

Mulheres

UM DIAGNÓSTICO DA PARTICIPAÇÃO
FEMININA NA ECONOMIA BRASILEIRA





“Ao nos tornarmos uma empresa mais inclusiva para a mulher sem dúvida nos tornaremos uma empresa melhor. Isso significa que cada vez mais mulheres deverão trabalhar lado a lado com os homens para proporcionar o melhor ambiente e experiência de compra para aquelas que hoje formam cerca de 80% da nossa clientela. Também isso se refletirá na maior valorização e retenção do talento feminino para o Walmart e para tantas outras companhias que se tornarão melhores empresas para trabalhar.”

Marcos Samaha

Presidente e CEO do Walmart Brasil

Sumário

Apresentação: Daniela de Fiori, VP Assuntos Corporativos e Sustentabilidade do Walmart Brasil

Introdução: Regina Madalozzo

Capítulo 1: A inclusão da mulher no mercado de trabalho

Capítulo 2: O papel da mulher na sociedade: a questão do trabalho doméstico e a divisão das tarefas

Capítulo 3: Escolha de carreira profissional e diferenças salariais entre homens e mulheres

Capítulo 4: Ascensão profissional das mulheres e a importância da presença de características femininas na gestão

Capítulo 5: Medidas que auxiliam na inclusão de maior proporção de mulheres no mercado como agentes de desenvolvimento econômico

- Comprometimento do presidente da empresa
- Trabalho flexível e suporte para conciliação da vida familiar com a profissional
- Disponibilidade de programas de mentoria e incentivo de networking profissional
- Programas de atração, desenvolvimento e retenção de mulheres nas empresas
- Ambiente de trabalho propício à valorização das mulheres



Apresentação



Na história mundial, a mulher começou a ganhar mais espaço com as I e II Guerras Mundiais, momento em que as mulheres tiveram que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho.

Hoje assistimos a mudanças significativas no papel das mulheres na sociedade brasileira. Pesquisas indicam que elas consomem mais que os homens e ainda influenciam a decisão do que eles querem adquirir. Dessa forma são responsáveis por cerca de 80% do total de compras realizadas. A participação feminina na internet atinge 54% e faz com que agências e anunciantes desenvolvam campanhas especializadas, segundo dados do Target Index Group.

É difícil imaginar um setor – seja na política, seja no mundo dos negócios – em que as mulheres não tenham uma forte presença. No terceiro setor, as mulheres têm uma posição de liderança há algum tempo e é fato reconhecido mundialmente que os programas sociais mais bem sucedidos são aqueles que têm como foco e protagonista, a mulher. O nosso momento no Brasil é simbólico para discutir o tema, pois temos na pessoa da Presidenta Dilma Rousseff, a primeira mulher a ocupar o mais alto cargo do Poder Executivo no Brasil.

No Walmart trabalhamos para fortalecer o desenvolvimento e a liderança feminina. Sabemos que empresas que possuem maior equilíbrio entre homens e mulheres em posição de liderança apresentam alto desempenho e melhores resultados financeiros. Mas não é só. Hoje, no mundo, a maior parte dos nossos clientes são mulheres e, portanto, faz todo sentido que queiramos que os nossos funcionários e executivos espelhem os nossos clientes.

A diversidade entre os funcionários independentemente da posição que ocupam, do gênero, opção sexual, raça e credo traz um ambiente mais rico em idéias, soluções e melhores resultados para todos e para a empresa.

E o mercado de trabalho global está, cada vez mais, numa disputa acirrada por talento. A massa da população global que ainda está fora do mercado de trabalho é formada por mulheres. Terão vantagem competitiva as empresas que tiverem maior capacidade de reter, desenvolver e atrair essa mão de obra feminina. Para o Walmart Brasil, a questão do desenvolvimento, da inclusão e da liderança feminina é uma estratégia de negócios.

Criamos na empresa há alguns anos o Conselho de Mulheres que trabalha junto à liderança para promover práticas e políticas que permitem a criação de um ambiente inclusivo que promova o desenvolvimento da mulher. As mulheres já são maioria dentro da nossa força de trabalho e ocupam cerca de

35% das posições gerenciais. Algumas práticas adotadas pela empresa, como a pioneira adoção da licença maternidade de seis meses, implantada em 2008, contribuíram muito para o avanço que tivemos, já celebrando mais de 5 mil mulheres dentro da empresa que se beneficiaram dessa política. Mas ainda há espaço para fazer mais.

E desenvolver mais mulheres – incluindo-as quando ainda são excluídas – tem um impacto importante no desenvolvimento econômico do país e do mundo. Através do Instituto Walmart, investimos na geração de renda por intermédio de grupos produtivos de mulheres, bem como em jovens para prepará-los para a entrada no mercado de trabalho através da Escola Social do Varejo. Mais recentemente lançamos um canal dentro do negócio de e-commerce para comercializar produtos oriundos de grupos produtivos de mulheres.

O potencial do que podemos fazer pela nossa sociedade e também pelo nosso negócio ao desenvolvermos mulheres é algo que ainda não conseguimos mensurar. E queremos entender o nosso aprendizado nessa área com parceiros de diferentes áreas, pois, certamente, ao atuarmos como cadeia de valor, teremos um impacto muito mais relevante.

O presente relatório traz um amplo estudo sobre o papel desempenhado pelas mulheres na sociedade e sua situação atual no mercado de trabalho. Elaborado a partir de dados de pesquisa, análises e informações de mercado, ele pretende contribuir para o conhecimento de diferentes atores da sociedade, bem como subsidiar uma ampla discussão para a construção de propostas relativas ao tema.

Com isso, esperamos direcionar um maior número de ações, buscando ampliar as oportunidades de desenvolvimento das mulheres, que possam se refletir não só em suas atividades profissionais, mas também em diferentes papéis que exerce na sociedade. Acreditamos que as empresas do futuro serão aquelas que conseguirem atrair e reter esta mão de obra feminina, bem como as sociedades mais avançadas serão aquelas mais inclusivas e que irão gerar mais condições para seu pleno desenvolvimento.

