastos repertórios sem que tenhamos pesquisado diretamente. Portanto, é necessário que estas fontes sejam seguras e analisadas minuciosamente, atentando aos pontos essenciais que circundam o tema.

Já a pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2001), tangencia a realidade não quantificada ambientada em universos de significados, motivos, valores e atitudes que correspondem a um espaço de relacionamento de processos e fenômenos. Para Richardson (1999), os estudos advindos desta metodologia retratam a complexidade de determinadas questões e as possíveis interações entre as variáveis, para assim compreender e classificar a dinâmica dos grupos sociais. Para Godoy (1995), as técnicas utilizadas por este tipo de trabalho trazem as experiências das pessoas e os simbolismos dos eventos observados, onde o pesquisador é o instrumento-chave e o ambiente é a fonte direta dos dados e, muitas vezes, não é necessário a utilização de técnicas e métodos estatísticos.

Segundo Gil (2008), a pesquisa quantitativa é um tipo de pesquisa científica que utiliza métodos e técnicas estatísticas para coletar e analisar dados numéricos, buscando estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis estudadas, para obter resultados precisos e objetivos. De acordo com Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é utilizada para identificar padrões e tendências, e realizar generalizações sobre uma determinada população.

Com o *benchmarking*, pretende-se conhecer a conjuntura contemporânea acerca do tema e, de acordo com Spendolini (1993), ao avaliar os processos metódicos sobre os serviços, produtos e as pessoas de empresas reconhecidas no mercado, é possível absorver boas práticas.

A estratégia para esse trabalho será a utilização das pesquisas qualitativas e quantitativas para ser possível a coleta de dados intangíveis, e tangíveis tais como; experiências, atitudes e fatos singulares e, também, mediante bases estatísticas, coletas de números para resultados objetivos.

O desenvolvimento do projeto foi dividido em três etapas, a primeira sendo através do levantamento bibliográfico, por meio de livros, artigos, revistas, sites confiáveis, teses e entre outras análises e avanços sobre o tema, a segunda etapa realizada pelas pesquisas qualitativas e quantitativas e a terceira através benchmarking com empresas referências em iniciativas sobre Liderança Feminina e Igualdade de Gênero para coleta das melhores práticas.

A pesquisa quantitativa, ocorreu por meio da aplicação de questionário, contendo 23 perguntas fechadas, no período entre 14 e 22 de março de 2024, pautadas nas iniciativas e conhecimento das empresas na temática “Igualdade de Gênero” e “Liderança Feminina”. O referido questionário foi direcionado para a área de Recursos Humanos das organizações de transporte. Utilizou-se uma amostra não probabilística, uma vez que a escolha dos sujeitos não foi baseada em nenhum procedimento estatístico, recorrendo à amostragem por tipicidade, obedecendo aos seguintes critérios: funcionários da área de RH (Recursos Humanos) das empresas de transporte.

Já a pesquisa qualitativa, aconteceu no período de 12 ao dia 16 de março de 2024 e analisou informações detalhadas visando compreender a percepção subjetiva da mulher quanto aos desafios e avanços em cargos de

liderança. Tal pesquisa foi realizada por meio de entrevistas por telefone, a partir de perguntas abertas, roteiro de conversa, assim como transcrições de entrevistas anexadas ao final do trabalho, com duração média de trinta minutos, com líderes mulheres também atuantes no segmento da logística.

O objetivo da pesquisa qualitativa era identificar quais barreiras práticas eram percebidas pelas profissionais, coletando experiências compartilhadas e cruzando as vivências reais dos objetos de estudo com o que foi identificado como barreiras nos estudos técnicos e acadêmicos sobre liderança feminina.

Os *benchmankings* foram realizados com três grandes organizações que se destacam pelo engajamento e compromisso quanto ao tema “Igualdade de Gênero”, para coletarmos ações e iniciativas realizadas por essas empresas e disseminá-las como boas práticas. As empresas estudadas foram VALE, VLI e CARGILL.

Além disso, o trabalho está amparado por todos os procedimentos éticos exigidos. Os questionários mantiveram a confidencialidade das empresas, as entrevistas realizadas por telefone, foram transcritas e reportadas às entrevistadas para validação e as informações extraídas dos *benchmankings* são públicas.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

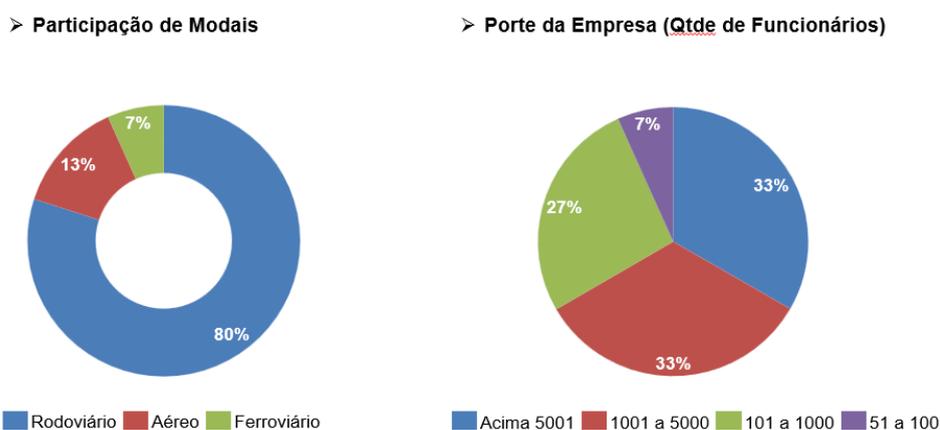
4.1. Mapeamento da Liderança Feminina nas Organizações

Por meio da pesquisa quantitativa, aplicamos o questionário Mapeamento da Liderança Feminina nas Organizações (Anexo 1) em 15 empresas de transportes de diferentes modais, no período entre 14 e 22 de março de 2024. Essa pesquisa foi respondida pela área de recursos humanos dessas organizações a fim de garantirmos que as informações fornecidas apresentassem a realidade das empresas quanto ao tema Liderança Feminina. Os resultados coletados, seguem detalhados nas próximas subseções.

4.1.1. Perfil das empresas respondentes

Conforme Figura 8, 80% das empresas respondentes são pertencentes ao modal rodoviário, 13% ao modal aéreo e 7% ao modal ferroviário. Quanto ao porte das empresas, verifica-se que a grande maioria possui um quantitativo expressivo de funcionários, sendo 33% das empresas com mais de 5.001 colaboradores, 33% até 5.001, 27% até 1.000 e apenas 7% com limite de 100 colaboradores.

Figura 8 - Caracterização dos respondentes

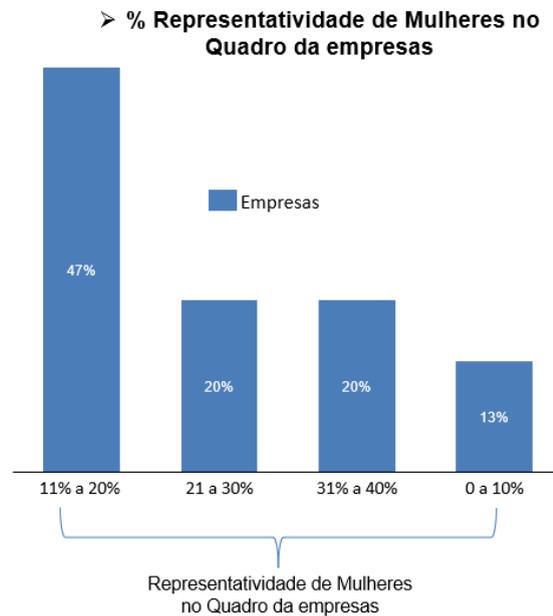


Fonte: Elaborado pelas autoras

Com relação à representatividade feminina no quadro das empresas, a Figura 9 demonstra que em 47% das empresas entrevistadas, as mulheres representam de 11% a 20% do quadro total de colaboradores e em apenas em 20% dessas empresas, a representatividade fica no range de 31% a 40%,

reforçando que a igualdade gênero continua distante de se tornar uma realidade.

Figura 9 - Percentual de representatividade feminina

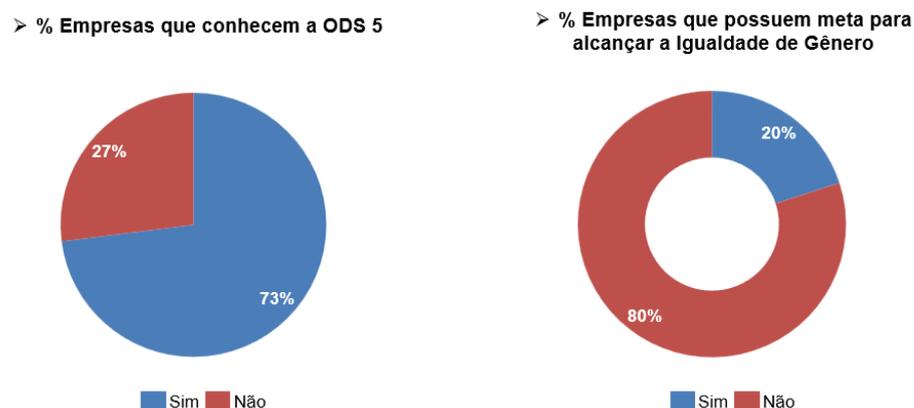


Fonte: Elaborado pelas autoras

4.1.2. Engajamento das empresas quanto a temática “Igualdade de Gêneros”

A Figura 10 expõe a realidade do nosso mercado de trabalho quanto a essa temática, apesar das empresas terem conhecimento quanto ao movimento de busca pela igualdade gênero, onde 74% das empresas tem ciência da ODS 5, apenas 20% dessas mesmas empresas atuam de forma estruturada por meio de metas para que a desigualdade de gênero diminua.

Figura 10 - Aderência corporativa ao ODS 5

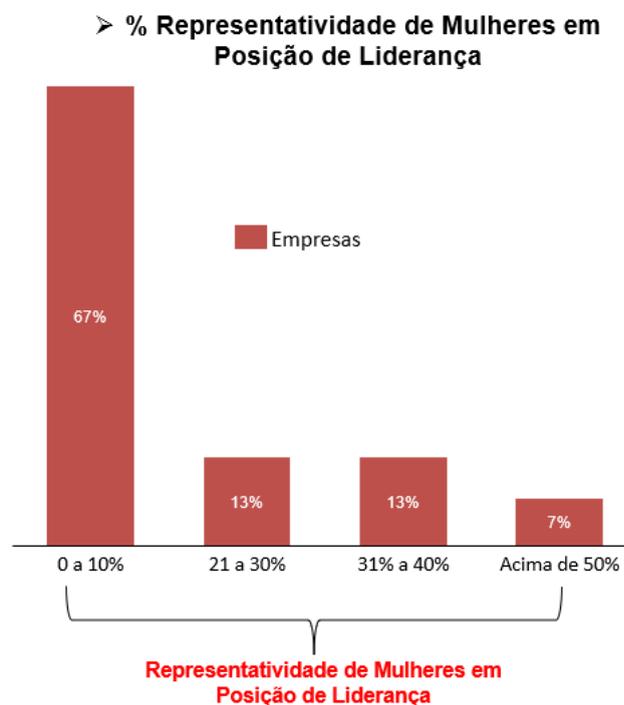


Fonte: Elaborado pelas autoras

4.1.3. Representatividade Feminina em Cargos de Liderança

Com relação à representatividade feminina em cargos de liderança, a situação se apresenta ainda pior, conforme Figura 11. Em 67% das entrevistadas, as mulheres que ocupam posição de liderança representam de 0% a 10% do quadro total de colaboradores e em apenas 7% das empresas, a representatividade ultrapassa 50%.

Figura 11 - Representatividade de Mulheres em Posição de Liderança



Fonte: Elaborado pelas autoras

4.1.4. Demais informações coletadas

Outras informações coletadas com aplicação do questionário, destacam-se:

- 80% das empresas não fornecem nenhum tipo de auxílio-maternidade;
- 74% responderam que o tempo de licença a maternidade concedido são de 4 meses e não 6 meses;
- 74% não trabalham com vagas afirmativas para mulheres para

cargos de liderança;

- 60% das empresas não possuem programas para tratativas das necessidades específicas de saúde, segurança e higiene para as mulheres;
- 54% não possuem programas específicos para desenvolvimento de liderança feminina;
- 54% relataram que não possuem todas as unidades das organizações, que estão preparadas para receber mulheres;
- 34% não possuem políticas e programas que impeçam a discriminação, assédios, violências e/ou agressões contra a mulher;
- 20% das organizações já deixaram de contratar e/ou promover mulheres por estarem grávidas;
- 7% não possuem política de cargos e salários e há distinção de remuneração por gênero.

Dentre as empresas que possuem iniciativas para alcançarem a igualdade de gênero, alguns grupos de ações geralmente podem ser evidenciadas, como:

SAÚDE

- Programas de planos de saúde dedicados a gestante, incentivo a realização do exame de mama, com a isenção do fator moderador relacionado a mamografia, além de diversas campanhas ao longo do ano;
- Constantes ações e eventos direcionados para saúde da mulher. Adequação de espaços nas limitações físicas da empresa destinados à convivência e descanso intrajornada;
- Campanha anual de conscientização sobre a saúde da mulher e isenção de coparticipação para exames específicos para mulheres;

- Espaço dedicado para mulheres em período de amamentação terem privacidade e segurança para retirar e armazenar o leite materno nos escritórios administrativos.

CÓDIGOS E POLÍTICAS PARA PROTEÇÃO DA MULHER

- Código de Conduta e Ética;
- Política de Diversidade e Inclusão;
- Programa de Compliance e Ética;
- Política de Integridade;
- Canal de Denúncias.

DEMAIS INICIATIVAS:

- Auxílio Creche
- Auxílio Maternidade
- Auxílio Babá
- Ações coletivas de conscientização, por meio de palestras com profissionais para ampliar nível de consciência para prevenção na vida pessoal e profissional, como, por exemplo, promotores, representantes da vara de violência doméstica;
- Programa de formação profissional, com vagas afirmativas para mulheres no cargo de motorista;
- Programa que visa auxiliar as filhas ou enteadas dos colaboradores na faixa etária entre 15 e 21 anos, a descobrir suas habilidades para poderem fazer uma boa escolha de carreira;
- Programas de Aceleração da carreira feminina; mentoria para homens e mulheres;
- Vagas afirmativas.

A partir da análise dos dados, confirma-se que o setor logístico ainda é predominantemente masculino. Apesar das empresas do setor, em sua grande

maioria, conhecerem a ODS 5, acompanharem o movimento de inclusão das mulheres e a busca por igualdade, a maioria das empresas ainda não possui essa temática como um tema importante e prioritário na organização. As iniciativas que existem ainda são tímidas e ocorrem na minoria das empresas do setor.

4.2. Entrevistas Qualitativas

4.2.1. Desafios de aprovação e credibilidade

No que diz respeito à trajetória profissional das lideranças femininas entrevistadas, pode-se perceber pelos relatos, trechos em comuns no qual as mulheres relataram as dificuldades relacionadas à aprovação e credibilidade no ambiente de trabalho, demandando das mesmas um tempo maior de trabalho, para ter que demonstrar a todo momento sua capacidade profissional. A seguir são demonstrados alguns exemplos referenciando as mulheres a partir do código M seguido de um número.

- M1: “Eu não sei por que temos essa cultura do homem por ser homem já passar uma credibilidade a mais que as mulheres”.
- M1: “Eu já vivenciei situações em que fui colocada em *check*, como que só por ser mulher entendiam que eu não poderia ser firme diante de uma situação”.
- M3: “Meu time falava que eu entrava em assuntos que outros líderes não entravam, eu conseguia ter muito mais atenção que outros supervisores, talvez fosse realmente mais atenção ou talvez uma necessidade de me provar, mas nunca me senti rejeitada”.
- M3: “O grande desafio foi provar que eu ia dar conta, eu sentia que o time me testava muito”.
- M4: “Enquanto mulher tenho que trabalhar mais, provar mais, para ser respeitada. Tenho que fazer dobrado para ser respeitada. Eu acho que um homem na minha posição não precisaria se esforçar tanto, poderia ser bem menos”.
- M6: “Os homens, principalmente os motoristas, não aceitam ser

demandados por mulheres. Então, você vai encontrar um ou outro que vai tentar diminuir a sua trajetória”.

A percepção de que as mulheres não são naturalmente firmes ou assertivas reflete no desafio delas em serem levadas a sério em situações profissionais, onde a credibilidade é essencial. Neste contexto, suas decisões e opiniões podem ser questionadas ou até mesmo desconsideradas, simplesmente pelo seu gênero, como se sua capacidade de liderança e tomada de decisão fosse inferior à dos homens.