Daniela de Fiori
Vice Presidente de Assuntos Corporativos
e Sustentabilidade do Walmart Brasil



Introdução

Regina Madalozzo

As condições de inclusão profissional da sociedade brasileira, bem como nos mais variados países, têm evoluído no sentido de contar cada vez mais com as mulheres em suas forças de trabalho. A participação das mulheres no mercado que no passado era aceita somente para complementação de renda familiar, hoje é bastante evidente e com melhores condições de progressão profissional para elas.

Entretanto, os desafios que permitirão a diversidade cultural e de gênero dentro das empresas ainda existem. Esses desafios começam dentro da família, com a questão da divisão de responsabilidades entre homens e mulheres do trabalho doméstico e do cuidado com crianças e idosos, passam pela diminuição das diferenças salariais entre homens e mulheres que fazem o mesmo trabalho, e seguem até as áreas estratégicas das empresas que têm a obrigação e o poder necessário para dar condições de ascensão na carreira para essas profissionais.

Entre o papel que as mulheres desempenham dentro de suas famílias e a imagem que podem representar para suas empresas, existe a responsabilidade dessas profissionais em gerir sua carreira para que seja possível uma ascensão profissional equitativa entre homens e mulheres. O investimento contínuo em suas carreiras, a participação ativa em processos seletivos internos e programas de mentoria e a contínua reivindicação pelo tratamento igualitário entre os gêneros são algumas das ações que as próprias mulheres têm em seu poder para fazer com que suas carreiras tenham maior chance de sucesso. As empresas, por sua vez, podem atuar mais efetivamente através de um forte comprometimento de seus representantes com a diversidade de gêneros, dando suporte para que seus profissionais consigam assumir as responsabilidades familiares e, por fim, criando um ambiente propício à diversidade dentro das empresas.

Com um maior número de ações nessa direção será possível atingir uma efetiva igualdade entre homens e mulheres não somente dentro de suas profissões, mas também em todas as áreas decisivas da sociedade.

A inclusão da mulher no mercado de trabalho

O papel das mulheres na sociedade vem sendo alterado ao longo do tempo. Nas últimas décadas, foi marcante o aumento constatado na participação das mulheres no mercado de trabalho. Segundo dados do IBGE, em 1950, somente 13,6% das mulheres em idade ativa¹ participavam do mercado de trabalho. Em 2009, esse percentual era de 52,7%. Isto significa que, entre todas as mulheres que residem no Brasil com dez anos ou mais de idade, 52,7% estão empregadas ou procurando emprego. Em pouco mais de meio século, o perfil da mão-de-obra disponível foi alterado pela entrada dessa nova força de trabalho.

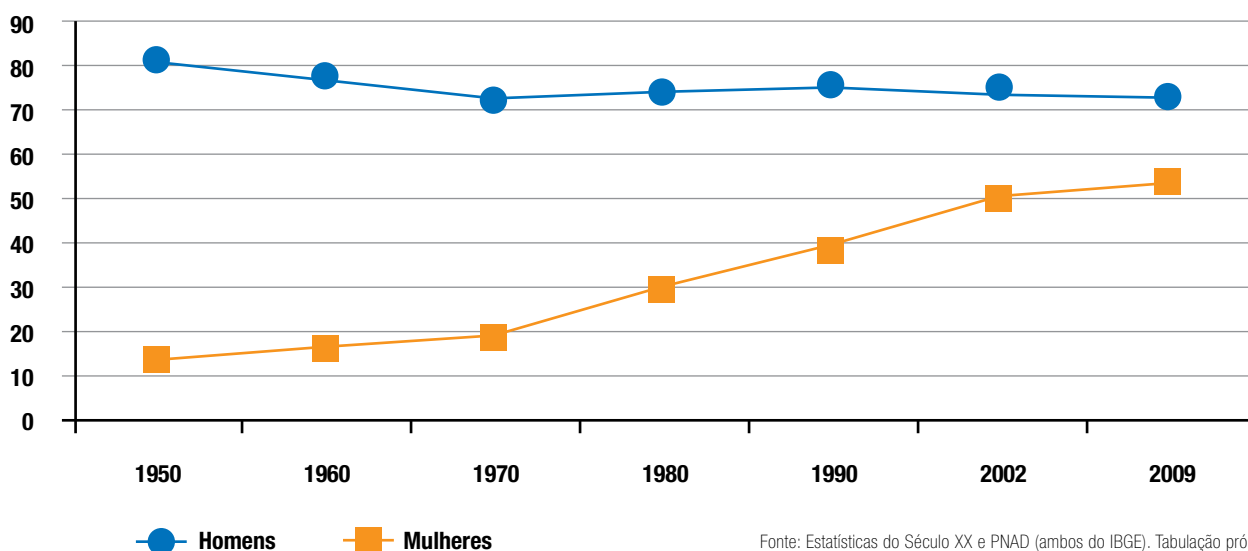
O Gráfico 1.1 apresenta a evolução da participação dos homens e das mulheres no mercado de trabalho brasileiro de 1950 a 2009. Observa-se por este gráfico que a entrada das mulheres brasileiras no mercado de trabalho foi mais tardia do que em países do Hemisfério Norte, onde a entrada maciça de mulheres na força de trabalho se deu durante a Segunda Guerra Mundial, face à escassez de mão-de-obra no período. No Brasil, até a década de 1970, menos de 20% das mulheres participavam desse

mercado. Foi durante a década de 1980, com uma inflação mais elevada e persistente, que as mulheres tiveram um engajamento mais forte e persistente na força de trabalho.

Embora a entrada no mercado de trabalho tenha sido motivada pela crise inflacionária e a necessidade da mulher contribuir com o orçamento doméstico, com o fim do período de alta inflacionária, a cultura da participação da mulher no mercado persistiu e, ao longo das décadas de 1990 e início dos anos 2000, ocorreu um aumento ainda maior na participação das mulheres no mercado, que hoje supera os 50%.

Da força de trabalho disponível, isto é, homens e mulheres com dez anos ou mais de idade, empregados ou procurando emprego, as mulheres representavam 43,9% da força ativa no Brasil em 2009. Para fins de comparação, nos Estados Unidos, as mulheres representavam, no mesmo ano, 46,7% da força de trabalho, na Itália, 41,1%, e na Suécia, 47,4%, sendo que a entrada nesses países ocorreu aproximadamente trinta anos antes do que em nosso país

Gráfico 1.1: Evolução da participação de homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro.



¹ No Brasil, define-se a população em idade ativa a partir dos dez anos de idade. Em países desenvolvidos, a idade ativa começa aos 15 ou 16 anos. Nesse relatório, usaremos a idade ativa a partir dos dez anos para estatísticas do Brasil e, quando o dado se referir a uma faixa etária diferente para fins de comparabilidade, será explicitado.

No Brasil, define-se a população em idade ativa a partir dos dez anos de idade. Em países desenvolvidos, a idade ativa começa aos 15 ou 16 anos. Nesse relatório, usaremos a idade ativa a partir dos dez anos para estatísticas do Brasil e, quando o dado se referir a uma faixa etária diferente para fins de comparabilidade, será explicitado.

Considerando somente a população feminina de 16 anos ou mais de idade, a comparação da participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro com dados de outros países se torna ainda mais próximo. O Gráfico 1.2 apresenta este resultado. Esta figura mostra que a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro está acima da média internacional. Países como Japão, França, Alemanha, Itália e Reino Unido apresentam menor participação das mulheres no mercado de trabalho do que o Brasil (58,9%). Os dados brasileiros são próximos aos dos Estados Unidos (59,2%), Austrália (60,6%), Holanda (60%) e Suécia (60,6%).

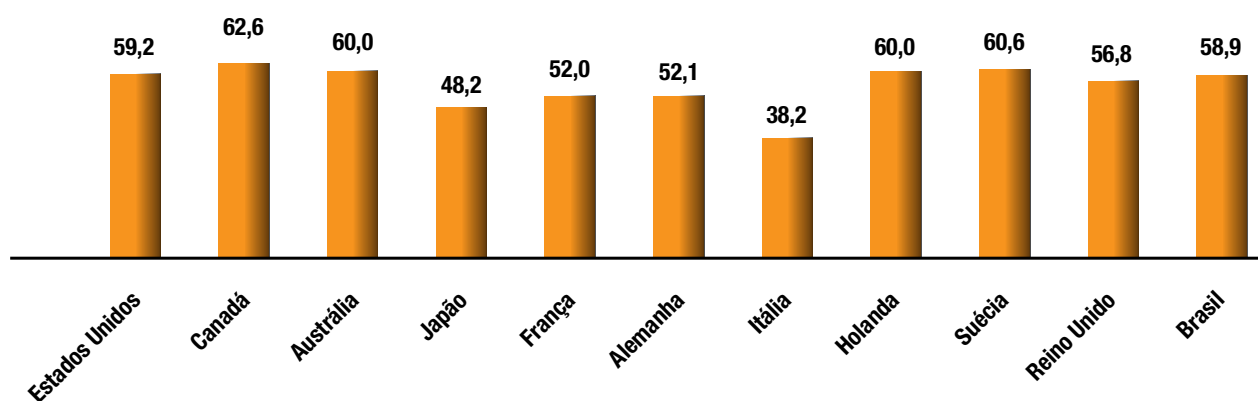
Estes resultados mostram que, além de condições econômicas que favorecem ou não a entrada e permanência das mulheres no mercado de trabalho, também existe uma importante influência de características sociais nestes indicadores. O Japão, por exemplo, mesmo sendo uma grande potência econômica, guarda um tradicionalismo na questão de gênero que resulta em uma menor participação das mulheres na mão-de-obra ativa. Dados do Fórum Econômico Mundial de 2009, no relatório Global Gender Gap Report (GGGR), classificam o Japão em 101º lugar entre 134 países avaliados na questão da igualdade entre os gêneros nas

esferas econômica, educacional, política e de saúde. O Brasil, por sua vez, ficou com o 81º lugar nesse mesmo ranking².

Um dado que traduz o incremento na participação no mercado de trabalho brasileiro por parte dos homens e das mulheres é a comparação da participação por faixas etárias em 1970 e 2009, segundo dados do IBGE, conforme a Tabela 1.1. Embora os dados de participação no mercado de trabalho para os homens tenham pouco se alterado nesses quase quarenta anos, os indicadores para as mulheres foram drasticamente alterados. Em 1970, somente as mulheres com idade entre 20 e 24 anos, inclusive, apresentavam uma participação na força de trabalho acima de 25% (27,7% das mulheres estavam empregadas ou procuravam emprego nessa faixa de idade). Em 2009, somente mulheres muito novas – abaixo de 14 anos de idade –, ou já em idade de aposentadoria – acima dos 60 anos de idade – tinham participação abaixo de 20% no mercado de trabalho.

Quando os indicadores das mulheres são comparados com os dos homens, percebe-se que uma parcela maior dos homens ingressa mais cedo do que as mulheres no mercado. Com base nos dados de 2009, 55,2% dos homens participam do mercado de trabalho na faixa etária entre 15 e 19 anos de idade. Nesta mesma faixa de idade, somente 39,4% das mulheres já estão empregadas ou procurando emprego. Já as faixas etárias com maior participação no mercado por parte dos homens também coincidem com a maior participação das mulheres. Entre 25 e 49 anos de idade, mais de dois terços dos homens e mulheres

Gráfico 1.2: Comparação internacional da participação das mulheres no mercado de trabalho.



Fonte: U.S Bureau of Labor Statistics, PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

² Em 2009, o primeiro lugar na igualdade de gêneros ficou com a Islândia, seguida pela Finlândia – que havia sido o primeiro lugar em 2008 – e pela Suécia. O relatório Global Gender Gap Report está disponível no link <http://pt.scribd.com/doc/21691169/The-Global-Gender-Gap-Report-2009>

participam ativamente do mercado de trabalho, sendo sempre a participação das mulheres inferior à dos homens quando comparados na mesma faixa etária.

Tabela 1.1: Participação no mercado de trabalho brasileiro por gênero e faixas etárias.