Essa necessidade de aprovação pode levar a situações em que as mulheres se sentem constantemente testadas por seus colegas ou superiores, o que pode afetar sua confiança e autoestima.

4.2.2. Desafios de percepção e expectativas

Existe uma grande diferença nas expectativas e percepções entre homens e mulheres no local de trabalho. Enquanto os homens são frequentemente vistos como naturalmente competentes e capazes e as experiências positivas dos homens são celebradas, as das mulheres são frequentemente vistas com ceticismo ou desconfiança, conforme relato a seguir.

- M3: “Temos sido provocados para trazer mulheres para o time, olhar para mulher de maneira diferente, porém ainda tem muita diferença. O homem teve tal experiência “nossa ele é incrível”, a mulher teve a mesma experiência o questionamento é “será que ela vai dar conta?”.
- M3: “O grande desafio foi provar que eu ia dar conta, eu sentia que o time me testava muito”.
- M7: “Ser líder não era algo que passava pela minha cabeça, mas aconteceu e vejo que foi por um esforço muito forte de me provar como uma boa profissional, fazer um pouco mais, se dedicar mais, para ser vista como igual”.

4.2.3. Estratégias de posicionamento e comunicação

Para lidar com a desconfiança e o questionamento de suas habilidades,

as mulheres desenvolvem estratégias específicas, como serem mais cautelosas ao se posicionar. Elas podem se esforçar para encontrar um equilíbrio entre serem assertivas o suficiente para serem levadas a sério e não serem percebidas como “agressivas” ou “emotivas”. Os relatos a seguir demonstram melhor essa situação.

- M4: “A gente não pode se posicionar em muitas situações, se não somos consideradas doidas, é mimimi, então temos que ter estratégias para conseguir conduzir”.
- M5: “Minha trajetória sempre foi cercada por homens, então sempre estive na luta para conquistar meu espaço. Mas, o meu mindset é muito masculino devido ao ambiente”.
- M6: “Vejo que hoje as mulheres se impõem mais. Você precisa usar um pouco mais de energia”.

4.2.4. Desigualdades salariais

As mulheres observam desigualdades na remuneração e no reconhecimento por seu trabalho, enfrentando salários mais baixos e menor visibilidade em comparação com seus colegas masculinos. Essa falta de reconhecimento pode contribuir para sentimentos de desvalorização e injustiça, afetando negativamente sua motivação e satisfação no trabalho. Neste contexto, o relato da mulher a seguir trata sobre a falta de equidade.

- M4: “Quando olho para os meus pares, sempre vi que eu era cobrada mais. Nunca me senti numa posição de equidade, sempre tive que me esforçar mais e ganhando menos”.

Esses detalhes destacam os desafios únicos enfrentados pelas mulheres no local de trabalho e a necessidade de mudanças significativas para promover a igualdade de gênero e criar ambientes profissionais mais justos e inclusivos.

4.2.5. Discriminação e desigualdade de gênero

Os relatos abaixo descrevem situações em que as mulheres são tratadas de forma injusta ou discriminatória no ambiente de trabalho. Isso pode incluir serem ignoradas em reuniões, terem suas ideias menosprezadas, ou

receberem tratamento diferenciado em comparação com seus colegas masculinos. Alguns exemplos específicos incluem comentários inapropriados, convites desconfortáveis para encontros fora do ambiente de trabalho, e a necessidade de validação por parte de homens para que suas opiniões sejam consideradas válidas.

- M1: “Em algumas situações em clientes já escutei “vem aqui fazer uma reunião e depois vamos tomar uma cerveja” situações em que eu não me sentia confortável, toda hora eu tinha que me posicionar”.
- M4: “Eu nunca passei por uma discriminação muito clara, é sempre muito velada. Por exemplo, eles não me ouvem, eu sou cortada, as perguntas sempre são feitas para homens numa reunião, isso quando eu estou num ambiente de muito homens, quando estou num lugar de equilíbrio não acontece”.
- M6: “Quando comecei no transporte eu era muito dócil, mas os homens viam como se eu estivesse me insinuando. Quando entendi isso, precisei mudar!”.
- M2: “Já passei por situações discriminatórias, com o cliente todo dia. Dentro da empresa, tive um gestor muito machista que não dava voz para as mulheres, exemplo, se a mulher respondesse uma pergunta era necessário que um homem validasse”.

Essas situações refletem a realidade enfrentada por muitas mulheres no local de trabalho e destacam a necessidade de combater a discriminação e promover a igualdade de gênero em todas as esferas da sociedade.

4.2.6. Assédio e discriminação

Alguns relatos abaixo mencionam experiências de assédio sexual ou discriminação baseado no gênero ao longo da carreira. Isso pode incluir desde comentários inadequados até situações mais graves de assédio, que criam um ambiente de trabalho tóxico e prejudicam o bem-estar das mulheres.

- M5: “Eu já passei por situações de discriminação, já foi subjugada, eu sou pequenininha, então sempre tive que mostrar

minhas responsabilidades para ser respeitada, se não achavam que eu era uma menininha de 18 anos”.

- M6: “No início da minha carreira no transporte eu sofri um assédio, mas me sentia muito sozinha, então não sinalizei. Nesses 16 anos no transporte, vejo que o número de mulheres aumentou, mas ainda sofremos preconceito”.

O assédio e a discriminação também podem contribuir para um sentimento de isolamento e falta de segurança no trabalho. Para abordar o assédio e discriminação no trabalho, as empresas devem implementar políticas claras de tolerância zero, oferecer treinamentos regulares e estabelecer canais de denúncia confidenciais. A investigação imparcial e a responsabilização dos infratores são essenciais para criar um ambiente seguro. Promover uma cultura organizacional de respeito e inclusão, liderada pelo exemplo dos gestores, é fundamental. Monitoramento regular e avaliação contínua garantem que as políticas e práticas estejam funcionando efetivamente para criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso para todos.

4.2.7. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

As mulheres expressam dificuldade em conciliar as demandas do trabalho com as responsabilidades da maternidade, enfrentando o dilema de perder momentos importantes com os filhos devido ao trabalho e vice-versa. Buscam encontrar um equilíbrio entre suas vidas pessoais e profissionais, conforme relatos a seguir.

- M1: “Todos os dias quando venho trabalhar eu penso nos momentos do meu filho que vou perder por causa do trabalho, mas quando estou com meu filho eu penso nas coisas do trabalho. Então, eu tento achar um equilíbrio entre o pessoal e o profissional”.
- M2: “O maior desafio da vida profissional e maternidade foi conseguir conciliar o todo, pois você não consegue dar conta de tudo e até você entender isso, demora”.

4.2.8. Desafios profissionais relacionados à maternidade

Muitas mulheres enfrentam obstáculos em suas carreiras devido à maternidade, como serem retiradas de processos seletivos, enfrentarem discriminação ou ouvirem comentários desrespeitosos relacionados à gravidez, conforme observado nos relatos abaixo.

- M2: “No meu trabalho, a notícia foi como uma bomba, pois na época estava participando de um processo seletivo para gerente e fui retirada do processo porque eu engravidei”.
- M4: “Tive que adiar a maternidade para conseguir realizar algumas aspirações profissionais e se eu não tivesse feito isso não teria alcançado as coisas que consegui”.
- M5: “Acabei engravidando de forma não planejada, tive medo de contar isso no trabalho por medo de ser julgada e perder meu emprego”.
- M7: “Trabalhei a minha gravidez inteira e durante a licença apareceu uma oportunidade para o cargo de analista que eu tanto queria, mas eu estava fora da empresa. Essa foi a minha primeira frustração”.

Para combater os obstáculos enfrentados por mulheres na carreira devido à maternidade, as empresas devem implementar políticas claras de igualdade de oportunidades, garantindo que a gravidez não seja um fator discriminatório em processos seletivos ou promoções. Além disso, é essencial oferecer suporte e flexibilidade para as mulheres durante a gravidez e licença maternidade, permitindo que continuem a avançar em suas carreiras sem penalizações. Educação e sensibilização sobre igualdade de gênero também são fundamentais para mudar a cultura organizacional e eliminar o preconceito relacionado à maternidade.

4.2.9. Avanços e mudanças na cultura empresarial

Algumas empresas demonstram avanços na inclusão de mães no ambiente de trabalho, como oferecer mais compreensão e apoio às necessidades das mães, além de permitir mudanças após a licença

maternidade.

- M1: “Aqui na empresa eu tenho um olhar diferente para as mães, tento ter um pouco mais de entendimento. Vejo que aqui esse entendimento é mais fácil porque a nossa diretora é mãe”.

O reconhecimento e apoio às mães no local de trabalho são essenciais para promover a igualdade de oportunidades. Quando líderes, como diretores ou gerentes, são mães, isso pode facilitar um ambiente mais compreensivo e inclusivo para outras mães na empresa. Esse tipo de liderança cria um exemplo positivo e inspirador, incentivando políticas e práticas que valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, promovendo assim um ambiente mais acolhedor para todas as funcionárias.

4.2.10. Divisão de responsabilidades na família

As mulheres destacam a importância de uma divisão equitativa de responsabilidades com seus parceiros, na criação dos filhos e no apoio à carreira profissional, mas também reconhecem que a maternidade muitas vezes pesa mais para as mulheres.

- M4: “Eu não sou a pessoa responsável pelos meus filhos, isso é muito bem dividido com o meu marido, mas a questão da maternidade pesa muito mais para mulher”.
- M7: “A maternidade para mim é muito tranquila por causa da minha rede de apoio. Meus pais fazem tudo que precisa para eu não anular o meu lado profissional”.

Uma divisão equitativa de responsabilidades na criação dos filhos é fundamental para apoiar a carreira profissional das mulheres. Embora muitas mulheres busquem essa igualdade com seus parceiros, ainda enfrentam o peso adicional da maternidade, incluindo expectativas sociais e pressões internas. Uma rede de apoio sólida, seja dos parceiros, familiares ou outros cuidadores, pode ser crucial para auxiliar as mulheres a conciliarem suas responsabilidades familiares e profissionais, permitindo que continuem avançando em suas carreiras com tranquilidade.

4.2.11. Liderança feminina

Os relatos a seguir destacam características comuns da liderança feminina, incluindo empatia, capacidade de se colocar no lugar do outro, flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e habilidades de gerenciamento de pessoas.

- M1: “Tudo que consegui nunca precisei aumentar o tom de voz com os meus liderados, sempre preferi ter o time junto. Entender o motivo de uma não entrega. Em alguns momentos da carreira achei que eu teria que mudar isso, mas entendi que isso não é a minha responsabilidade, então da minha maneira consegui atingir os mesmos objetivos. Hoje vejo que cada vez mais pessoas autoritárias estão perdendo espaço, então acho que falar alto e não se colocar no lugar do outro não é o caminho”.
- M2: “Eu tive um par homem que cobrava o time de forma muito dura, na frente de todos, sem entender o motivo pela não entrega de um funcionário, exemplo: talvez a pessoa não estivesse performando, por causa de um problema pessoal. Era muito nítido o time se perder, por causa desse tipo de atitude. Vejo que nós, líderes mulheres, buscamos nos colocar no local do outro”.
- M3: “Vejo como característica da líder mulher a empatia. Se colocar no lugar do outro, gostar de gente, estar próximo, escutar, ter conversas difíceis, dar feedback sincero e saber delegar”.
- M4: “Vejo que a líder mulher precisa ter diferente de um líder homem é posicionamento. Se você não se posicionar, não colocar suas ideias, você acaba não tendo voz. Temos que fazer tudo que um homem faz e ainda se esforçar mais, isso com base nas minhas experiências”.
- M5: “Como mulher somos mais flexíveis, adaptáveis, criativas, empáticas e temos um olhar para o outro diferente, de se colocar no lugar e utilizo isso nas tomadas de decisões junto a diretoria”.
- M6: “A mulher líder consegue gerenciar pessoas, quando você

cuida de pessoas você cuida do negócio e a mulher faz isso com mais facilidade, tem mais empatia, vejo que os homens focam mais no negócio do que nas pessoas, de maneira geral”.

- M7: “A principal diferença entre a liderança feminina e masculina é a paciência. No meu ponto de vista, nós mulheres temos empatia de entender o cenário como um todo e ponderamos as situações, enquanto o homem tem uma facilidade muito grande de troca – não está bom? Troca”.

As líderes mulheres valorizam a escuta ativa, *feedback* sincero, e conseguem tomar decisões ponderadas considerando o bem-estar das pessoas envolvidas. Elas enfatizam a importância do posicionamento e da voz ativa para garantir sua influência e reconhecimento no ambiente profissional. Essas qualidades diferenciam a liderança feminina da masculina, destacando a paciência, a empatia e a capacidade de compreender o contexto como elementos-chave para o sucesso na gestão de equipes e na condução dos negócios.

Por fim, o relato de lideranças femininas destaca desafios comuns enfrentados por mulheres no ambiente de trabalho, incluindo a luta por aprovação e credibilidade, percepções desiguais e desafios profissionais relacionados à maternidade. Discriminação, assédio e desigualdades salariais também são realidades enfrentadas por muitas mulheres. Para abordar esses problemas, as empresas podem implementar políticas de igualdade de gênero, programas de conscientização e treinamento para combater a discriminação e o assédio, além de promover uma cultura inclusiva e de respeito. Equilibrar responsabilidades familiares, apoiar a maternidade no ambiente de trabalho e garantir uma divisão equitativa de tarefas domésticas são essenciais. Valorizar a liderança feminina e suas qualidades distintas, como empatia e habilidades de comunicação, também pode contribuir para ambientes de trabalho mais inclusivos e eficazes.

4.3. Benchmarking e Realidades Organizacionais

As empresas de grande porte perceberam que para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo e reputação no mercado, precisam estar cada

vez mais atentas na adoção de práticas associadas ao ESG. Desta forma, a fim de entender a situação do mercado, bem como suas práticas, neste capítulo será abordado o *benchmarking* realizado com VLI, Vale e Cargill.

4.3.1. VLI logística

A VLI é uma empresa de logística multimodal criada em 2010 a partir da diretoria de logística da Vale. Hoje, encontra-se aproximadamente com 7100 empregados, está organizada em forma de holding e possui em sua composição acionária as empresas Vale, Brookfield, Mitsui, FI-FGTS e BNDESPar.

A empresa oferece soluções logísticas multimodal que interliga ferrovias, terminais e portos para atender às principais regiões brasileiras produtoras de bens e produtos industrializados, siderúrgicos, agrícolas e minerais, através do transporte de cargas por rotas que passam pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste.

A companhia tem como propósito “transformar a logística do Brasil” e como visão “ser a primeira escolha dos clientes e referência em sustentabilidade na logística brasileira” e, estar entre as maiores e mais rentáveis empresas do Brasil até 2030. A VLI visa trabalhar a sustentabilidade como valor compartilhado porque acredita no papel das empresas para a construção de uma sociedade melhor e está comprometida em deixar um legado para as gerações que estão por vir.

Conforme artigo publicado no LinkedIn, pela Diretora de Gente, Inovação e Sustentabilidade, Rute Melo, da VLI, na data de 26 de agosto de 2020, “a VLI tem atuado nas questões de equidade de gênero: reconhecendo os desafios reais, mas lidando com o tema por meio de atitudes concretas”.

A empresa, predominantemente masculina, está adotando uma abordagem inclusiva não apenas em termos de gênero, mas também em relação a pessoas com deficiência, diversas origens étnicas, diferentes faixas etárias e profissionais LGBTQ+.

A Diretora informa que o primeiro passo foi realizar um diagnóstico sobre o tema na VLI. “Percebemos ser uma demanda não só da companhia, mas de

todo o mercado. Trazendo como exemplo o setor ferroviário, sendo uma das nossas frentes de logística, é um segmento tradicional, que está passando por profundas transformações. Somos exigidos cada vez mais por modernização e inovação nos negócios, convergindo justamente com a diversidade e com a oportunidade para novas ideias”.

Desde 2020, a VLI é signatária do Pacto Global, uma iniciativa voluntária da Organização das Nações Unidas (ONU) que estimula as empresas a adotar políticas e práticas relacionadas a dez princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. Com essa adesão, ela se compromete também em contribuir para o alcance da Agenda 2030 da ONU, cujo objetivo é engajar organizações de todo o mundo em prol de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que tratam de temas como a pobreza, a desigualdade social e as mudanças climáticas.

Uma das metas da Agenda ESG da VLI é alcançar 30% de mulheres em cargos de alta liderança, a partir de gerência, até 2025. A meta ainda compõe a remuneração variável de todos os empregados da Companhia.

Figura 12 - Relatório de sustentabilidade VLI



Fonte: VLI (2022)

Diversas iniciativas caracterizam o movimento de busca pela equidade

de gênero na empresa VLI:

- Renovação da Cultura e criação de um time de cultura, composto por um grupo diverso, que visa promover os valores, comportamentos e crenças da cia;
- Criação do “Elas na Logística”, um movimento interno simbólico para incentivar a presença de mais mulheres no setor;
- Adesão ao Movimento Mulher 360º: associação independente sem fins lucrativos, formada por meio da união entre organizações protagonistas do cenário empresarial brasileiro, comprometidas em promover a equidade de gênero e o aumento da participação delas no ambiente corporativo, nas comunidades e nas cadeias de valor;
- Treinamentos sobre viés inconsciente para líderes e equipes;
- Ampliação da licença-maternidade para seis meses e os benefícios para mães;
- Assinatura de um compromisso, em parceria com o Pacto Global das Nações Unidas e com o apoio da ONU Mulheres, para aumentar a presença feminina em cargos de liderança;
- Estabelecimento de metas de contratação de mulheres nos programas de entrada, como trainee e estágio;
- Divulgação de vagas mais inclusivas e exclusivas para mulheres;
- Criação de banco de talentos feminino;
- Criação do programa de mentoria “Mentoras VLI” para promover o desenvolvimento de lideranças femininas;
- Mentoria para homens, para trazer mais parceiros para trabalhar o tema;
- Estabelecimento de metas de mulheres em posição de liderança, ligada a remuneração variável.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade da VLI (2022), essas ações têm contribuído para a empresa avançar ano a ano nos resultados

relacionados à equidade de gênero.

Em 2 anos de intencionalidade a empresa subiu de 11,67% para 16,10% o quadro de mulheres. Com destaque para a posição gerencial, que após uma queda em 2021, volta a apresentar crescimento, tendo 2022 um percentual de 20,11%, com desafio estabelecido em remuneração variável de 24% para 2023.

Além disso, na VLI, pela primeira vez, uma mulher passou a ocupar o Conselho de Administração, como conselheira independente.

Figura 13 - Empregados por categoria funcional e gênero VLI

Empregados, por categoria funcional e gênero GRI 405-1						
	2020		2021		2022	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	71,43%	28,27%	62,50%	37,50%	70%	30%
Gerência	83,42%	16,58%	85,21%	14,79%	79,89%	20,11%
Técnica/Supervisão	82,71%	17,29%	79,20%	20,80%	78,05%	21,95%
Administrativo	59,44%	40,56%	59,79%	40,21%	59,25%	40,75%
Operacional	95,57%	4,43%	95,13%	4,87%	93,27%	6,73%
Trainees	46,15%	53,85%	54,55%	45,45%	45,45%	54,55%
Total	88,33%	11,67%	87,78%	12,22%	83,90%	16,10%

Fonte: VLI (2022)

Outro resultado que chama bastante atenção e tem apresentado avanço significativo, é a proporção entre o salário base e a remuneração variável, recebidos pelas mulheres e aqueles recebidos pelos homens, principalmente na alta liderança. Com destaque para a posição gerencial, que representou, em 2022, 108,49%.

Figura 14 - Proporção entre o salário base e a remuneração recebidos pelas mulheres e aqueles recebidos pelos homens, por categoria funcional

Proporção entre o salário base e a remuneração recebidos pelas mulheres e aqueles recebidos pelos homens, por categoria funcional (%) GRI 405-2			
	2020	2021	2022
Diretoria	68,99	66,96	76,33
Gerência	95,68	91,94	108,49
Técnica/Supervisão	102,73	100,23	101,46
Administrativo	95,64	96,46	102,22
Operacional	96,09	99,07	117,86
Trainees	100,00	99,56	97,33

Fonte: VLI (2022)

Estas ações e os resultados conquistados pela VLI, ano a ano, faz com que a empresa venha recebendo solicitações de benchmarking de empresas do Brasil e da América Latina.

4.3.2. VALE

A Vale é uma das maiores empresas de mineração do mundo, sendo uma multinacional brasileira e uma das maiores operadoras logísticas do país. Fundada em 1942 como Companhia Vale do Rio Doce, em 2009 sua marca e nome passaram a ser apenas Vale S.A, sendo uma empresa privada, de capital aberto, com ações negociadas na bolsa de valores.

Após a tragédia de Brumadinho, ocorrida em fevereiro de 2019, a Vale reestrutura a sua cultura organizacional assumindo como propósito: “Existimos para melhorar a vida e transformar o futuro. Juntos.”. Neste contexto, a empresa deu passos firmes para incluir Diversidade e Inclusão como pilar estratégico, tendo iniciativas estruturantes com resultados significativos.

Para integrar a sustentabilidade à gestão dos negócios, a Vale estabeleceu um conjunto de compromissos conectados com os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os princípios do Pacto Global ambos das Nações Unidas (ONU), visando criar um impacto positivo e duradouro para sociedade e meio ambiente.

Conectado ao ODS 5 Equidade de Gênero, a empresa trabalha continuamente para construção de um ambiente inclusivo, respeitoso, com equidade de oportunidades e livre de assédio, implementando políticas e programas para promover a igualdade de gênero, além de assumir compromissos públicos para aumentar a representatividade das mulheres na força de trabalho e em cargos de liderança, como divulgado no Portal ESG da empresa, os objetivos e situação de atingimento até 2023. Devido ao bom desempenho e rápidos avanços, a meta para participação de mulheres na empresa foi antecipada para 2025.

Figura 15 - Compromissos da Vale para 2030

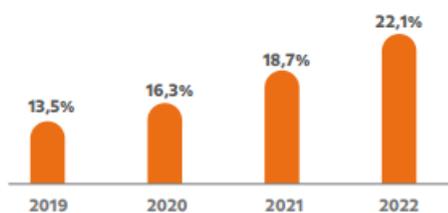
ODS	Tema	Baseline	Meta Vale	Avanços até 2023
	Diversidade, equidade e Inclusão	Ano-base 2019: Mulheres na força de trabalho: 13%	Aumentar a presença de mulheres na força de trabalho para 26% até 2025.	24.38%
	Diversidade, equidade e Inclusão	Ano-base 2019: Mulheres na liderança sênior: 12%	Aumentar a presença de mulheres na liderança sênior (cargos de gerente executiva e acima) para 26% até 2025.	24.44%

Fonte: Vale (2024). Adaptado pelo autor

Reconhecendo a importância da diversidade de gênero em seu quadro de funcionários, a Vale tem implementado políticas de recrutamento que visam promover essa diversidade e ano após ano vem aumentando a representatividade de mulheres em sua força de trabalho, como divulgado no relatório Anual de Diversidade, Equidade e Inclusão, Vale 2022.

Figura 16 - Representatividade de mulheres na Vale

Mulheres na Vale



Mulheres por país

	% Mulheres	Quantidade mulheres	% do total de mulheres na Vale
Brasil	23,6%	12.564	88,4%
Canadá	15,5%	1.018	7,2%
Indonésia	9,1%	275	1,9%
China	62,3%	91	0,6%
Oman	10,7%	64	0,5%
Malásia	18,1%	65	0,5%
Suíça	59,1%	39	0,3%
Singapura	50,7%	36	0,3%
UK	11,6%	22	0,2%
Japão	16,7%	13	0,1%
Netherlands	71,4%	10	0,1%
Peru	29,6%	8	0,1%
Chile	23,1%	3	0,0%
Austrália	25%	3	0,0%
UAE	18,2%	2	0,0%
Índia	100%	1	0,0%
Total	22,06%	14.214	100%

Mulheres por nível hierárquico

Nível hierárquico	2019	2020	2021	2022	Aumento 3 Anos	Aumento Ano
Staff	8.460	10.638	12.433	13.110	55%	5%
Supervisão	239	374	412	426	78%	3%
Gerência e coordenação	326	397	598	631	94%	6%
Gerentes executivos e diretores	25	34	45	47	88%	4%
Total	9.050	11.443	13.488	14.214	57%	5%

Nível hierárquico	2019	2020	2021	2022	Aumento 3 Anos	Aumento Ano
Staff	13,5%	16,4%	18,7%	22,2%	64%	18%
Supervisão	8,8%	12,6%	13,5%	15,5%	76%	15%
Gerência e coordenação	19,1%	20,4%	24,5%	26,5%	39%	8%
Gerentes executivos e diretores	12,4%	15,9%	20,3%	22,6%	82%	11%
Total	13,5%	16,3%	18,7%	22,1%	63%	7%

Mulheres por tempo de serviço

Tempo de serviço (2022)	Mulheres	% Mulheres	Homens	% Homens
<5	8.590	60,4%	12.152	24,2%
5-10	1.171	8,2%	7.647	15,2%
11-20	3.970	27,9%	25.096	50,0%
21-30	426	3,0%	4.409	8,8%
31-35	41	0,3%	603	1,2%
>35	16	0,1%	306	0,6%
Total	14.214	100,0%	50.213	100,0%

Fonte: Vale (2022)

O aumento da representatividade feminina na força de trabalho da empresa é notório em todos os níveis hierárquicos, reforçando os

compromissos firmados junto à ONU.

Figura 17 - Evolução do percentual de mulheres por nível hierárquico



Fonte: Vale (2024)

Diversas iniciativas caracterizam o movimento de busca pela equidade de gênero na Vale:

- Criação de uma Gerência Global de Diversidade e Inclusão;
- Criação do movimento “Mineração por Elas” para incentivar a presença de mais mulheres no setor;
- Criação de turmas exclusivas para mulheres no Programa Potencializando Talentos com objetivo de aumentar a prontidão de empregadas próximas a assumir posições mais estratégicas ou de maior complexidade;
- Criação do Programa Conversas Inspiradoras, em que mulheres líderes têm a oportunidade de receber mentoria de profissionais renomados de mercado que atuam nas mais diversas áreas e segmentos, a fim de trocarem experiências e compartilharem formas de pensar e atuar;
- Criação do Programa de Aceleração de Carreira para Mulheres Negras com objetivo de desenvolvimento profissional de mulheres negras que não trabalham na Vale, dando suporte para que se destaquem no mercado de trabalho e tem oportunidade de assumir posições mais estratégicas;
- Treinamentos e ações internas de letramento sobre assédio

sexual e viés inconsciente para todos os funcionários;

- Disponibilização de canal de denúncia, acolhimento e serviço de aconselhamento;
- Ampliação da licença-maternidade e paternidade, além de benefícios;
- Adesão aos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres;
- Estabelecimento de metas de contratação de mulheres nos programas de Porta de Entrada: estágio, jovem aprendiz e *trainee*
- Divulgação de vagas preferenciais e exclusivas para mulheres;
- Estabelecimento de metas de DEI (Diversidade, equidade e inclusão) associadas a remuneração variável da companhia;
- Políticas de recrutamento que visam promover a diversidade, adotando práticas como cegueira de gênero durante o processo de seleção para mitigar qualquer viés inconsciente que influencie as decisões de contratação;
- Políticas e diretrizes claras que proíbem qualquer forma de discriminação com base no gênero;

Embora haja progresso contínuo, a Vale reconhece a importância de continuar abordando o tema na companhia e necessidade de avançar ainda mais com os resultados, entretanto, a mesma já vem servindo de referência no mercado por sua abordagem e relevância com o tema.

4.3.3. CARGILL

Fundada em 1845, a Cargill é uma empresa familiar, privada e multinacional, cuja atividade é fornecer alimentos, ingredientes, soluções agrícolas e produtos industriais. Operando em 70 países com mais de 150 mil funcionários, tem como propósito “Nutrir o mundo de forma segura, responsável e sustentável”, reforçando assim, o seu comprometimento com a diversidade, equidade e inclusão como parte de sua estratégia, visto a importância desses valores conectados ao seu propósito.

Como divulgado no Relatório ESG Cargill 2022, a empresa tem em sua abordagem que:

“Para nutrir o mundo, devemos superar os desafios globais e promover oportunidades que gerem impacto na indústria de alimentos e agricultura. Isso só pode ser alcançado explorando uma ampla gama de perspectivas, experiências e talentos. Estamos trabalhando para promover diversidade, equidade e inclusão (DEI) em nossas operações e cadeias de suprimentos por meio da paridade de gênero e promovendo grupos sub representados. Nossos executivos têm metas específicas de DEI e fornecem atualizações trimestrais sobre o progresso. Assim, o DEI tornou-se uma parte regular e natural de nossas conversas de liderança. Incentivada por nossa liderança sênior, a Cargill está realizando um esforço em toda a empresa para avaliar e desenvolver nossa estratégia e nossas metas de DEI. Reconhecendo a importância da sustentabilidade em suas operações, a Cargill está comprometida em contribuir com o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), adotando uma abordagem holística para a sustentabilidade, integrando considerações econômicas, sociais e ambientais em suas práticas e decisões de negócios.”

Conectado ao ODS 5 Equidade de Gênero e como empresa signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres das Nações Unidas, a Cargill tem como compromisso promover a equidade de gênero e alcançar a paridade de gênero em todos os níveis de liderança até 2030.

Figura 18 - Compromissos e Metas Estratégicas CARGILL

	Compromissos e metas estratégicas		Progresso até o final do ano fiscal de 2022
<p>Subsistência dos produtores</p> <p>Nossas metas contribuem para os seguintes ODS:</p> 	<p>Trabalhar ao lado dos agricultores para aumentar a resiliência econômica, social e climática das famílias e comunidades agrícolas.</p>	<p>Participação global em nossos treinamentos de agricultores para práticas agrícolas sustentáveis desde 2017, com uma meta de 10 milhões até 2030</p> <p>Melhorar a nutrição e a subsistência econômica de 100 milhões de pessoas através da produção, promoção e consumo de aves até 2030.</p>	<p>5,6 milhões desde 2017</p> <p>14,6 milhões de pessoas impactadas</p>
<p>Contribuições de impacto global</p> <p>Nossas metas contribuem para os seguintes ODS:</p> 	<p>Construir comunidades dinâmicas por meio de parcerias, filantropia, desenvolvimento econômico e do voluntariado de funcionários.</p>	<p>Investir 2% dos ganhos globais antes dos impostos para avançar nas prioridades de impacto social e ambiental e apoiar as comunidades locais¹⁶</p>	<p>Mais de US\$ 163 milhões doados em 57 países</p>
<p>Diversidade, equidade e inclusão</p> <p>Nossas metas contribuem para os seguintes ODS:</p> 	<p>Ser um líder global respeitado em diversidade, equidade e inclusão</p>	<p>Alcançar a paridade de gênero na liderança até 2030 globalmente</p>	<p>33,69% dos papéis de liderança são desempenhados por mulheres</p>

Fonte: Cargill (2022)

Como divulgado em seu Relatório ESG Cargill 2022, 33,69% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres e 46% dos membros da equipe executiva são mulheres. Os números refletem um caminho a ser percorrido pela empresa para atingir o compromisso firmado. Entretanto, práticas já implantadas na Cargill servem de benchmarking para outras organizações, como:

- Adesão aos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres;
- Políticas de recrutamento que enfatizam a diversidade de gênero e utilização de práticas como cegueira de gênero durante a seleção para mitigar viés inconsciente;
- Estabelecimento de metas específicas relacionadas a contratação de mulheres;
- Definição de estratégia para vagas de liderança, sendo necessária apresentação de 30% dos currículos em posição de liderança sendo de mulheres;
- Programa de Gestão Integrada de Saúde–Essencial para você, específico para gestantes com possibilidade de postergação da licença maternidade para seis meses;
- Programa Cegonha com benefícios específicos para as gestantes, como isenção de coparticipação nos exames e consultas realizadas durante todo pré-natal;
- Programa Gerar voltado a orientação a gestante por meio de teleatendimento e telecomunicação;
- Programas de conscientização e treinamento para combater discriminação de gênero e promover um ambiente de trabalho inclusivo;
- Programas de desenvolvimento específicos para mulheres, incluindo mentorias, treinamentos de liderança e oportunidades de networking;

- Projeto EVA — Elas Vivem o Agro, ação voltada para mulheres no agronegócio, estimulando a troca de experiências e fornecendo treinamentos com foco em empreendedorismo feminino;
- Análises regulares de equidade salarial para garantir que homens e mulheres recebam remuneração justa;

4.3.4. Melhores Práticas Observadas

Este estudo selecionou três empresas do setor logístico para análise comparativa, sendo que todas apresentam um compromisso sólido com questões ESG, principalmente relacionado ao tema de equidade de gênero, estabelecendo metas e compromissos claros.

Apesar das diferentes maturidades das empresas em relação ao ESG, todas compartilham propósitos e práticas similares em relação à equidade de gênero, ficando evidente a preocupação com a diversidade e inclusão.