Faixas etárias	1970		2009	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
De 10 a 14 anos	19,2	6,5	10,6	5,6
De 15 a 19 anos	61,9	23,6	55,2	39,4
De 20 a 24 anos	87,7	27,7	88,0	68,8
De 25 a 29 anos	95,9	23,1	94,1	73,7
De 30 a 39 anos	96,7	20,1	95,1	74,9
De 40 a 49 anos	94,2	19,5	93,6	70,9
De 50 a 59 anos	85,7	15,4	86,7	55,2
60 anos ou mais	59,1	7,9	43,3	19,2
Total	71,9	18,2	72,3	52,7

Fonte: Fundação Carlos Chagas e PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

A dedicação integral para o investimento em educação é um dos fatores³ que atrasa a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Para pessoas com 25 anos ou mais, 64,3% dos homens têm grau de educação inferior ao ensino médio ou equivalente, enquanto 61,5% das mulheres têm o mesmo. Enquanto 35,7% dos homens completaram no mínimo o ensino médio, 38,5% das mulheres o fez. Nos últimos dez anos, os dados de educação no Brasil revelam que as mulheres permanecem mais tempo na escola e este fator é de grande importância para a diminuição das desigualdades salariais entre os gêneros.

A participação no mercado de trabalho é influenciada em alta medida pelo nível educacional atingido. A Tabela 1.2 apresenta dados sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho por nível educacional. Conforme o nível educacional aumenta, também aumenta o percentual de mulheres que procura emprego ou está empregada. É natural que o investimento em educação se traduza na busca de uma aplicação do mesmo, e a persistência no mercado de trabalho é um resultado positivo deste fator. Entre as mulheres que completaram uma faculdade, 82,2% participavam do mercado de trabalho em 2009, enquanto para mulheres sem instrução, somente 33,6% estavam empregadas ou procurando emprego no mesmo período.

³ Outros fatores, como a contribuição no trabalho doméstico, serão discutidos ao longo desse relatório.



No Brasil, até a década de 1970, menos de 20% das mulheres participavam do mercado de trabalho.

Tabela 1.2: Participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro por nível educacional (%) – mulheres de 16 anos ou mais.

	Participação na Força de Trabalho
Sem instrução	33,6
Fundamental Incompleto	49,3
Fundamental Completo ou Equivalente	56,4
Ensino Médio Incompleto	55,5
Ensino Médio Completo ou Equivalente	71,4
Superior Incompleto	75,4
Superior Completo ou Mais	82,2

Fonte: PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

Um fator bastante ligado à educação de um indivíduo é a faixa de renda à qual sua família pertence. Embora intuitivamente possamos concluir que, para famílias com renda muito baixa a mulher necessariamente precisaria trabalhar para contribuir com o orçamento doméstico e, para o oposto da distribuição de renda sua contribuição fosse desnecessária, ao comparar a participação no mercado de trabalho por renda familiar verificamos que não é o que ocorre. A Tabela 1.3 apresenta estes resultados. Nas faixas de renda per capita mais elevadas, a participação das mulheres no mercado de trabalho também é maior do que em comparação com as faixas mais baixas de renda. Em famílias para as quais a renda per capita é de cinco salários mínimos ou mais por mês – onde somente 4% da população brasileira se encontra –, 64,1% das mulheres com 16 anos ou mais trabalham ou procuram emprego. Em famílias com rendimento per capita até meio salário mínimo mensal, somente 51% delas está na mesma situação com relação ao mercado de trabalho.

Tabela 1.3: Participação das mulheres no mercado de trabalho pela renda per capita mensal (%) – mulheres de 16 anos ou mais.

Renda Per Capita Mensal	Participação das mulheres na força de trabalho	Percentual de famílias na faixa de renda
Até ¼ de salário mínimo	51,2	12%
Entre ¼ e ½ de salário mínimo	51,1	19%
Entre ½ e 1 de salário mínimo	57,3	30%
Entre 1 e 2 de salários mínimos	64,0	23%
Entre 2 e 3 de salários mínimos	63,6	7%
Entre 3 e 5 de salários mínimos	65,2	5%
5 salários mínimos ou mais	64,1	4%

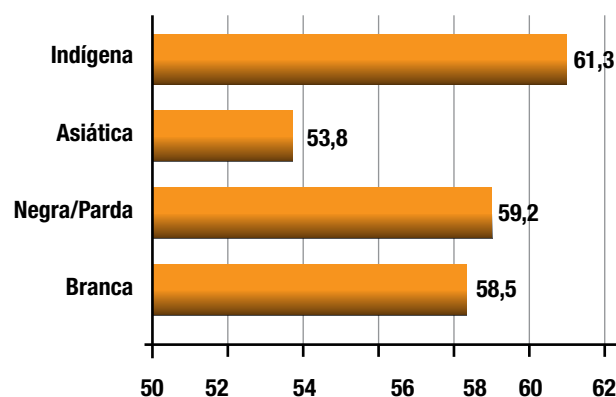
Fonte: PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

Uma característica de grande importância para a participação das mulheres no mercado de trabalho é a presença de crianças pequenas no domicílio. Nos grandes centros urbanos, faltam vagas em creches e pré-escolas, o que dificulta em grande medida que mulheres de baixa renda trabalhem, pois, não tendo condições de pagar uma assistência particular para seus filhos, muitas vezes optam por não trabalhar enquanto as crianças não atingem a idade escolar obrigatória⁴.

Considerando somente mulheres entre 20 e 49 anos de idade, por ser a faixa de maior participação de mulheres no mercado, a presença de filhos com menos de 16 anos de idade tem influência na participação materna no mercado de trabalho. Mulheres que não têm filhos de 16 anos ou menos apresentam uma participação de 75,8% no mercado, enquanto as que têm filhos nesta faixa etária participam com 70%. Crianças pequenas resultam em maior efeito: somente 56,1% das mulheres nessa faixa etária com filhos de até um ano de idade participam no mercado de trabalho, enquanto 73,9% das que não têm filhos nesta idade o fazem. A ampliação do benefício de licença maternidade tem o objetivo de possibilitar que as mães se afastem somente temporariamente de seu trabalho, e mantenham rendimento compatível ao anterior ao nascimento da criança durante esses meses, permitindo um retorno mais saudável ao mercado. Entretanto, a não disponibilidade de vagas em creches e pré-escolas pode fazer com que essas mulheres, na fase mais produtiva de suas vidas, tenham que se afastar do mercado e, com isso, percam competitividade com relação a outros trabalhadores em seu retorno.

Por fim, é interessante traçar um perfil da participação das mulheres no mercado de trabalho pelas diferentes raças. O Gráfico 1.3 apresenta o resultado por raça para mulheres de 16 anos ou mais.

Gráfico 1.3: Participação das mulheres no mercado de trabalho por raça – mulheres de 16 anos ou mais.



Fonte: PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

O maior percentual de participação no mercado de trabalho por parte das mulheres ocorre entre as indígenas, onde 61,3% trabalham ou procuram emprego. Em seguida, negras e/ou pardas, com 59,2% de participação no mercado e brancas, com 58,5% de participação. Entre as mulheres asiáticas, somente 53,8% trabalham ou procuram emprego, o que também possibilita perceber o fator cultural atrelado à escolha profissional.

As diversas transformações culturais e econômicas pelas quais o Brasil passou foram também transformando a mão-de-obra e permitindo uma maior inclusão das mulheres no mercado de trabalho. Ainda persistem diferenças culturais no tratamento entre homens e mulheres e desigualdades de responsabilidade familiar que afetam tanto a participação no mercado de trabalho como a remuneração auferida no mesmo. Os capítulos seguintes tratarão desses fatores e das possibilidades de políticas públicas e empresariais para que a igualdade entre os gêneros se torne realidade dentro de um pequeno período no tempo.

⁴ A partir de 2016, o ensino pré-escolar será obrigatório. Todas as crianças de quatro anos ou mais deverão estar na escola. Os governos municipais e estaduais já estão trabalhando no sentido de ampliar a oferta de vagas para esta faixa etária, mas as vagas hoje disponíveis estão bastante abaixo da demanda. Em creches, onde é necessário um maior número de professores e assistentes por crianças, a dificuldade é ainda maior. Muitas empresas instalam creches próprias para os filhos de seus funcionários como medida positiva para maior inserção das mulheres no mercado de trabalho

Capítulo 2

O papel da mulher na sociedade: a questão do trabalho doméstico e a divisão das tarefas

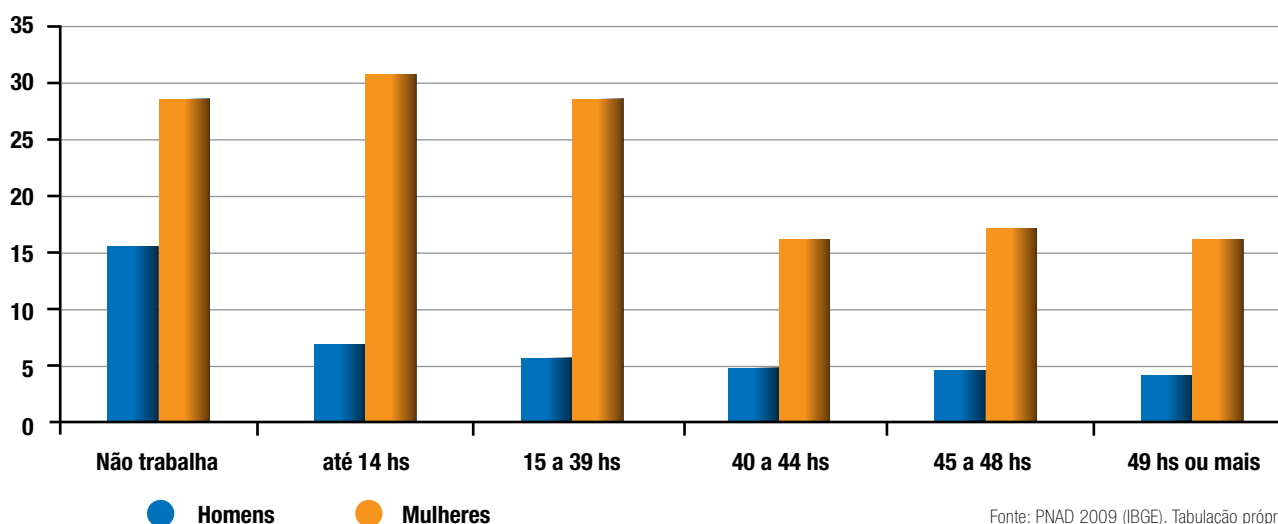
A entrada da mulher no mercado de trabalho trouxe consigo a necessidade de uma reformulação dos papéis de gênero na sociedade, nas empresas e também dentro das famílias. Na concepção conservadora de família, um casal dividiria suas tarefas de forma que o homem seria o responsável por trabalhar no mercado e, com seus rendimentos, sustentaria sua esposa e filhos. A esposa, por sua vez, teria a responsabilidade de cuidar das tarefas domésticas (cozinhar, limpar a casa, lavar e passar roupas, entre outros) e no cuidado e educação dos filhos. Entretanto, quando a mulher inicia o movimento de entrada no mercado de trabalho, surge o conflito entre horas gastas no mercado – recebendo uma remuneração por este trabalho – e horas trabalhadas dentro de casa, com o cuidado das tarefas domésticas – não remunerado.

Utilizando os dados do IBGE para o ano de 2009⁵, sabemos que as mulheres de 16 anos ou mais dedicam, em média, 23,9 horas por semana ao trabalho doméstico. Homens, também nesta faixa etária, dedicam 5,2 horas semanais para o mesmo fim. Entretanto, como a participação de homens e mulheres no mercado de trabalho é bastante diferente – em média, as mulheres trabalham

menos horas no mercado do que os homens –, é necessário também avaliar as horas de trabalho doméstico de homens e mulheres levando-se em consideração o número de horas que cada um dedica ao seu trabalho remunerado. O Gráfico 2.1 apresenta esta comparação.

Esta figura mostra que, independente do número de horas trabalhadas no mercado de trabalho, as mulheres gastam aproximadamente quatro vezes mais horas no trabalho doméstico do que os homens. Quando a comparação é feita entre homens e mulheres que não participam do mercado de trabalho, em média os homens gastam 6,9 horas semanais com o trabalho doméstico, enquanto as mulheres usam 28,5 horas para este fim. Para casos onde ambos têm um trabalho no mercado, a situação não é muito diferente. Mulheres que trabalham entre 40 e 44 horas no mercado de trabalho – ou seja, trabalham em tempo integral fora de casa – gastam em média 16,2 horas com tarefas domésticas rotineiras. Já homens que têm a mesma carga no trabalho remunerado, gastam em média 4,7 horas semanais com estas tarefas. Esse trabalho, tanto em casa como no mercado, recebeu o nome de “dupla jornada”⁶.