As principais práticas identificadas nas empresas são:

- Adesão aos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres;
- Estabelecimento de metas específicas associadas a mulheres;
- Definição de estratégia para contratação de mulheres;
- Criação de movimentos para incentivar a presença de mulheres no setor;
- Implementação de programas de desenvolvimento profissional, capacitação, mentorias e trocas de experiências;
- Implementação de programas associados à maternidade, além de benefícios diferenciados.

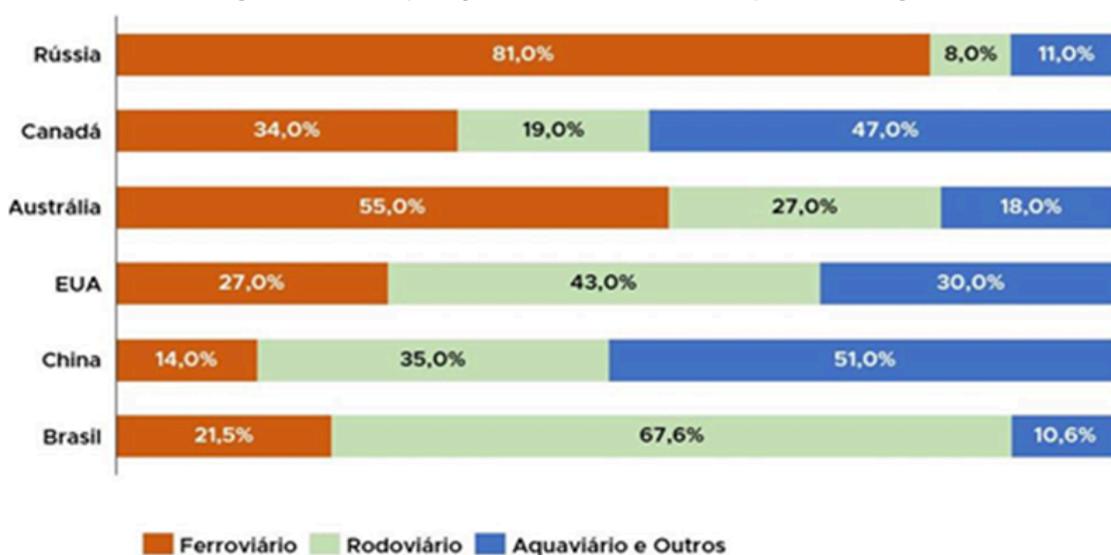
4.4. ANÁLISE DO SETOR RODOVIÁRIO

Esta seção apresenta uma breve descrição da evolução histórica do modal rodoviário no Brasil, bem como as principais características do segmento e dados relevantes. O modal rodoviário de transporte de cargas e pessoas é o mais expressivo no Brasil e pode atingir quase todos os pontos do país. Isso se deve ao crescimento da indústria automobilística nos anos 50 e à

pavimentação das rodovias que tornou ainda mais alta a capilaridade de acesso no território brasileiro. Diferente do ferroviário projetado para transportar produtos acabados e semiacabados por distâncias restritas devido ao reduzido número de linhas quando comparada a rodoviária (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).

Tendo em vista as enormes deficiências na infraestrutura de transporte e comunicação, o crescimento da logística no Brasil torna-se comprometido. Segundo CNT (2022), mais de 90% dos passageiros e aproximadamente 64,9% das cargas no Brasil são transportados por rodovias. Em termos econômicos, é o modal que mais gera receita; segundo dados do IBGE de 2019, representa 51,8% da receita operacional líquida do setor. Além disso, a participação do segmento rodoviário no Brasil é a maior em comparação com outros países com extensões territoriais maiores.

Figura 19 - Comparação de matrizes de transporte de carga



Fonte: Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (SILVA et al, 2022).

Historicamente, o Brasil já possuía rodovias nos mesmos moldes atuais desde o século XIX. Em 1928, por exemplo, foi construída a primeira rodovia pavimentada do país, a Washington Luís, que ligava Petrópolis à cidade imperial do Rio de Janeiro. O modal recebeu grandes investimentos a partir da década de 1930, permitindo sua rápida expansão para as áreas interioranas do país (ROCHA,2015).

A dominação do modal rodoviário no país só foi estabelecida no final dos anos 1950, com a chegada da indústria automobilística, segundo a CNT

(2022, p.35) “quando a orientação de política econômica priorizou a utilização de rodovias como estratégia de integração do território nacional, bem como para atrair grandes montadoras visando à geração de emprego e renda para a população”.

A Confederação Nacional do Transporte (CNT), no seu papel de entidade representativa do setor de transporte no Brasil, visa a estimular o desenvolvimento de um sistema de transporte eficiente e integrado, considerando os diversos modais — aéreo, aquaviário, ferroviário e rodoviário. Ao longo de sua história, uma das ações da instituição nesse sentido tem sido a elaboração e a divulgação de pesquisas e planos, por meio dos quais são disseminados conhecimentos sobre o setor e propostas alternativas para a melhoria do seu desempenho.

Embora o Brasil precise de muitas mudanças para atender aos padrões internacionais, observa-se que, mesmo lentamente, essas mudanças estão sendo implementadas. Uma reforma significativa na estrutura institucional do sistema de transporte do governo federal está em andamento, afirma Sasse (2002: A-4) em um artigo da Gazeta Mercantil, apontando para os agentes reguladores e departamentos no setor rodoviário, como: a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), departamento Nacional de Infra Estrutura de Transportes (DENIT) (RIBEIRO; FERRARI, 2002).

4.5. REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

A empresa em questão atua no segmento de fretamento e transporte urbano e possui uma experiência consolidada de 51 anos de atuação no mercado. Um dos pilares fundamentais de sua operação é sua robusta infraestrutura, com uma frota de 500 veículos em plena operação, suportada por uma equipe de 2.600 colaboradores. Esse conjunto de recursos permite à empresa atender às demandas de transporte em larga escala, demonstrando sua capacidade de gerenciar com excelência os desafios logísticos associados ao transporte de passageiros.

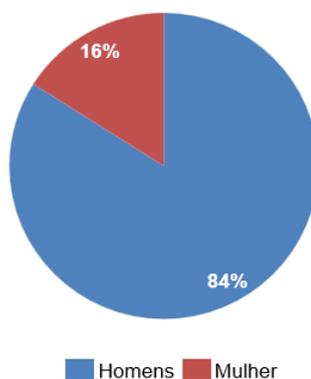
Destaca-se também o expressivo volume de embarques mensais, totalizando 4,6 milhões, evidenciando a relevância da empresa na movimentação de pessoas em sua área de atuação. Esse alto índice de

embarques reflete a confiança depositada pelos passageiros em seus serviços e a importância de sua presença no cenário da mobilidade urbana.

A empresa analisada faz parte de um Grupo, no qual o crescimento constante e a solidez financeira são notáveis, com um crescimento médio de receita de 20% nos últimos cinco anos. Esse desempenho excepcional é resultado de sua estratégia focada no atendimento a grandes empresas e em parcerias sólidas com instituições financeiras e fornecedores, que garantem sua estabilidade e posição de destaque no mercado.

Para melhor entendimento no que diz respeito ao tema da igualdade de gênero, foram realizadas entrevistas com a área de Recursos Humanos e com um dos diretores. Após explicar o objetivo deste trabalho para os *stakeholders* acima, foram analisados alguns dados internos da empresa, entre eles o percentual de funcionários por gênero, conforme Figura 20.

Figura 20 - Percentual de funcionários por gênero



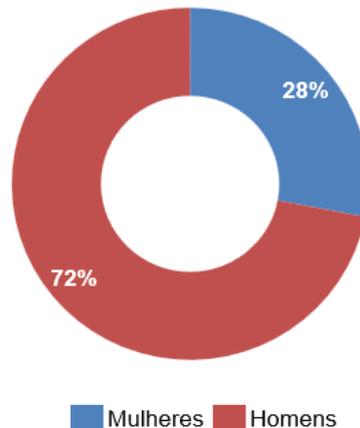
Fonte: Dados da pesquisa

A disparidade de gênero, evidenciada pela composição em que 84% dos colaboradores são homens e apenas 16% são mulheres, indica uma clara necessidade de aprofundamento em políticas voltadas para a igualdade de gênero na empresa em questão. Essa disparidade não apenas reflete um desequilíbrio na representação de gênero, mas também pode indicar questões mais profundas relacionadas à cultura organizacional, oportunidades de carreira, inclusão e diversidade.

Neste contexto, também foi avaliado o percentual de lideranças por

gênero, conforme Figura 21.

Figura 21 - Percentual de funcionários por gênero



Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da análise do gráfico acima, podemos identificar também a disparidade de gênero na composição dos cargos de liderança, onde 72% são ocupados por homens e apenas 28% por mulheres, evidencia uma clara falta de políticas de equidade de gênero na empresa em questão. Essa desigualdade não apenas reflete um desequilíbrio na representação de gênero em posições de poder e influência, mas também levanta preocupações sobre a justiça e a igualdade de oportunidades na organização. A ausência de políticas específicas para promover a equidade de gênero pode resultar em perpetuação de estereótipos, barreiras invisíveis e discriminação sistêmica que impedem o avanço das mulheres na carreira. Além disso, a falta de diversidade de gênero nos níveis superiores de liderança pode limitar a perspectiva e a criatividade da empresa, impactando negativamente sua capacidade de inovação e adaptação às mudanças. Diante desse cenário, é crucial que a empresa reconheça a necessidade urgente de implementar políticas e práticas que promovam ativamente a igualdade de gênero em todos os aspectos de sua cultura organizacional, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e promoção de talentos, garantindo assim um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e produtivo para todos os colaboradores.

4.5.1. Pesquisa

Visando avaliar o desempenho em termos de igualdade de gênero na

empresa objeto do estudo, foi utilizada a Ferramenta WEPs (Ferramenta de Análise de Lacunas de Gênero dos Princípios de Empoderamento das Mulheres), disponível no Anexo 2, sendo um projeto conjunto do Pacto Global da ONU, da ONU Mulheres, do Fundo Multilateral de Investimentos do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e da Corporação Interamericana de Investimentos, sendo apoiada pelos governos do Japão e da Alemanha e pela BSR, The Coca-Cola Company, Itaipu e KPMG.

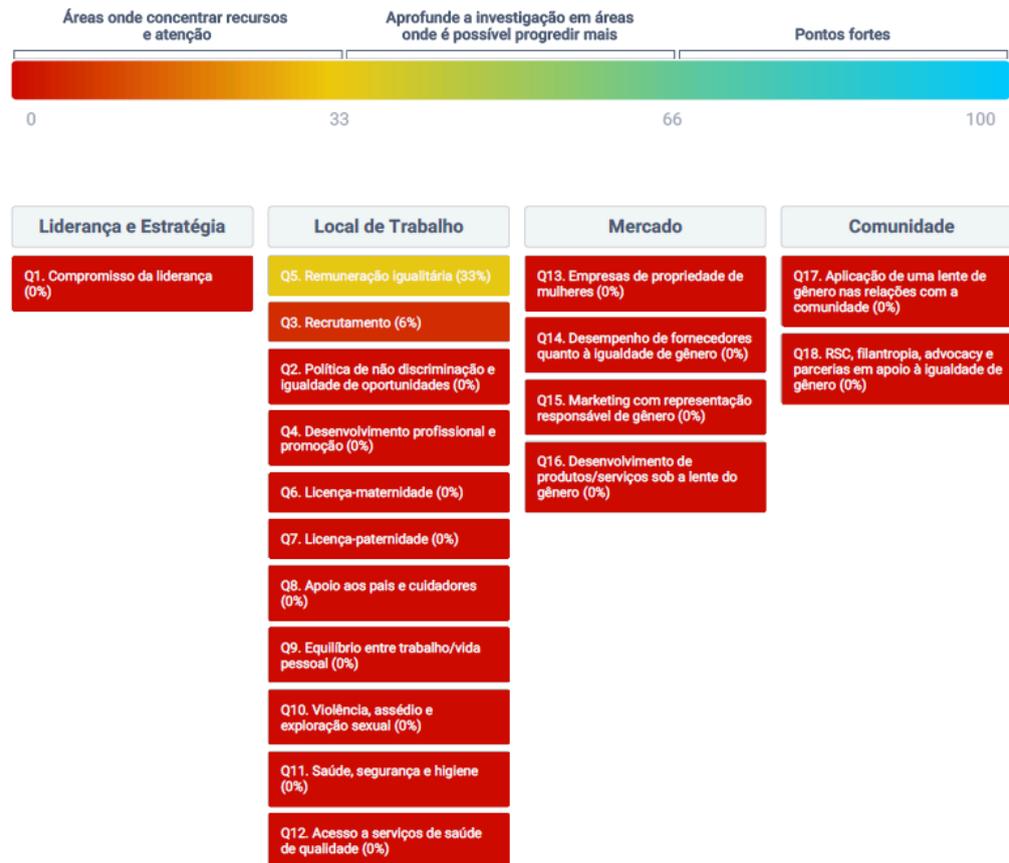
Após o preenchimento do formulário é gerado um documento com o resultado da avaliação. Neste resultado, é apresentada a pontuação da empresa no que diz respeito a igualdade de gênero na empresa estudada. A classificação da pontuação pode variar conforme os valores a seguir:

- 0 a 25%: Princiante
- 25 a 50%: Aperfeiçoador
- 50 a 75%: Realizador
- 75 a 100%: Líder

A nota obtida pela empresa foi de 2%, que representa que a mesma continua no estágio inicial de reconhecimento da igualdade de gênero para os negócios. A empresa possui algumas políticas ou programas em vigor que estão ajudando a promover a igualdade de gênero no negócio, mas ainda são medidas iniciais. Para começar, a sugestão dada é referente à formalização do compromisso da alta administração e criação de uma estratégia para garantir uma abordagem mais consistente para o desenvolvimento de políticas de igualdade de gênero.

Além disso, por meio das respostas aos formulários, é apresentada uma relação de pontuação por perguntas individuais, conforme Figura 22.

Figura 22 - Pontuação por perguntas individuais



Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos resultados da Ferramenta WEPs fornece uma visão detalhada do desempenho da empresa em diversas áreas relacionadas à igualdade de gênero e empoderamento das mulheres. Abaixo tem-se o detalhamento de cada categoria:

- **Liderança e Estratégia:** A liderança da empresa carece de compromisso e apoio em relação à igualdade de gênero e empoderamento das mulheres, destacando a necessidade urgente de uma mudança de mentalidade e direcionamento estratégico nesse aspecto.
- **Local de Trabalho:**
 - **Remuneração igualitária:** A empresa possui procedimentos em vigor para corrigir desigualdades salariais, um passo positivo que demonstra uma atenção inicial a essa questão fundamental;

- Recrutamento: Há uma abordagem para a diversidade de gênero no recrutamento, garantindo que ambos os gêneros sejam considerados igualmente para entrevistas, o que é encorajador;
 - Política de Não Discriminação e Igualdade de Oportunidades: Infelizmente, a empresa ainda não estabeleceu uma política clara nesse sentido, algo crucial para promover um ambiente de trabalho justo e inclusivo;
 - Desenvolvimento Profissional e Promoção: Da mesma forma, a ausência de uma abordagem para garantir igualdade de oportunidades neste aspecto é preocupante, por poder perpetuar disparidades de gênero na progressão de carreira;
 - Licença-Maternidade e Paternidade, Apoio aos Pais e Cuidadores, Equilíbrio entre Trabalho/Vida Pessoal: A empresa não oferece suporte adequado nessas áreas, o que pode afetar negativamente a retenção de talentos e a satisfação dos funcionários;
 - Violência, Assédio e Exploração Sexual, Saúde, Segurança e Higiene: A falta de políticas e abordagens específicas nessas áreas é preocupante por poder criar um ambiente de trabalho inseguro e hostil para as mulheres.
- Mercado:
 - Empresas de Propriedade de Mulheres, Desempenho de Fornecedores, Marketing Responsável e Desenvolvimento de Produtos/Serviços: A empresa ainda não adotou medidas significativas para promover a igualdade de gênero em suas relações com o mercado, perdendo oportunidades de fortalecer sua cadeia de valor e sua imagem de marca.
 - Comunidade:

- o Aplicação de uma Lente de Gênero nas Relações com a Comunidade, RSC, Filantropia, *Advocacy* e Parcerias em Apoio à Igualdade de Gênero: A ausência de políticas e processos para garantir a responsabilidade da empresa na promoção dos direitos das mulheres na comunidade destaca uma lacuna significativa em seu compromisso com a igualdade de gênero além de suas operações internas.

A análise dos resultados da Ferramenta WEPs revela uma importante necessidade para a empresa: aprofundar sua investigação no âmbito da remuneração igualitária. Embora a organização já tenha implementado algumas ações nesse sentido, como procedimentos para corrigir desigualdades salariais em vigor, incluindo parcerias com sindicatos ou representantes dos funcionários, é evidente que há mais a ser feito.