Gráfico 2.1: Horas de trabalho doméstico semanais com relação ao número de horas trabalhadas no mercado de trabalho – comparação entre gêneros.



Fonte: PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

5 A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, PNAD, tem perguntas referentes ao trabalho doméstico, onde a mais útil para este fim é o “número de horas normalmente dedicadas por semana aos afazeres domésticos”. A PNAD é conduzida anualmente pelo IBGE, excetuando os anos em que é realizado o Censo.

6 O nome “dupla jornada” é uma tradução para o termo “second shift”, utilizado pela socióloga Alie Russell Hochschild em seu livro com o mesmo título. A partir de uma pesquisa de campo que observou o comportamento das famílias in loco, como também por meio de entrevistas com casais, a pesquisadora percebeu a extensão do trabalho doméstico para as mulheres e a forma como essa responsabilidade adicional tinha um peso em suas decisões.



Homens e mulheres têm papéis complementares nas empresas, da mesma forma que nas esferas pessoais.

Diversos países mensuram a distribuição do trabalho doméstico entre homens e mulheres e, para todos eles, a mulher tem a carga mais pesada na responsabilidade com as tarefas do lar. Dificuldades na divisão do trabalho doméstico entre homens e mulheres têm consequências na participação das mulheres no mercado de trabalho. Um estudo de três pesquisadores poloneses⁷ mostra que a taxa de atividade das mulheres para os países-membros da União Europeia é influenciada negativamente pelo número de horas que as mulheres gastam com trabalho doméstico. Utilizando dados de 2006 para alguns países europeus, os pesquisadores mostram que, em média, na Alemanha, os homens gastam 16,4 horas por semana no trabalho doméstico e as mulheres, 29,3. Os dados da Itália são de 11,1 horas semanais de trabalho doméstico para os homens e 37,3 horas para as mulheres. Até mesmo na Suécia, um dos países mais igualitários em termos de gênero, as mulheres gastam em média 25,9 horas semanais com tarefas domésticas, e os homens, 17,4.

O Institute for Social Research (ISR) utilizou dados de 2005 de uma pesquisa em nível nacional para descobrir o impacto da presença de um cônjuge no trabalho doméstico. O resultado que os pesquisadores encontraram foi de que mulheres casadas gastam em média sete horas a mais por semana em tarefas domésticas do que mulheres solteiras. Os dados para o Brasil são semelhantes. Mu-

lheres solteiras gastam em média 17,8 horas semanais com trabalho doméstico (homens solteiros gastam 5,3 horas semanais com trabalho doméstico) e mulheres casadas declaram dedicar 28,5 horas por semana para a mesma tarefa (homens casados declaram usar 5,2 horas de seu tempo semanal com tarefas domésticas). Ou seja, uma diferença de aproximadamente dez horas semanais de trabalho doméstico com a presença de um parceiro.

Uma possibilidade para esta diferença é a presença de crianças no domicílio; ou seja, não seria a presença de um cônjuge que gera o trabalho doméstico adicional, mas sim a presença de uma criança. A Tabela 2.1 apresenta a comparação de horas semanais dedicadas às tarefas do lar por mulheres de acordo com a presença de um cônjuge e/ou crianças de até 14 anos no domicílio.

Tabela 2.1: Horas por semana dedicadas ao trabalho doméstico – mulheres.

	Com Cônjuge	Sem Cônjuge
Com Crianças no Domicílio	30,1	18,8
Sem Crianças no Domicílio	27,9	17,7

Fonte: PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

⁷ "Time spent on housework as a determinant of women's economic activity in the member states", de autoria de Patrycja Zwiach e Jaroslaw Korpysa (disponível em <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/44/6.pdf>)

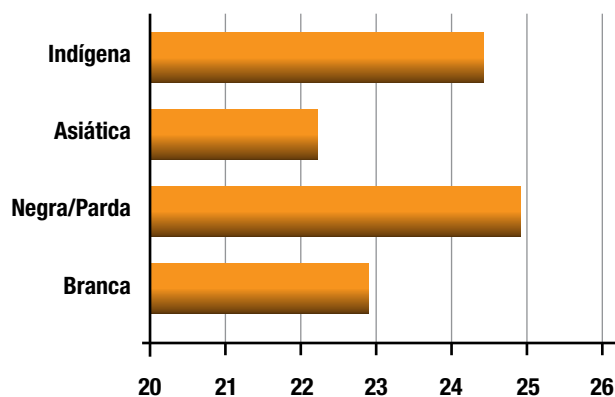


Mulheres de 16 anos ou mais dedicam, em média, 23,9 horas por semana ao trabalho doméstico, enquanto os homens desta faixa etária dedicam 5,2 horas semanais.

Esta figura mostra que a variação no tempo que as mulheres dedicam ao trabalho doméstico é maior pela presença de um cônjuge do que pela presença de crianças. Enquanto uma mulher sem cônjuge e com crianças trabalha em média 18,8 horas por semana nas tarefas domésticas, outra mulher que também tem crianças e cônjuge trabalha 11,3 horas semanais a mais do que a primeira. Sem a presença de crianças na família a situação não é muito diferente. Uma mulher solteira gasta 17,7 horas semanais em média com o trabalho doméstico e outra mulher, também sem crianças, mas agora com um cônjuge, gasta 27,9 horas por semana com tarefas do lar. O que estes dados indicam é a persistência de uma cultura conservadora no Brasil, onde a divisão da responsabilidade familiar não ocorreu no mesmo passo em que a mulher assumiu a responsabilidade com o mercado de trabalho. Apesar de gastar uma parte expressiva de seu tempo com sua carreira, a mulher continua com o dever de cumprir uma carga de trabalho doméstico muito grande.

Analisando as diferentes etnias, encontramos pequenas diferenças no padrão médio de horas semanais gastas com trabalho doméstico. O Gráfico 2.2 mostra estes resultados.

Gráfico 2.2: Horas de trabalho doméstico semanais por mulheres de diferentes etnias.



Fonte: PNAD 2009 (IBGE). Tabulação Própria.

Enquanto as mulheres de raça negra, parda ou indígena gastam aproximadamente 24,5 horas por semana com trabalho doméstico, as mulheres brancas ou asiáticas gastam em média duas horas a menos por semana com estas tarefas⁸. Padrões culturais que possam existir para estas diferentes etnias não têm influência suficiente para diferenciar o número de horas dedicadas por essas mulheres ao trabalho doméstico.

Comparando os resultados para as diferentes regiões brasileiras, também se encontra pouca diferença no número de horas gastas semanalmente por homens e mulheres no trabalho doméstico. A Tabela 2.2 mostra o número médio de horas usadas para exercer tarefas domésticas por homens e mulheres nas diferentes regiões. É na Região Nordeste que as mulheres dedicam o maior número de horas para trabalho doméstico (26,4 horas semanais) e nas regiões Norte e Centro-Oeste que elas dedicam o menor número de horas para este tipo de tarefa (21,7 horas por semana). Os homens da Região Sul são os que dedicam o maior número de horas para os trabalhos no lar (6 horas por semana) e os homens da região Centro-Oeste, o menor (4,7 horas por semana). Também nestas estatísticas não temos diferenças significantes entre as regiões, indicando que o comportamento médio dos brasileiros é o de responsabilizar as mulheres pelas tarefas domésticas.

Tabela 2.2: Horas semanais dedicadas ao trabalho doméstico – homens e mulheres por região.

	Homens	Mulheres
Norte	5,0	21,7
Nordeste	4,8	26,4
Sudeste	5,4	23,5
Sul	6,0	22,6
Centro-Oeste	4,7	21,7

Fonte: PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

O impacto do trabalho remunerado nas alterações de responsabilidades domésticas foi analisado em um estudo com dados brasileiros⁹. Utilizando dados da PNAD de 2006, os pesquisadores analisaram o impacto de diversos fatores no número de horas de trabalho doméstico realizado por homens e mulheres. Para ambos os gêneros, quanto maior a idade do indivíduo e quanto maior o tempo dedicado ao mercado de trabalho, menor o número de horas de trabalho doméstico. A presença de



As mulheres permanecem mais tempo na escola, o que pode ajudar a diminuir as desigualdades salariais entre os gêneros

crianças menores de seis anos no domicílio implica em aumento do trabalho doméstico tanto para homens quanto para mulheres. Outras variáveis têm impacto diferenciado para homens e mulheres. Para os homens, quanto maior o nível de educação atingido, maior é sua participação no trabalho doméstico (para mulheres, o contrário) e a presença da esposa no domicílio diminui sua participação nas tarefas do lar, da mesma forma que já discutido anteriormente nesse capítulo.

Entretanto, o resultado mais interessante deste trabalho é a influência do poder financeiro de esposas e seus maridos no número de horas dedicadas ao trabalho doméstico. Para ambos, quanto maior a parcela que seus ganhos representam no total da renda familiar, menor é o número de horas dedicadas ao trabalho doméstico. O que difere é o tamanho desse impacto. Enquanto o aumento de um ponto percentual na participação de sua própria renda nos rendimentos familiares diminui em aproximadamente duas horas semanais o trabalho doméstico para um homem, o mesmo aumento relativo na renda da esposa diminui em aproximadamente oito horas por semana sua dedicação ao trabalho doméstico. Ou seja, mulheres que têm carreiras mais bem-sucedidas trabalham relativamente menos em tarefas domésticas do que aquelas que não as têm.

Resultados de estudos como este mostram como é importante a valorização da mulher no desenvolvimento econômico. Esta valorização representa não somente maior igualdade com os homens em termos profissionais, como também uma melhor distribuição das responsabilidades com o lar e a família entre os gêneros.

⁸ A variabilidade dos dados individuais é grande, o que faz com que a diferença entre raças não seja estatisticamente significante.

⁹ "Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico", de autoria de Regina Madalozzo, Sergio R. Martins e Ludmila Shiratori, publicado na Revista Estudos Feministas e disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ref/v18n2/15.pdf>.

Capítulo 3

Escolha de carreira profissional e diferenças salariais entre homens e mulheres

A escolha de uma profissão é definida não somente pelas habilidades pessoais e preferências com relação às atividades profissionais a serem desempenhadas, como também pelas condições sociais de aceitação do indivíduo como profissional. Por muito tempo, considerava-se aceitável que uma mulher fosse professora no ensino fundamental, por exemplo, mas menos adequado que ela atuasse como engenheira civil. A combinação entre as regras sociais e as escolhas das mulheres fez com que, na entrada das mulheres no mercado de trabalho, uma maior parte delas optasse por profissões consideradas mais aceitáveis para mulheres e o reflexo destas escolhas, embora tenha se alterado, influencia até hoje na proporção de mulheres nas mais diversas profissões.

Tabela 3.1: Proporção de mulheres para diferentes profissões.

	1989	2009
Mecânicas	0,2	0,9
Motoristas	0,4	1,2
Policiais	7,0	9,5
Engenheiras	8,6	12,9
Advogadas	29,4	42,3
Médicas	29,6	40,4
Administradoras	30,8	36,0
Enfermeiras	89,0	86,4
Professoras	91,5	83,0
Secretárias	95,0	97,2

Fonte: PNAD 1989 e PNAD2009 (IBGE). Tabulação própria.

A Tabela 3.1 apresenta uma comparação da proporção de mulheres em diferentes profissões para 1989 e 2009. Esta tabela está dividida em três partes de acordo com o percentual de participação das mulheres nas profissões em 1989.