Particularmente, a remuneração igualitária emerge como uma área que requer atenção prioritária. A empresa deve conduzir uma análise mais detalhada para identificar lacunas e implementar políticas mais eficazes nesse sentido. A existência de procedimentos é um primeiro passo positivo, mas garantir que essas práticas sejam verdadeiramente equitativas e abrangentes é crucial.

Além disso, é crucial reconhecer que todas as outras áreas também demandam recursos e esforços significativos por parte da empresa para desenvolver políticas voltadas à igualdade de gênero. Entre essas áreas, o recrutamento é o único no qual a empresa já está ativamente envolvida, assegurando que candidatos e candidatas sejam pré-selecionados para entrevistas equitativamente.

No entanto, é necessário expandir essa abordagem para outras esferas da empresa. Desde a promoção de ambientes de trabalho inclusivos até a implementação de programas de desenvolvimento profissional que abordem as disparidades de gênero, há uma série de medidas que podem ser adotadas para promover a igualdade em todas as facetas da organização.

Em resumo, os resultados da Ferramenta WEPs destacam a importância de uma abordagem holística e proativa para a promoção da igualdade de

gênero na empresa. Ao identificar áreas de melhoria e consolidar práticas positivas já em vigor, a organização pode se posicionar como um exemplo de liderança em equidade de gênero no ambiente de trabalho.

5. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO PROPOSTA

5.1. Solução proposta para potencializar a equidade de gêneros nas empresas de transportes

Buscando tratar a problemática inicial do trabalho sobre a dificuldade em empresas do setor de transportes de iniciar a jornada da ODS 5, como: saber por onde começar, a quem pedir ajuda, recursos descentralizados, falta de referências de boas práticas e fornecedores específicos, falta de um sistema de gerenciamento, e soluções específicas para as dores da empresa.

Neste capítulo será apresentado o modelo proposto para as empresas poderem implementar, de forma eficaz, práticas alinhadas com a ODS 5, de forma orientada e rápida, promovendo um engajamento e potencializando a equidade de gênero no setor de transportes.

A seguir será feita a apresentação da solução indicada neste trabalho, e em seguida serão detalhados os seus serviços e benefícios, tanto para as empresas de transporte quanto para a sociedade em geral, seguido por uma análise de viabilidade técnica, estratégica e financeira, incluindo uma projeção de receita.

5.1.1. Proposta de Solução: EQUILOG

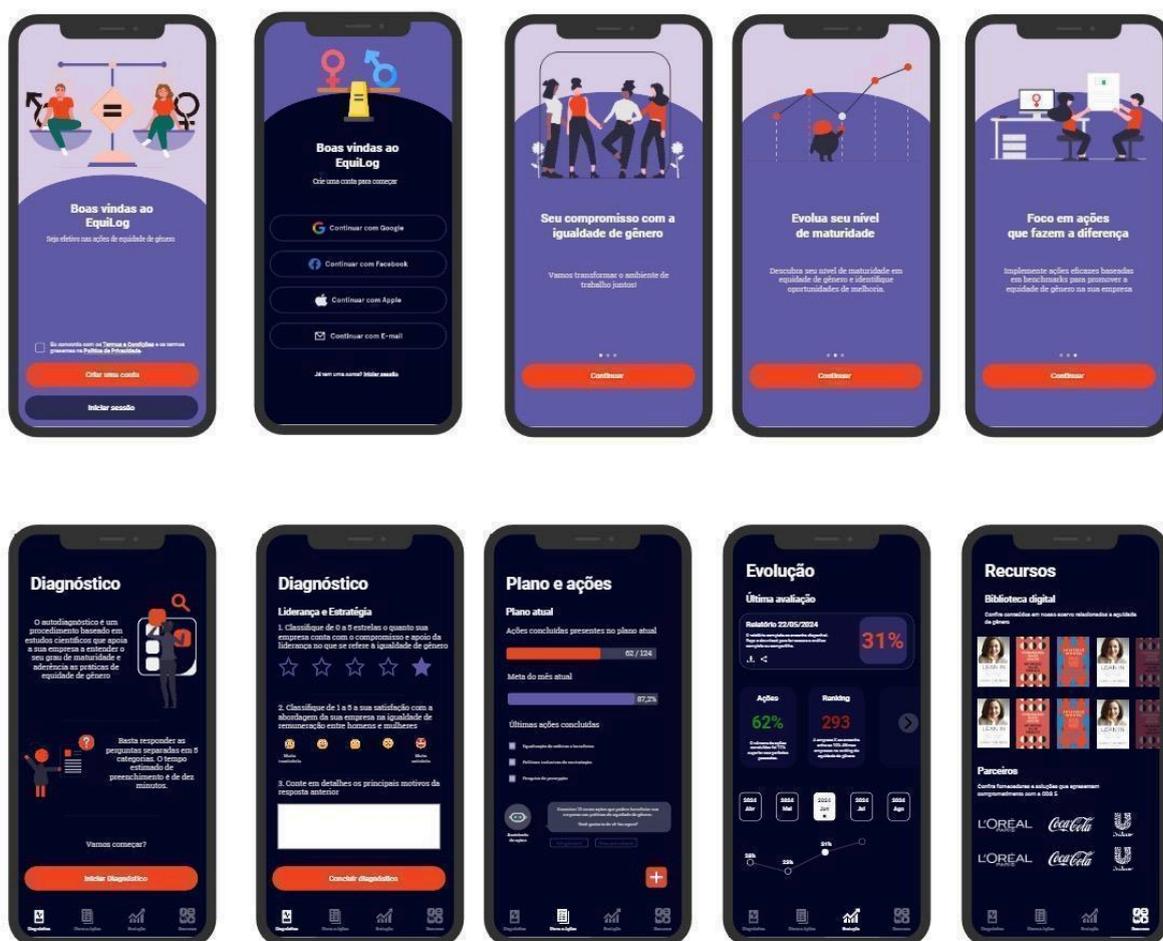
A solução proposta no trabalho é um aplicativo denominado Equilog, que visa centralizar, de maneira simples e intuitiva, todos os recursos necessários para promover a igualdade de gênero no setor de transporte, oferecendo recursos e ferramentas para empresas e profissionais interessados em promover ambientes de trabalho mais inclusivos.

O nome da solução, EquiLog, deriva da justaposição dos radicais das palavras Equidade e Logística. A associação das palavras faz referência à união dos dois elementos-base de estudo deste trabalho sem modificar os radicais das palavras. Desta forma, como a proposta criada, sobressai a ideia de composição, nunca de aniquilação. Conclui-se, portanto, que o objetivo do aplicativo não é modificar toda a estrutura do setor logístico, mas auxiliar na criação de uma logística mais justa, no qual o desenvolvimento econômico caminhe com a equidade para alcançar um setor sustentável a longo prazo.

O aplicativo fornecerá diretrizes detalhadas e recursos educacionais sobre práticas inclusivas e políticas de igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Incluirá, também, informações sobre recrutamento justo, treinamento de sensibilização, políticas de remuneração equitativas e programas de desenvolvimento de liderança para mulheres.

Abaixo será descrito a forma de funcionamento do aplicativo e seus principais serviços, recursos e ferramentas.

Figura 23 - Protótipo do aplicativo



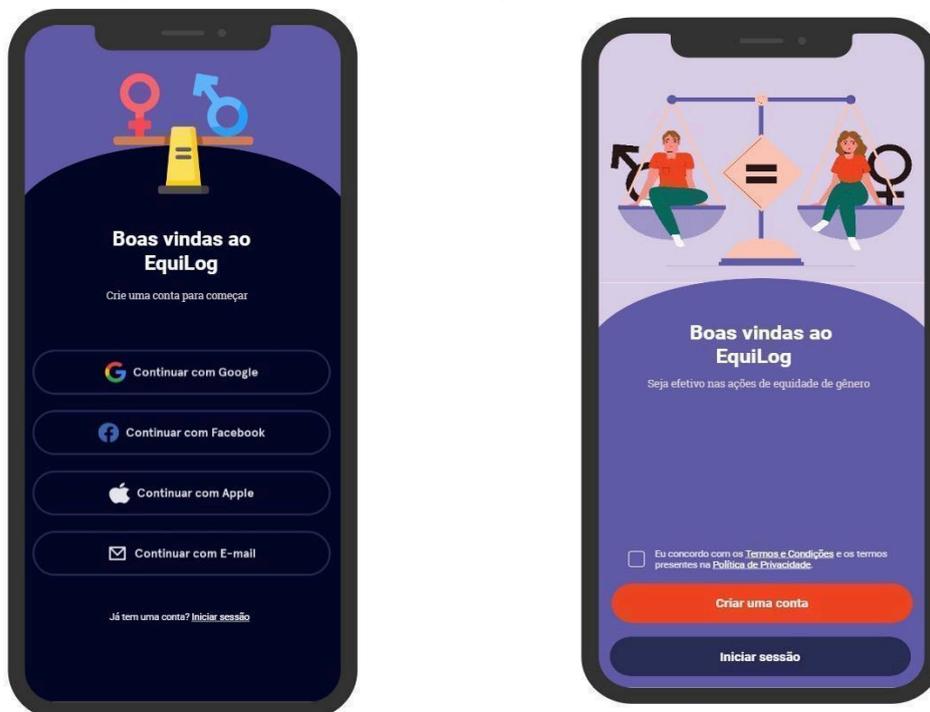
Fonte: Elaborado pelas autoras

Tudo começa com o cadastro. A etapa de cadastro dos usuários no aplicativo EquiLog é crucial para garantir a segurança das informações e para personalizar a experiência do usuário. Abaixo é demonstrado como essa etapa foi pensada para a solução proposta:

- Informações básicas: nome completo (solicitar o nome completo do usuário para personalizar a comunicação), endereço de e-mail

(usado como identificação única e para comunicação futura), Dados de Registro (CNPJ ou CPF, endereço, etc.) e senha (para garantir a segurança da conta do usuário).

Figura 24 - Tela inicial e tela de login do protótipo do aplicativo



Fonte: Elaborado pelas autoras

- Perfil profissional: cargo e empresa (permitir que os usuários forneçam informações sobre sua posição atual e a empresa em que trabalham), setor de atuação (identificar em qual segmento do setor de transporte o usuário está inserido, por exemplo, transporte público, transporte de cargas, rodoviário, ferroviário, portuário, etc.).
- Interesses e objetivos: motivação para participar (permitir que os usuários compartilhem suas motivações para usar o aplicativo, como promover a equidade de gênero, buscar oportunidades de networking ou encontrar recursos educacionais) e objetivos profissionais (coletar informações sobre os objetivos de carreira dos usuários relacionados à equidade de gênero e diversidade no setor de transporte).

- Preferências de notificação: tipo de conteúdo (permitir que os usuários escolham os tipos de notificações que desejam receber, como atualizações de conteúdo, convites para eventos ou notícias sobre equidade de gênero) e frequência (dar aos usuários a opção de escolher com que frequência deseja receber notificações (por exemplo, diariamente, semanalmente, mensalmente)).
- Consentimento e termos de Uso: Consentimento de privacidade (solicitar que os usuários concordem com os termos de privacidade e uso de dados do aplicativo) e termos de uso (exibir os termos de uso do aplicativo e solicitar que os usuários concordem com eles antes de criar uma conta).
- Opção de perfis adicionais: se o usuário for um representante de uma empresa, oferecer a opção de criar um perfil adicional para a empresa, onde podem compartilhar informações sobre iniciativas de equidade de gênero e políticas de diversidade.

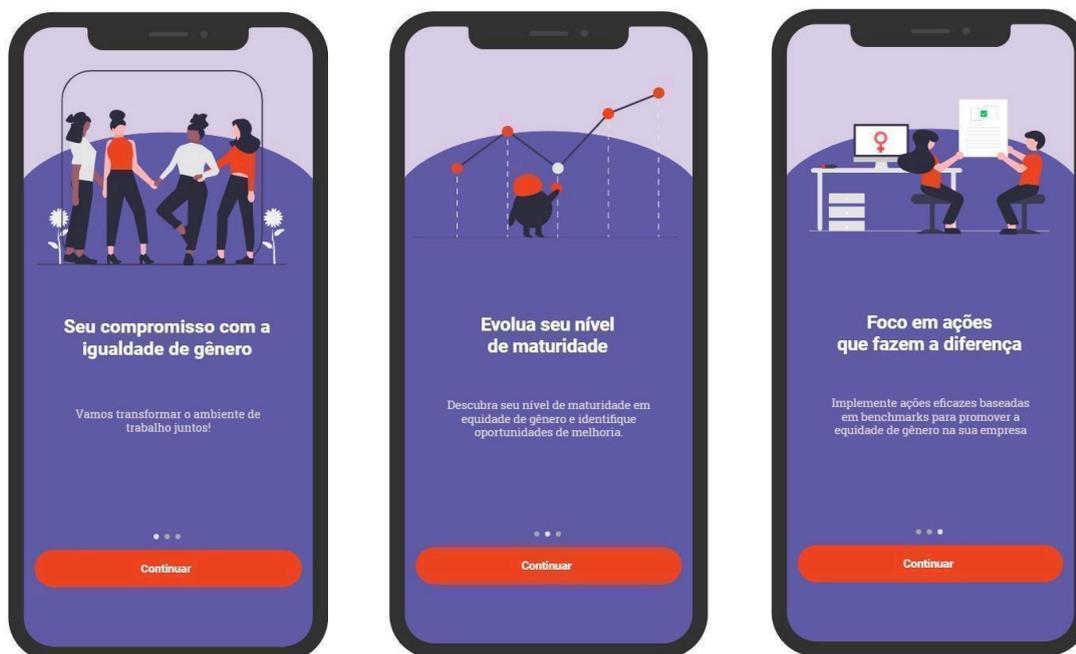
A etapa de cadastro foi pensada para ter uma forma intuitiva e amigável, minimizando a quantidade de informações solicitadas e permitindo que os usuários completem seu perfil gradualmente conforme exploram o aplicativo. Também haverá opções claras de privacidade e controle sobre as informações compartilhadas.

O cardápio de serviços e ferramentas do aplicativo EquiLog é essencial para as empresas do setor de transporte avaliarem seu desempenho em relação à equidade de gênero e identificarem áreas de melhoria. Abaixo estão detalhados os recursos disponibilizados no aplicativo:

- Avaliações customizadas: o aplicativo EquiLog oferecerá diferentes tipos de avaliações personalizadas para as empresas do setor de transporte; as empresas poderão escolher entre diferentes áreas de avaliação, como recrutamento, cultura organizacional, remuneração e desenvolvimento de carreira;
- Questionários detalhados: cada área de avaliação terá um questionário detalhado, composto por uma série de perguntas

específicas relacionadas à equidade de gênero naquele domínio; as perguntas podem abranger tópicos como políticas de licença parental, representação em cargos de liderança, diferenças salariais de gênero, entre outros. Estes questionários são aqueles usados para o diagnóstico na etapa de pesquisa quantitativa elaborados mediante formulário disponibilizado gratuitamente pela ONU e outros entes dedicados ao estudo de equidade de gênero, em seu site oficial, para diagnóstico de empresas globais;

Figura 25 - *Onboarding* iniciais



Fonte: Elaborado pelas autoras

- Métricas e indicadores: com base nas respostas fornecidas pelas empresas, o aplicativo EquiLog calculará métricas e indicadores de desempenho relacionados à equidade de gênero, isso pode incluir a proporção de mulheres em cargos de liderança, a diferença salarial média entre homens e mulheres, a existência de políticas de flexibilidade no trabalho, entre outros;

Figura 26 - Diagnóstico de maturidade da empresa em equidade de gênero



Fonte: Elaborado pelas autoras

- Comparação e benchmarking: a etapa de benchmarking e avaliações no aplicativo EquiLog permitirá às empresas do setor de transporte avaliarem seu desempenho em relação à equidade de gênero e identificarem áreas de melhoria, comparando seus resultados com os de outras empresas do mesmo setor de transporte. Os dados serão anonimizados e agregados para garantir a confidencialidade, mas ainda assim fornecerão percepções valiosas sobre o desempenho relativo em termos de equidade de gênero;
- Relatórios e análises: após a conclusão da avaliação, as empresas receberão relatórios detalhados com análises sobre suas áreas de força e oportunidades de melhoria. Os relatórios também podem incluir recomendações personalizadas e sugestões de melhores práticas com base nos resultados da avaliação;
- Acompanhamento e atualização: o EquiLog oferecerá recursos para as empresas acompanharem seu progresso ao longo do

tempo. As empresas poderão realizar avaliações periódicas para monitorar o impacto de suas iniciativas de equidade de gênero e fazer ajustes conforme necessário;

Figura 27 - Tela de acompanhamento dos planos de ação elaborados



Fonte: Elaborado pelas autoras

Figura 28 - Função de elaboração de planos e ações inspirado no método Kanban



Fonte: Elaborado pelas autoras

Suporte e consultoria: além das avaliações automatizadas, o aplicativo EquiLog pode oferecer serviços de consultoria especializada para empresas

que desejam um acompanhamento mais personalizado em suas jornadas de equidade de gênero;

- **Fóruns e comunidades:** o EquiLog hospedará fóruns de discussão e comunidades online onde os profissionais do setor de transporte poderão compartilhar experiências, melhores práticas e desafios relacionados à equidade de gênero, promovendo a colaboração e a troca de ideias entre os usuários;
- **Eventos e capacitação:** o aplicativo destacará eventos relevantes, workshops e programas de capacitação relacionados à equidade de gênero no setor de transporte. Os usuários poderão participar de sessões de treinamento online e offline para aprimorar suas habilidades e conhecimentos;
- **Mentoria e networking:** o EquiLog facilitará programas de mentoria e networking, conectando profissionais em início de carreira e mulheres em cargos de liderança com mentores experientes no setor. Isso ajudará a promover o crescimento profissional e o desenvolvimento de redes de apoio.

Figura 29 - Funções de agenda de capacitação e comunidade



Fonte: Elaborado pelas autoras

Essas opções de ferramentas foram pensadas para as empresas

avaliarem seu desempenho e tenham percepções acionáveis e recursos para impulsionar a mudança e promover ambientes de trabalho mais inclusivos e diversos.

O desenvolvimento de um aplicativo como o EquiLog requer uma equipe dedicada de desenvolvedores, designers e especialistas no tema para garantir que os recursos e conteúdos oferecidos sejam relevantes, atualizados e impactantes. Além disso, parcerias estratégicas com empresas do setor de transporte e organizações de igualdade de gênero são fundamentais para o sucesso e a adoção do aplicativo. Abaixo elencamos algumas formas de monetização pensadas:

- Monetização: o EquiLog pode adotar um modelo de monetização mediante assinaturas premium para acesso a recursos avançados, consultoria personalizada, publicidade de profissionais e consultores interessados em divulgar seus trabalhos e parcerias com empresas para promoção de eventos e programas de capacitação.
 - Assinaturas premium: oferecer recursos avançados e conteúdo exclusivo por meio de assinaturas premium pode ser uma fonte significativa de receita. As empresas podem pagar uma taxa mensal ou anual para acessar recursos adicionais, como consultoria personalizada, relatórios avançados e análises detalhadas.
 - Publicidade e patrocínios: o aplicativo pode gerar receita por meio de publicidade relevante e patrocínios de empresas do setor de transporte e organizações de igualdade de gênero. Isso pode incluir anúncios nativos no aplicativo, banners promocionais e parcerias de conteúdo patrocinado.
 - Vendas de dados e *insights*: os dados anonimizados e agregados coletados através das avaliações e benchmarking podem ser vendidos para empresas interessadas em *insights* sobre equidade de gênero e

diversidade no setor de transporte.

5.1.2. Benefícios da Solução

A aplicação da solução apresenta os seguintes benefícios:

- **Acessibilidade:** fornece um ponto centralizado de acesso a recursos, informações e ferramentas, tornando mais fácil para os funcionários e gestores encontrar e utilizar esses recursos;
- **Unificação de recursos:** um dos pontos relevantes da solução é a centralização das informações relacionadas a ESG em uma única plataforma. Não será preciso que a empresa busque por conta própria diversas soluções correlatas ao tema, tendo várias etapas para implementação de ações ESG em um único canal, desde o diagnóstico a acompanhamento de propostas de ações.
- **Personalização:** pode ser personalizado para atender às necessidades específicas de da empresa, oferecendo recursos e funcionalidades adaptados às suas políticas, práticas, cultura organizacional e orçamento;
- **Conexão B2B:** conecta de forma rápida e personalizada a empresa aos fornecedores conforme a necessidade, com as melhores opções de custo benefício — gerando valor tanto para nossos clientes (empresas que querem adotar a agenda ODS 5), quanto para os fornecedores de serviço;
- **Avaliações de Equidade de Gênero:** o aplicativo oferece ferramentas para avaliar a maturidade e evolução nas empresas de transporte, identificando áreas de melhoria e fornecendo recomendações personalizadas;
- **Recursos de Capacitação:** Capacitação em políticas inclusivas, treinamento de sensibilização e desenvolvimento de liderança para promover um ambiente de trabalho mais diversificado e inclusivo;
- **Benchmarking e Análise Comparativa:** comparação de desempenho em relação a outras empresas do setor, permitindo

que as empresas identifiquem áreas de excelência e oportunidades de melhoria;

- Monitoramento e avaliação: um aplicativo pode ser usado para monitorar e avaliar o progresso das iniciativas de equidade de gênero, fornecendo dados e métricas que podem auxiliar as empresas a identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria.

A solução proposta promove a equidade de gênero e a inclusão no ambiente de trabalho, oferecendo acessibilidade, personalização e conexão rápida com fornecedores. Além disso, fornece ferramentas para avaliações e capacitação, facilitando o monitoramento e a análise comparativa do progresso das iniciativas. Essa abordagem abrangente ajuda as empresas a identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria, impulsionando um ambiente de trabalho mais diversificado e inclusivo.

5.2. Análise de Viabilidade

A Análise de viabilidade de um projeto, segundo Kerzner (2020), é um processo de avaliação sistemática que determinará se um projeto é factível, ou seja, se é viável do ponto de vista financeiro, técnico, operacional e estratégico. Essa análise envolve a avaliação dos recursos necessários, dos custos envolvidos, dos benefícios esperados, dos riscos e das oportunidades associadas ao projeto.

Portanto, como explica Kerzner (2020), a análise de viabilidade fornece informações fundamentais para a tomada de decisão sobre a execução de um projeto. Ela permite identificar riscos, oportunidades, benefícios e limitações, auxiliando na seleção e priorização dos projetos mais promissores e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. É realizada antes de iniciar um projeto, visando decidir informada sobre sua execução. Ela permite avaliar se o projeto é sustentável, se atenderá aos objetivos estabelecidos e se trará retorno positivo para a organização.

5.2.1. Viabilidade Técnica

Segundo Oliveira (2022), o objetivo da viabilidade técnica é identificar se há equipamentos adequados e suficientes, além do conhecimento técnico para cumprir o projeto desejado. Woiler e Mathias (1985, *apud* Izidoro, 2005, p. 35) destacam que: “os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos na fábrica, etc.”.

A proposta de desenvolvimento de um aplicativo que concentre recursos e ferramentas para promoção da equidade de gênero possui uma viabilidade técnica favorável. A utilização de tecnologias já disponíveis permite a criação de aplicativos móveis de forma eficiente e acessível e é amplamente adotada pelo mercado.

O desenvolvimento do aplicativo será por meio de uma plataforma compatível aos sistemas operacionais iOS e Android para atender aos requisitos técnicos do projeto. O investimento em desenvolvimento de código e a contratação de uma agência para interface com a experiência do cliente garantirá a qualidade e a usabilidade do app.

Para criação de uma experiência atraente e envolvente para os clientes, o objetivo é desenvolver um design responsivo para o aplicativo, ou seja, que se adapte a diferentes tipos de telas e dispositivos móveis, com possibilidade de integração com outras plataformas, como redes sociais, e-mail, calendário, etc., garantindo também toda segurança e privacidade aos usuários, por meio da proteção de dados.

Os testes e validações são etapas essenciais para identificar e corrigir eventuais erros e garantir o bom funcionamento do app, sendo que a interação com usuários permitirá obter feedback e fazer ajustes necessários.

O aplicativo requer monitoramento para avaliar o seu desempenho e realizar atualizações e melhorias, o que requer profissionais dedicados e garante que o app esteja sempre atualizado e atenda às necessidades dos usuários.

De modo geral, do ponto de vista técnico, a proposta de criação do EquiLog é viável e aproveita tecnologias existentes para oferecer uma solução inovadora ao mercado de transporte.

5.2.2. Viabilidade Operacional

A análise de viabilidade operacional compreende o entendimento da demanda dos recursos necessários para a operacionalização do novo produto ou negócio.

Segundo Clemente (2017), o estudo da viabilidade operacional deverá, também, apontar a equipe operacional necessária para tocar o projeto e os custos envolvidos. Essa análise avaliará se a formação dos funcionários (caso a empresa já exista, o estudo de viabilidade indicará se a equipe já é suficiente ou se haverá a necessidade de contratação e de qual tipo de profissional); a carga de trabalho (ao definir o tamanho da equipe, sempre é preciso considerar uma carga de trabalho que não acarrete problemas para o funcionário e que esteja segundo a legislação trabalhista); e a infraestrutura. Com esses dados serão providenciados os ajustes necessários para os desvios identificados e a adequação da estrutura de trabalho caso seja necessário.

A viabilidade operacional do projeto considera:

- Recursos necessários para disponibilização, desenvolvimento e manutenção do aplicativo: empresa de software para desenvolvimento e manutenção seguindo as especificações, atualizações e empresa de marketing para impulsionar a divulgação;
- Recursos necessários para atendimento às empresas e suporte operacional: empresa de software administradora do EquiLog fornecendo suporte online e agendamentos via plataforma para atendimento com consultor especializado;

Do ponto de vista operacional, a proposta do aplicativo considera os recursos necessários para potencializar e orientar empresas no processo de implementação de práticas voltadas à equidade de gênero.

5.2.3. Viabilidade Estratégica

A viabilidade estratégica analisa se o projeto está alinhado com os objetivos estratégicos da organização e se contribui para o alcance de metas de longo prazo.

A despeito do planejamento estratégico, Kotler (1975) afirma que é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Portanto, a eficiência da estratégia está diretamente ligada às metas e aos objetivos traçados, que devem ser acompanhados para assegurar a sua respectiva viabilidade.

A viabilidade estratégica do projeto foi pautada nos seguintes fatores:

- Crescente necessidade por soluções que impulsionam a equidade de gênero e estimulem o fortalecimento das mulheres no mercado de trabalho. Nesse sentido, um aplicativo direcionado para a promoção da equidade de gênero e adoção de práticas relacionadas ao ESG tem potencial para atender a essa demanda e se sobressair no mercado.
- Com o aumento da presença feminina em cargos de liderança em diversos setores, as mulheres estão em busca de formas de se desenvolver profissionalmente. Um aplicativo que ofereça recursos e ferramentas para o aprimoramento de habilidades de liderança pode se tornar muito útil e atraente para esse público.
- Possibilidade de parcerias estratégicas. O desenvolvimento de um aplicativo de equidade de gênero pode abrir portas para parcerias com empresas e organizações que tenham interesse em promover a diversidade e a inclusão em suas equipes. Essas parcerias podem trazer benefícios tanto financeiros quanto de visibilidade para o aplicativo.

Em resumo, entendemos que esse projeto apresenta uma boa viabilidade estratégica, caso esteja alinhado com o plano estratégico da empresa.

5.2.4. Viabilidade Financeira

A viabilidade financeira de um projeto é a análise que avalia a capacidade do projeto de gerar lucros e retornos financeiros positivos. É um aspecto fundamental para determinar se o projeto é economicamente viável e se vale a pena investir recursos financeiros nele.

Segundo Gropelli e Nikbakht (2010), o investimento consiste no valor líquido a ser destinado ao projeto, considerando os ajustes necessários para incluir os financiamentos gerados por recursos que não possuem ônus, como fornecedores, salários a serem pagos ou tributos a serem pagos. Além disso, também são considerados ativos que serão utilizados por meio de operações de arrendamento mercantil e recursos obtidos com a possível venda de equipamentos que serão substituídos.

Para cálculo da viabilidade do projeto as seguintes premissas foram consideradas:

- Desenvolvimento do app: custo de criação e desenvolvimento do aplicativo, considerando testes técnicos e com usuários: R\$ 250.000,00;
- Custo de manutenção anual: R\$ 60.000,00;
- Depreciação em 5 anos (20% a.a.);
- O aplicativo será vendido no mercado como um serviço tendo como preço de venda R\$ 24.000,00 ao ano (R\$ 2.000,00 por mês) por cliente;
- Foi considerada a seguinte curva de captura de clientes: Ano 1 – 2 clientes, Ano 2 – 4 Clientes, Ano 3 – 7 Clientes, Ano 4 – 10 Clientes e do quinto ano em diante 15 cliente;
- Taxa de Remuneração: 10,3%;
- Impostos de Renda: 34%;

Figura 30 - Projeção de Fluxo de Caixa

Projeção Fluxo de Caixa						
Ano	0	1	2	3	4	5
Cientes		2	4	7	10	10
Receita		48.000,00	96.000,00	168.000,00	240.000,00	240.000,00
Custos de manutenção		- 60.000,00	- 60.000,00	- 60.000,00	- 60.000,00	- 60.000,00
Depreciação		- 50.000,00	- 50.000,00	- 50.000,00	- 50.000,00	- 50.000,00
LAIR		- 62.000,00	- 14.000,00	58.000,00	130.000,00	130.000,00
IR		-	-	- 19.720,00	- 44.200,00	- 44.200,00
Lucro Líquido		- 62.000,00	- 14.000,00	77.720,00	174.200,00	174.200,00
Depreciação		50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Investimento Inicial	250.000,00					
Fluxo de Caixa	-250.000,00	- 12.000,00	36.000,00	127.720,00	224.200,00	224.200,00
WACC (Real)	10,29%					
VPL	709,0					
Payback	~3,5					
TIR	39,75%					

Fonte: Elaborado pelas autoras

O estudo realizado demonstra uma viabilidade positiva, com o *payback* de 3,5 anos e uma taxa de retorno (TIR) de 39,75%, conferindo que o projeto proposto é viável financeiramente.

5.3. Cronograma De Implementação

Após a conclusão das análises de viabilidades técnica, operacional, estratégica e financeira, foi elaborado um cronograma para implementação do projeto, considerando as principais atividades, divididas em três etapas, macro:

Figura 31 - Cronograma implantação EquiLog



Fonte: Elaborado pelas autoras

Inicialmente foram realizadas entrevistas para reconhecimento do

setor, a fim de entender como a temática de equidade de gênero vem sendo abordada nas organizações, aplicação de pesquisa na empresa de estudo, seguido pela realização de *benchmarkings* em ESG.

A segunda etapa do cronograma consiste na elaboração da ideia de solução e apresentação à empresa de estudo, com intuito de captar o interesse na solução idealizada e conseguir recursos para desenvolvimento do app.

Com os recursos (investimentos) alocados teremos o desenvolvimento do aplicativo, seguido de testes-pilotos, com correções e melhorias necessárias para oferta de um aplicativo completo aos usuários.

Por fim, a última etapa do cronograma visa o lançamento do aplicativo EquiLog e divulgação para empresas do setor, buscando fomentar o interesse dessas pelo tema de equidade de gênero.

Durante a ação de apresentação do aplicativo e cronograma da solução idealizada a empresa de estudo recebemos da diretoria a negativa de implementação do projeto, visto que para o ano corrente não há orçamento disponível e recursos direcionados para tratativa do tema.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nas análises realizadas, concluímos que o projeto de um aplicativo que concentra todos os recursos e ferramentas para promoção da equidade de gênero nas organizações é viável, desde que os investimentos para o desenvolvimento sejam sólidos. Tanto do ponto de vista técnico como operacional, a proposta se mostra promissora e capaz de aproveitar tecnologias já disponíveis para oferecer uma solução inovadora para o setor logístico.

A pesquisa constatou que no mercado existem várias empresas que adotam práticas relacionadas à equidade de gênero. Entretanto, apesar de similares, cada empresa tem sua iniciativa, não havendo uma centralização e orientação para as organizações que manifestem interesse em iniciar esse processo de diversidade de inclusão, ficando evidente a oportunidade do setor crescer no âmbito de equidade.

A empresa de estudo para desenvolvimento do projeto, apesar de reconhecer a importância e relevância do tema, atualmente, não se demonstrou favorável à alocação de recursos necessários no desenvolvimento do aplicativo. Apesar do retorno esperado com o projeto, essa iniciativa não está alinhada com o plano estratégico da empresa do ano corrente, não sendo possível dar seguimento ao cronograma elaborado. Entretanto, entende-se que a solução idealizada é aplicável a todas as empresas que possuem a equidade de gênero como estratégia.

Após o desenvolvimento

Os próximos passos para continuidade do desenvolvimento do projeto é a busca por um parceiro de negócio que invista no aplicativo, bem como a sua aplicação prática, parceria que pode ser iniciada com o ITL e SEST SENAT.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRAWAL, Parag; DAVIS, Dantley. Transparency around image cropping and changes to come. 2020. Disponível em:

<https://blog.x.com/en_us/topics/product/2020/transparency-image-cropping>. Acesso em: 17 jun. 2024.

AHERN, K. R.; DITTMAR, A. K. The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. **Quarterly Journal of Economics**, vol. 127, no. 1, p. 137–197, 2012.

ALAN, Sule; ERTAC, Seda; KUBILAY, Elif; *et al.* Understanding gender differences in leadership. **Economic Journal (London, England)**, v. 130, n. 626, p. 263–289, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1093/ej/uez050>>.

ALGRANTI, Leila Mezan. Famílias e vida doméstica. In: SOUZA, Laura de Melo e (Org.). *História da Vida Privada no Brasil: cotidiano e vida privada na América Portuguesa*, São Paulo: Companhia das Letras, 1997 (História da vida privada no Brasil 1).

ALQAHTANI, Tahani. Barriers to Women 's Leadership. **Granite Journal: a Postgraduate Interdisciplinary Journal**, p. 34–41, 2019.

ALVES, Ana Elizabeth Santos. **Divisão sexual do trabalho: a separação da produção do espaço reprodutivo da família**. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1987462013000200002>>. Acesso em 17 jun. 2024.

ANDERSON, Carol S.; MANRING, Rebecca J. Pāli Buddhist and Christian Analyses of Gender. **Buddhist-Christian Studies**, v. 38, p. 305-324, 2018.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54655804/4-19-1-PB-libre.pdf?1507461969=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_IMPORTANCIA_DA_LIDERANCA_NAS_ORGANIZAC.pdf&Expires=1718648962&Signature=NyK911en6aHzbB7u4g9fN0pQARAPkXfnv6Qy6b77~b~q7RX~O1IEO1fDbG9VNNYKr6AJK3CQpXbBugKloo~xQCLivfr3k6jYRyHyia~9VwmcWKThmUF-Ztzj5d8yv0hMtvOcCXoMzPNRMrbQpdie9X8ZJwNiGrUMX7D3pMFYrEWEUqx~X2BT6NS6sklkayqFNd4qloXkkM73h-dltTbCT4tS4f9ElpSxPsCzC3e85C9yuUdKoT5B-Ef53sSHkpkB9B-iN2Bbor4Kfe7RYE7g3mstiTX~E1jhuy0z6qs8z-IEEioYF93-06hlvklz7kmMj7JVhtSPtZ~1rKEZD4tVnQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em 17 jun. 2024

ASSAWABOONYALERT, Chakrapipat; SUWANNAKHUN, Sirimonpak; KWANSOMKID, Kantapat; *et al.* Digital Media 's design reflects gender equality based on Androgynous Fashion principles. *In: 2022 International Conference on Cybernetics and Innovations (ICCI)*. [s.l.]: IEEE, 2022, p. 1–6.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BAZZO, João *et al.* TD 2673 - Tendências e desigualdades da mobilidade urbana no Brasil i: o uso do transporte coletivo e individual. **Texto para Discussão**, p. 1–51, 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.38116/td2673>>. Acesso em : 15 jun. 2024

BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

BEAUVOIR, Simone de. O segundo sexo Trad. Sérgio Milliet, 4ª edição. São Paulo: Difusão Européia do livro, vols. I e II, 1970.

BENTO, Maria Aparecida Silva. **Discriminação racial e Resistência na voz de trabalhadores Negros**. São Paulo. PUC. 1992.

BERTÃO, Naiara. Entenda o que é ESG E por que a sigla é importante para as empresas. Valor Econômico e O Globo - São Paulo. 21/02/2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/02/21/entenda-o-que-e-esg-e-porque-a-sigla-esta-em-alta-nas-empresas.ghtml>. Acesso em: 17 jun. 2024.

BIFANO, Amélia Carla Sobrinho; DA SILVA, Deide Fátima; DE LORETO, Maria das Dores Saraiva. Ensaio da história do trabalho doméstico no Brasil: um trabalho invisível. Cadernos de direito, v. 17, n. 32, p. 409-438, 2017.

BOARETO, RENATO. Os desafios de uma Política de Mobilidade Urbana transformadora das cidades. **E-metropolis, Rio de Janeiro**, n. 44, p. 8-24, 2021.

BOLDEN, Richard. **What is leadership?** [s.l.: s.n.], 2004. Disponível em: <<https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17493>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

BRAH, Avtar. Travels in negotiations: difference, identity, politics. *Journal of Creative Communications* 2 (1&2), 2007, p. 245-256.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 12 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, Eletrônico - 16/5/2001, Página 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10224.htm . Acesso em: 17 jun. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora No. 5 (NR-5)**. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. CNJ Serviço: **O que é assédio moral e o que fazer?** CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016. **Cartilha do Senado Federal – Assédio Moral e Sexual no trabalho (Biênio 2017-2019)**.

BRITO, Carolina; PAVANI, Daniela; LIMA JR, Paulo. Meninas na ciência: atraindo jovens mulheres para carreiras de ciência e tecnologia. **Revista Gênero**, v. 16, n. 1, 2015.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho doméstico: inatividade econômica ou trabalho não-remunerado?. **Revista brasileira de estudos de populações**, v. 23, p. 331-353, 2006.

CALVERT, Randall. Leadership and its basis in problems of social coordination. **International political science review**, v. 13, n. 1, p. 7–24, 1992. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/019251219201300102>>.

CAMPOS, Vinicius Medina; BERTACCHINI, Yago Alves; RIBEIRO, Luiz Alberto Pereira. Empresas ESG: uma nova perspectiva para enfrentar os desafios do capitalismo além da renda mínima. *Scientia Iuris*, Londrina, v. 26, n. 1, p. 89-104, mar. 2022. DOI: 10.5433/21788189.2022v26n1p89. ISSN: 2178-8189. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/43816/31703>. Acesso em: 17 jun. 2024.

CARD, Claudia. Rape as a Weapon of War. *Hypatia*, v. 11, n. 4, p. 5–18, 1996.

CARDOSO, Monique de Oliveira. **Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas**. 2021. Tese de Doutorado

CARGILL. **Cargill e a gestão feminina com o projeto EVA – Elas Vivem o Agro!** Cargill. Disponível em: <https://www.cargill.com.br/pt_BR/2023/eva2023>. Acesso em: 2 jun. 2024.

CARGILL. **Relatório ESG**. [s.l.: s.n.], 2022. Disponível em: <<https://www.cargill.com/doc/1432226681760/esg-2022-portuguese-report.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2024.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jéssica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>>.

CENTRO DE EXCELÊNCIA SOBRE EQUIDADE EM SAÚDE MENTAL E ABUSO DE SUBSTÂNCIAS LGBTQ+ (CoE LGBTQ+ BHE). **Orientação Sexual, Identidade e Expressão de Gênero: Glossário de termos**. [s.l.: s.n.].2022. Disponível em:

<<https://lgbtquequity.org/wp-content/uploads/2022/05/CoE-Glossary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2024.

CHOW, T. W.; SINGH, H. Cultivating emerging leadership competencies for individual and organizational success. **Annals of Management and Organization Research**, p. 129–145, 2023.

CLEMENTE, L. **Como é realizado o estudo de viabilidade e qual sua finalidade. Blog Inepad Consulting.** Inepad Consulting. Disponível em: <inepadconsulting.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2023.

COLEMAN, Marianne. Leadership and diversity. **Educational management administration & leadership**, v. 40, n. 5, p. 592–609, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1741143212451174>>.

COVA, Carlos. **Logística Empresarial**. v. 1 / Carlos Cova; Ricardo Motta. - Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2009. 240 p.4.

CRENSHAW, Kimberlé Williams. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. **Stanford Law Review** 43(6), 1991, p. 1241–99.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. 2ª Ed. 10ª impressão, Editora Nova Fronteira, 1998.

CYERT, Richard M. Defining leadership and explicating the process. **Nonprofit management & leadership**, v. 1, n. 1, p. 29–38, 1990. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/nml.4130010105>>.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Elsevier Brasil, 2009.

DAVIS, Kathy. Intersectionality as buzzword, a sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. **Feminist Theory**, vol.9(1),2008, p. 67-85.

DIRANI, Khalil M.; ABADI, Mehrangiz; ALIZADEH, Amin; *et al.* Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. **Human resource development international**, v. 23, n. 4, p. 380–394, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>>.

DRUMONT, Mary Pimentel. Elementos para uma análise do machismo. Perspectivas: Revista de Ciências Sociais, 1980.

ELLEMERS, N. Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development. **Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences**. p. 46–54, 2014.

FEIJÓ, Janaína. **Diferenças de gênero no mercado de trabalho**. Portal FGV. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/artigos/diferencas-genero-mercado-trabalho>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

FÉLIX, Ubiratan. **O cenário da (i)mobilidade e transporte urbano no Brasil**. 4 jul. 2013. Disponível em: <http://apub.org.br/comunicacao-2/artigos/o-cenario-da-imobilidade-e-transporte-urbano-no-brasil/>. Acesso em: 17 jul 2020.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir: história da violência nas prisões. Petrópolis: Ed Vozes, 1996. Microfísica do poder. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1995.

FRIEDMAN, Milton. Capitalism and freedom: A concluding note. *In: American Conservative Thought in the Twentieth Century*. [s.l.]: Routledge, 2017, p. 205–238.

GARG, Ajay K.; RAMJEE, D. The relationship between leadership styles and employee commitment at A Parastatal company in South Africa. **International Business & Economics Research Journal (IBER)**, v. 12, n. 11, p. 1411, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.19030/iber.v12i11.8180>>.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GLASS CEILING COMMISSION et al. Glass Ceiling Commission-Good for business: Making full use of the nation's human capital. 1995.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995

GOMES, Almiraiva Ferraz. The otherness at work: woman and management. **REGE Revista De Gestão**, 3. ed. v. 12, p. 1–9, 2005.

GOVINDASAMY, Pubadi; WAHAT, Nor Wahiza Abdul; ALIAS, Siti Noormi; *et al.* Impact of leadership styles on the organizational commitment of medical practitioners: The moderating effects of workplace stress. **Asian social science**, v. 17, n. 11, p. 133, 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v17n11p133>>.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan; CASTRO, André Olimpio Mosselman Du Chenoy. **Administração financeira**. Saraiva, 1998.

HERRING, Cedric. Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. **American sociological review**, v. 74, n. 2, p. 208–224, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/000312240907400203>>.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. **NOVAS CONFIGURAÇÕES DA DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO**. 2007. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf>>. Acesso em 17 jun. 2024.

HOGAN, Robert; KAISER, Robert B. What we know about Leadership. **Review of general psychology: journal of Division 1, of the American Psychological Association**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>>.

HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. Diversity matters. **McKinsey & Company**, p. 15–29, 2015.

IBGC. **Mulheres representam 11,5% do total de conselheiros no Brasil.**

IBGC. Disponível em:

<<https://www.ibgc.org.br/blog/board-index-2020-diversidade-conselho-entrevista>>. Acesso em: 1 jun. 2024.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Divulgação Especial Mulheres no Mercado de Trabalho.** [s.l.: s.n.], 2018. Disponível em: <https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Estudos_especiais/Mulheres_no_Mercado_de_Trabalho_2018.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Terceiro Trimestre de 2022.** [s.l.: s.n.], 2022. Disponível em:

<https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2022/pnad_c_202203_trimestre_caderno.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

IESE. IESE Cities in Motion Index. 2022. Disponível em:

<<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0633-E.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio; ANDERSON, Renata.

Saúde Planetária: um passo além do Environmental, Social e Governance (ESG). **Cadernos EBAPE BR**, v. 21, n. 4, 2023. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395189629>>. Acesso : 17 jun. 2024

JACKSON, Sarah M.; HILLARD, Amy L. SCHNEIDER, Tamera R. **USING IMPLICIT BIAS TRAINING TO IMPROVE ATTITUDES TOWARD WOMEN IN STEM.** 2014. Disponível

em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11218-014-9259-5>>. Acesso em 17 jun. 2024.

JENNESS, V.; GRATTET, R. **Building the hate crime policy domain: From social movement concept to law enforcement practice.** New York: Russell Sage, 2001.

KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Prática.** Trad. Valério Rohden. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores**. [s.l.: s.n.], 2020.

KRINDGES, Ludmilla; VALENGA, Marcos Alves Da; SILVA, Direitos Fundamentais No Mbito Empresarial Breves Notas Sob A. Perspectiva Das Práticas. DIREITOS FUNDAMENTAIS NO MBITO EMPRESARIAL: BREVES NOTAS SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS ESG. **Administração De Empresas Em Revista (Online)**, 2022.

LENARD, Jane. Impact of board gender diversity on firm risk. **Managerial Finance**, p. 787–803, 2014.

MCCALL, Morgan W., Jr. Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, 191 pp. \$26.50. **Human resource management**, v. 25, n. 3, p. 481–484, 1986. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250310>>.

MILAGRES, Rosileia. O que torna as cidades inteligentes? **DOM / Revista da Fundação Dom Cabral**, v. 12, p. 23–29, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. In: **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 1992. p. 269-269.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Mercado de trabalho : conjuntura e análise**. [s.l.: s.n.], 1996. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11171/1/bmt_73.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2024.

MOVIMENTO VEZ & VOZ. Assédio no trabalho: como ele se configura e o que as empresas podem fazer nesses casos. 1. ed. www.vezevoz.org; 2024. v. 1p. 44. Disponível em: <<https://conteudo.vezevoz.org/ebook-assedio>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

NIELSEN, Mathias Wullum; ALEGRIA, Sharla; BÖRJESON, Love; *et al.* Opinion: Gender diversity leads to better science. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 114, n. 8, p. 1740–1742, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1700616114>>.

OLIVEIRA, B. C. et. al. Plataforma Digital: Desenvolvimento de tecnologia que viabilize o compartilhamento de estruturas e serviços entre empresas do transporte rodoviário de passageiros e cargas. Projeto Aplicativo Pós-graduação em Gestão de Negócios - Fundação Dom Cabral. São Paulo, p.120. 2022.

ONU. **ONU Mulheres**. ONU Mulheres. Disponível em: <<http://onumulheres.org.br>>. Acesso em: 12 jan. 2024.

ORWELL, George. **Box George Orwell: 1984, A Revolução dos Bichos, O Leão e o Unicórnio**. Editora Bibliomundi, 2023.

PACTO GLOBAL. **Pacto Global da ONU - Rede Brasil**. Pacto Global. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

PEREIRA, Dionei; SILVA, Marco Aurélio. Introdução à Logística. **Revista Gestão em Foco**. 9. ed, 14 p., 2017.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. S.; DA-LUZ, R. C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Revista Eletrônica dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 2, p. 1–32, 2013.

Radar CNT do Transporte - PIB Trimestre 2022, Diretoria executiva. <<https://cnt.org.br/documento/993d7108-9c46-4407-af9d-af8eeda9d064>> (Acessado em 12 de junho de 2024).

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral; FERREIRA, Karine Araújo. Logística e transportes: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 8 p. Paraná. 23 a 25 de outubro de 2002.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDGEWAY, Cecília L.. **HOW GENDER INEQUALITY PERSISTS IN THE MODERN WORLD**. 2011. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NqoWmrAoQn0C&oi=fnd&pg=PP6&dq=\(RIDGEWAY,+2011\).&ots=VRUFb7y6Az&sig=YEsGRclPqZi-nnGZMRGfx7twLs#v=onepage&q=\(RIDGEWAY%2C%202011\).&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NqoWmrAoQn0C&oi=fnd&pg=PP6&dq=(RIDGEWAY,+2011).&ots=VRUFb7y6Az&sig=YEsGRclPqZi-nnGZMRGfx7twLs#v=onepage&q=(RIDGEWAY%2C%202011).&f=false)>. Acesso em 17 jun. 2024.

ROCHA, Cristine Fursel. O transporte de cargas no Brasil e sua importância para a economia. 2015. 71f. Monografia (Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas) - **Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ)**, Ijuí.

SALGADO, Joaquim Carlos, 1996. Os Direitos Fundamentais. **REVISTA BRASILEIRA ESTUDOS POLÍTICOS**, Vol 15, p. 15.

SALZEDAS, Laura Fernandes; GONZALES, Alexandre. Benefícios Fiscais e Governança Corporativa - Como uma empresa destaque em ESG no Brasil evidencia e reconhece os incentivos: uma análise da Natura S.A. **Redeca**, v. 10, p. e62165, 2023. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.23925/2446-9513.2023v10id62165>>.

SCHWANKE, Dee-Ann. Barriers for women to positions of power: How societal and corporate structures, perceptions of leadership and discrimination restrict women's advancement to authority. **Earth Common Journal**, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.31542/j.ecj.125>>.

SHEARER, D. A. **Management styles and motivation. Radiology management**, v. 34, n. [s.l.: s.n.], 2012.

SILVA, Everson Teixeira Viana da et al. Estratégias para inclusão das mulheres na área de manutenção no setor de transporte rodoviário. 2023.

SOUSA, Gilberta Maria Pires de Oliveira et al. Hume e Kant: Sobre a moralidade do suicídio. 2019.

SPENDOLINI, M. J. Benchmarking. São Paulo: Makroon Books, 1993

UNICEF. **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres**. Disponível em: <[VALE. **Mulheres na Vale**. Vale. Disponível em: <<https://vale.com/pt/mulheres-na-vale>>. Acesso em: 2 jun. 2024.](https://www.unicef.org/brazil/convencao-sobre-eliminacao-de-todas-formas-de-discriminacao-contra-mulheres#:~:text=Artigo%2012%20%E2%80%93%201.-,Os%20Estados%2Dpartes%20adotar%C3%A3o%20todas%20as%20medidas%20apropriadas%20para%20eliminar,inclusive%20referentes%20ao%20planejamento%20familiar.>. Acesso em 17 jun. 2024.</p>
</div>
<div data-bbox=)

VALE. **Nossos compromissos: Compromissos para 2030**. Vale. Disponível em: <<https://vale.com/pt/esg/nossos-compromissos>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

VALE. **Relatório Anual de Diversidade, Equidade e Inclusão 2022. Vale Diversidade**. [s.l.]: Vale S.A., 2022. Disponível em: <https://vale.com/documents/d/guest/vale_relatorio-diversidade-e-inclusao_port>. Acesso em: 17 jun. 2024.

VASCONCELLOS, Eduardo Alcântara; CARVALHO, Carlos Henrique Ribeiro; PEREIRA, Rafael Henrique Moraes (2011): Transporte e mobilidade urbana, Texto para Discussão, No. 1552, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília.

VLI. **Relatório de Sustentabilidade**. [s.l.]: VLI Multimodal S.A, 2022. Disponível em: <<http://vli-logistica.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2024.

WALTERS, M.A., and TUMATH, J. .Gender ‘Hostility’, Rape, and the Hate Crime Paradigm, **Modern Law Review**, 2014.

WOLLSTONECRAFT, Mary. “A Vindication of the Rights of Woman”. In: HAYDEN, Patrick. **The Philosophy of Human Rights**. pp.101-108

WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. Projetos: Planejamento. **Elaboração e Análise**, São Paulo, Editora Atlas, 1996.

XIE, Luqun; ZHOU, Jieyu; ZONG, Qingqing; *et al.* Gender diversity in R&D teams and innovation efficiency: Role of the innovation context. **Research**

policy, v. 49, n. 1, p. 103885, 2020. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2019.103885>>.

ANEXO 1 - PESQUISA QUANTITATIVA - MAPEAMENTO DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

1. Qual o modal de transporte da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Rodoviário
 Ferroviário
 Aéreo
 Aquaviário

2. Qual o número de colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

- 0 a 50
 51 a 100
 101 a 1000
 1001 a 5000
 Acima de 5001

3. Qual o % de participação feminina no quadro de colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

- 0 a 10%
 11% a 20%
 21% a 30%
 31% a 40%
 41% a 50%
 Acima de 51%
 Não sei informar

4. Qual o % de participação feminina em cargos de Liderança ? Considerar cargos de liderança as posições que possuam equipes diretas.

Marcar apenas uma oval.

- 0 a 10%
- 11% a 20%
- 21% a 30%
- 31% a 40%
- 41% a 50%
- Acima de 50%
- Não sei informar

5. A empresa tem conhecimento dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em especial o ODS 5, que trata o tema de Igualdade de Gênero ? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

6. A temática "Equidade de Gênero" é uma pauta na organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim.
- Não

7. A empresa possui programas para tratar as necessidades específicas de saúde, segurança e higiene das mulheres no trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. Se sim, descreva:

9. A empresa possui política que garanta que mulheres e homens sejam remunerados igualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim. Existe política de remuneração única, não há distinção
- Sim. Existe política de remuneração única, mas na prática há distinção
- Não. Não existe política de remuneração e há distinção de salários
- Não. Não existe política de remuneração e não há distinção de salários

10. A empresa conta com programas/iniciativas para desenvolvimento de liderança feminina ? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, há iniciativas concretas
- Sim, mas as iniciativas ainda são tímidas
- Não, há apenas discurso mas nada efetivo
- Não, esse tema não é uma prioridade

11. Se sim, descreva:

12. A empresa trabalha com vagas afirmativas para mulher no processo seletivo para cargos de liderança?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

13. Se sim, descreva:

14. A empresa possui política que impede a discriminação, violência, assédio e/ou * exploração sexual contra mulher?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

15. Se sim, descreva:

16. A empresa já deixou de promover ou contratar mulheres por estarem grávidas ? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

17. Qual o tempo de licença maternidade é concedido às mulheres? *

Marcar apenas uma oval.

- 4 meses
 6 meses

18. A organização possui alguma meta com o objetivo de alcançar a igualdade de gênero e empoderamento das mulheres ? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

19. Se sim, descreva:

20. A empresa fornece algum tipo de auxílio materno (creche, auxílio maternidade e etc) ? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

21. Se sim, descreva:

22. Todas as unidades e áreas de sua empresa estão preparadas fisicamente para receber colaboradores mulheres? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

23. Compartilhe conosco alguma prática adotada pela empresa não relatada anteriormente:

ANEXO 2 - RESPOSTAS AO FORMULÁRIO DA FERRAMENTA WEPs

1. Sua empresa conta com o compromisso e o apoio da liderança no que se refere à igualdade de gênero e empoderamento das mulheres?

✓ Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ Nenhuma das opções anteriores.

- Sim, nossa empresa conta com o compromisso ou o apoio da liderança no que se refere à igualdade de gênero e ao empoderamento das mulheres.

2. Sua empresa tem uma política de não discriminação e de igualdade de oportunidades, seja ela independente ou claramente incluída em uma política corporativa mais ampla?

✓ Não, nossa empresa atualmente não tem uma política, mas:

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ Nenhuma das opções anteriores.

- Sim, nossa empresa tem uma política de não discriminação e/ou de igualdade de oportunidades

3. Sua empresa tem uma abordagem para garantir a não discriminação e a igualdade de oportunidades em seus processos de recrutamento?

✓ Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

Nenhuma das opções anteriores.

✓ Sim, nossa empresa tem uma abordagem para a diversidade de gênero em políticas

ou processos de recrutamento.

Compromisso

- Tem uma política independente ou um compromisso integrado a uma política corporativa mais ampla de não discriminação e igualdade de oportunidades, que aborda especificamente a diversidade de gênero no recrutamento

Implementação

- Nos formulários de candidatura ou durante as entrevistas de emprego, a empresa proíbe perguntar sobre status ou planos de casamento, gravidez ou responsabilidades de cuidado
- Tem processos de due diligence (devida diligência) e de indenização em vigor para identificar e tratar de violações a políticas de recrutamento baseadas na discriminação de gênero
- Toma medidas proativas para recrutar mulheres em todos os níveis
- Toma medidas proativas para recrutar mulheres em funções tradicionalmente sub representadas
- Garante painéis de entrevista com equilíbrio de gênero durante os processos de contratação

✓ **Garante que tanto candidatos quanto candidatas sejam pré-selecionados para entrevistas**

- Garante que as descrições do cargo usem linguagem e imagens neutras quanto ao gênero

Medição

- Monitora o recrutamento de funcionários e as causas de rotatividade, com dados discriminados por sexo

Transparência

- Divulga às partes interessadas da empresa o número e a taxa de novas contratações e de rotatividade de funcionários, com dados discriminados por sexo
- Informa ao Conselho Diretor o número e a taxa de novas contratações e de rotatividade de funcionários, com dados discriminados por sexo

4. Sua empresa tem uma abordagem para garantir a não discriminação e a igualdade de oportunidades em seus processos de desenvolvimento profissional e promoção?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram

medidas.

✓ Nenhuma das opções anteriores.

Sim, nossa empresa tem uma abordagem para garantir a diversidade de gênero nos processos de desenvolvimento profissional.

5. Sua empresa tem uma abordagem para garantir que mulheres e homens sejam remunerados igualmente?

Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:

Estamos interessados em saber mais.

Planejamos adotar medidas no próximo ano.

Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

Nenhuma das opções anteriores.

✓ Sim, nossa empresa tem uma abordagem para garantir que mulheres e homens sejam remunerados igualmente.

Compromisso

Tem uma política independente ou um compromisso integrado a uma política corporativa mais ampla que trata da remuneração igualitária para trabalhos de igual valor, em linha com os requisitos legais nacionais e/ou com a Convenção 100 da OIT sobre Remuneração Igualitária, 1951

Implementação

✓ Tem procedimentos em vigor para retificar desigualdades salariais (incluindo

trabalhar com sindicatos ou representantes de funcionários)

Avalia outros benefícios financeiros, incluindo benefícios de seguro, bônus e contribuições para aposentadoria ao fazer revisões salariais

Medição

Assegura a realização de uma auditoria ou avaliação objetiva – internamente ou por terceiros – de lacunas salariais entre homens e mulheres, pelo menos a cada cinco anos, para garantir que trabalhos de igual valor sejam remuneradas de forma igualitária

Transparência

Divulga para as partes interessadas da empresa a proporção geral das remunerações e a taxa de remunerações, discriminada por níveis de funcionários que recebem salário base e a remuneração de mulheres em comparação à dos homens

Informa ao Conselho Diretor a proporção geral das remunerações e a taxa de

remunerações, discriminada por níveis de funcionários que recebem salário base e a remuneração de mulheres em comparação à dos homens

6. Sua empresa oferece e apoia a licença-maternidade remunerada?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ **Nenhuma das opções anteriores.**

- Sim, nossa empresa oferece e apoia a licença-maternidade remunerada.

7. Sua empresa oferece e apoia a licença-paternidade remunerada?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ **Nenhuma das opções anteriores.**

- Sim, nossa empresa oferece e apoia a licença-paternidade remunerada.

8. Sua empresa tem uma abordagem para apoiar os funcionários em suas funções de pais e cuidadores?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ **Nenhuma das opções anteriores.**

- Sim, nossa empresa tem uma abordagem para apoiar os funcionários em suas funções de pais e cuidadores.

9. Sua empresa tem uma abordagem para que todos os funcionários encontrem equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ Nenhuma das opções anteriores.

- Sim, nossa empresa tem uma abordagem para acomodar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de todos os funcionários.

10. Sua empresa tem uma abordagem para garantir um ambiente livre de violência, assédio e exploração sexual?

✓ Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:

✓ Estamos interessados em saber mais.

- Planejamos adotar medidas no próximo ano.

✓ Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram

medidas.

- Nenhuma das opções anteriores.
- Sim, nossa empresa tem uma abordagem para garantir um ambiente sem violência, assédio e exploração sexual.

11. Sua empresa tem uma abordagem para tratar das necessidades específicas de saúde, segurança e higiene das mulheres no trabalho e enquanto se deslocam para o trabalho?

✓ Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ Nenhuma das opções anteriores.

- Sim, nossa empresa tem uma abordagem para tratar das necessidades específicas de saúde, segurança e higiene das mulheres no trabalho e enquanto se deslocam para o trabalho.

12. Sua empresa tem uma abordagem para promover o acesso a serviços de saúde de qualidade que atendam às necessidades de saúde específicas das suas funcionárias?

✓ Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ Nenhuma das opções anteriores.

- Sim, nossa empresa tem uma abordagem para promover o acesso a serviços de saúde de qualidade que atendam às necessidades específicas das suas funcionárias.

13. Sua empresa toma medidas de aquisição proativas para expandir os relacionamentos com empresas de propriedade de mulheres na cadeia de valor e na contratação de fornecedores?

✓ Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ Nenhuma das opções anteriores.

- Sim, nossa empresa toma medidas proativas de aquisição para expandir os relacionamentos com empresas de propriedade de mulheres na cadeia de valor e na contratação de fornecedores.
- Não aplicável, a empresa não tem nenhum fornecedor.

14. Sua empresa incentiva os fornecedores a melhorar o desempenho quanto à igualdade de gênero?

✓ Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ Nenhuma das opções anteriores.

- Sim, nossa empresa incentiva fornecedores a melhorar o desempenho quanto à igualdade de gênero.
- Não aplicável, a empresa não tem nenhum fornecedor ou empresa contratada.

15. Sua empresa tem uma abordagem de marketing responsável que considera a representação de estereótipos de gênero?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ **Nenhuma das opções anteriores.**

- Sim, nossa empresa tem uma abordagem de marketing responsável que considera a representação de estereótipos de gênero.
- Não aplicável, a empresa não tem materiais de marketing externos

16. Sua empresa tem uma abordagem para avaliar diferenças no impacto em mulheres e homens ao desenvolver produtos e/ou serviços?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ **Nenhuma das opções anteriores.**

- Sim, nossa empresa avalia os diferentes impactos em mulheres e homens ao desenvolver produtos e/ou serviços.
- Não aplicável, a empresa não produz produtos ou serviços voltados ao consumidor. Por exemplo: um chip para celular que não é vendido separado do telefone.

17. Sua empresa tem políticas e processos estabelecidos para garantir a responsabilidade de respeitar os direitos de mulheres e meninas nas comunidades locais onde ela opera?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ **Nenhuma das opções anteriores.**

- Sim, nossa empresa toma medidas que visam especificamente respeitar os direitos de mulheres e meninas nas comunidades em que opera.
- Não aplicável, a empresa não opera em instalações físicas que impactam as comunidades locais.

18. Sua empresa tem uma abordagem para incorporar a questão de gênero nas atividades de responsabilidade social corporativa, filantropia, advocacy pública e parcerias?

✓ **Não, nossa empresa atualmente não tem uma abordagem, mas:**

- Estamos interessados em saber mais.
- Planejamos adotar medidas no próximo ano.
- Alguns dos nossos escritórios ou unidades de negócios no país já adotaram medidas.

✓ **Nenhuma das opções anteriores.**

- Sim, nossa empresa tem uma abordagem para incorporar a questão de gênero em atividades de responsabilidade social corporativa, filantropia, advocacy pública e parcerias.

ANEXO 3 - PESQUISA QUALITATIVA PRÉ-ESTRUTURADA

14/06/2024, 16:30 ENTREVISTA

svandressa@gmail.com Mudar de conta

🔒 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Idade *

15 a 19 anos

20 a 24 anos

25 a 29 anos

x

35 a 39 anos

40 a 44 anos

45 a 49 anos

50 a 54 anos

Acima de 54 anos

Raça *

Preto

Pardo

Branco

Amarelo

Indígena

Prefiro não declarar

1

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLS4cDQq0h1P6d0Y7YqNSFK3L_V7TQHQ8Q5V1w7BSLN0q2/view/form

14/06/2024, 16:30 ENTREVISTA

Tempo de trabalho no Setor de Transporte de Carga *

Até 1 ano

2 a 3 anos

4 a 5 anos

Entre 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

Cargo que exerce *

Técnico / Operacional

Supervisão / Cordenação

Gerencial x

Diretoria/ Conselho

Gostaria que relatasse um pouco sobre a sua trajetória profissional

Sua resposta

Você já passou por situações que podem ser consideradas discriminatórias por ser mulher no exercício da sua função da empresa? *

SIM

NÃO

1

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLS4cDQq0h1P6d0Y7YqNSFK3L_V7TQHQ8Q5V1w7BSLN0q2/view/form

14/06/2024, 16:30 ENTREVISTA

Estado Civil *

Casada

Divorciada

Solteira

Viúva

Nível de Escolaridade *

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Pós-Graduação

Mestrado

Doutorado

Filhos *

Sim

Não

2

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLS4cDQq0h1P6d0Y7YqNSFK3L_V7TQHQ8Q5V1w7BSLN0q2/view/form

14/06/2024, 16:30 ENTREVISTA

Se sim, poderia relatar como foi?

Sua resposta

Como você considera a relação entre a maternidade e sua trajetória profissional? *

Sua resposta

Você acredita que existe alguma disparidade entre a figura feminina e masculina no mercado de trabalho, com base nas suas experiências profissionais? *

SIM

NÃO

Você se sente segura para engravidar? *

Sim

Não

Como é ser uma líder mulher? Quais características você considera marcante e interessante possuir para atuar em um cargo de liderança?

Sua resposta

Enviar Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) · [Termos de Serviço](#) · [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

2

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLS4cDQq0h1P6d0Y7YqNSFK3L_V7TQHQ8Q5V1w7BSLN0q2/view/form



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br