Na primeira parte da tabela, foram selecionadas três profissões consideradas essencialmente masculinas: mecânico de automó-

veis, motorista e policial. Há 20 anos, somente 0,2% dos mecânicos de automóveis, 0,4% dos motoristas e 7% dos policiais eram mulheres. Estas profissões passam a imagem de atividades violentas, com excessiva carga de trabalho pesado para que mulheres as pudessem desempenhar. Possivelmente, o conceito a respeito dessas atividades foi fundamentado na realidade onde a maior parte das pessoas que dirigiam automóveis era de homens e, naturalmente, eram atendidos por mecânicos homens. Com relação ao ingresso de mulheres na polícia, bem como nas forças armadas, existe uma discussão crescente a respeito dos efeitos positivos da presença de mulheres como fator de maior humanização da profissão. Segundo relatório divulgado em 2010 pela Rede de Segurança e Defesa da América Latina (Resdal)¹⁰, a presença de mulheres em forças de paz nas regiões de conflitos violentos faz com que aumente a capacidade de oferecer proteção para mulheres e crianças. Entretanto, até hoje, a presença de mulheres nas forças de paz se restringe a atividades administrativas e de logística, com poucas exceções. A extrapolação deste efeito pode ser percebida na instituição das Delegacias para Mulheres, onde é previsto que a maior parte do contingente de policiais seja formada por mulheres, com a finalidade de garantir o devido acolhimento em situações de violência. A Tabela 3.1 mostra que ocorreu um aumento de 2,5 pontos percentuais na participação de mulheres nas polícias (militar e civil) no Brasil nas últimas duas décadas. Um avanço menos significativo ocorreu na profissão de mecânico de automóveis, onde menos de 1% são mulheres, embora o percentual de motoristas profissionais tenha se elevado de 0,4% de mulheres para 1,2%. Estas três profissões são modelos de atividades com maior dificuldade para inserção das mulheres e, provavelmente, somente será possível uma inserção significativa com mudanças culturais mais profundas na sociedade.

A segunda parte da tabela apresenta profissões que eram essencialmente masculinas há 20 anos, mas apresentam uma parcela crescente de mulheres atuando. São elas: engenheiro, advogado, médico e administrador de empresas. Em 1989, somente 8,6% dos engenheiros, 29,4% dos advogados, 29,6% dos médicos e 30,8% dos administradores eram mulheres. Estes números são bastante diferentes em 2009, quando 42,3% dos advogados, 40,4% dos médicos e 36% dos administradores são mulheres.

¹⁰ "Women in the armed and police forces: resolution 1325 and peace operations in Latin America", organizado por Marcela Donadio e Cecilia Mazzota, com colaboração de Ivette Castañeda García.

Ou seja, as mulheres estão próximas de atingir metade da participação nestas profissões, nas quais, antigamente, sua presença era bastante restrita. Com relação à profissão de engenheiro, a participação das mulheres continua pequena, somente 12,9%, mas ainda assim significa uma evolução de 4,3 pontos percentuais com relação à participação das mulheres nessa profissão há duas décadas.

Por fim, na parte inferior da tabela, constam as profissões que eram e permanecem como femininas: enfermeiro, professor e secretário. Há 20 anos, 89% dos enfermeiros, 91,5% dos professores de ensino infantil, fundamental e médio, e 95% dos secretários eram mulheres. Depois de 20 anos, as diferenças são pequenas: 86,4% dos enfermeiros, 83% dos professores e 97,2% dos secretários são mulheres. Percebe-se que, embora tenha ocorrido a inserção das mulheres em atividades masculinas, ainda existe uma relutante entrada de homens em profissões tipicamente femininas.

Uma explicação para este fato é que as profissões ditas “femininas” não despertam interesse nos homens, que prefeririam profissões menos estigmatizadas. Outra explicação possível é que essas profissões teriam uma remuneração muito baixa para o nível de investimento em educação necessário para exercê-las, e os homens têm opções de atividade que remuneram melhor este esforço. Para entender melhor esta segunda possibilidade, é necessário analisar as diferenças salariais entre as profissões e para cada um dos gêneros. A Tabela 3.2 apresenta estes dados.

Somente duas profissões analisadas com base nos dados de 2009 do IBGE não apresentam diferença significativa¹¹: mecânico e enfermeiro. Nestas profissões, em média, os homens e as mulheres recebem a mesma remuneração por hora trabalhada.

Em duas outras profissões, as mulheres recebem salários maiores do que os homens: motorista e policial. Por serem profissões essencialmente masculinizadas, a diferença que favorece as mulheres pode parecer estranha. Entretanto, a explicação para este resultado é bastante simples: enquanto homens que exercem a profissão de motorista têm, em média, 7,4 anos de educação (ensino fundamental incompleto), as mulheres que trabalham como motoristas têm, em média, 9,6 anos de educação (ensino fundamental completo e parte do ensino médio). O mesmo ocorre com os indivíduos que atuam como policial: os homens têm em média 11,3 anos de educação e, as mulheres, 12,4 anos de educação. Como a educação é tanto uma variável que impacta

positivamente o salário das pessoas como também serve de sinalização da capacidade intelectual do trabalhador, ela explica esta diferença positiva a favor das mulheres pela melhor qualificação dessas trabalhadoras com relação aos seus pares nessas duas profissões.

Tabela 3.2: Diferenças no salário médio por hora para homens e mulheres (em reais).

	Homens	Mulheres	Diferença é significativa?
Mecânicos	5,36	5,14	Não
Motoristas	6,31	13,37	Sim, favorece Mulheres
Policiais	12,93	14,32	Sim favorece Mulheres
Engenheiros	30,67	24,30	Sim, favorece Homens
Advogados	31,13	20,97	Sim, favorece Homens
Médicos	49,19	38,18	Sim, favorece Homens
Administradores	21,73	17,15	Sim, favorece Homens
Enfermeiros	12,98	15,27	Não
Professores	13,20	11,23	Sim, favorece Homens
Secretários	22,68	11,09	Sim, favorece Homens

Fonte: PNAD 1989 e PNAD2009 (IBGE). Tabulação própria.

Nas restantes seis profissões analisadas, todas apresentam uma diferença salarial média favorecendo os homens. Nota-se que a diferença ocorre tanto em profissões antigamente taxadas como “masculinas” como “femininas”. A alta presença de mulheres em uma determinada profissão não garante que exista igualdade salarial com os homens. Novamente, diferenças significativas no grau de educação entre homens e mulheres explicariam esse resultado. Entretanto, para a maior parte destas profissões, não existe diferença significativa no investimento em educação por homens e mulheres. Na única profissão em que esta diferença é significativa, ela favorece as mulheres: embora as mulheres que atuem como administradoras tenham um ano a mais de estudo dos que os homens nessa mesma profissão – 11,9 anos de estudo para elas e 11 anos de estudo para eles, na média –, elas têm salários 21% menores do que os seus pares.

¹¹ O conceito de “diferença significativa” é uma medida feita por meio de um método estatístico que leva em consideração a variabilidade dos dados.

Diferenças salariais entre homens e mulheres existem nos mais diversos países analisados. O Gráfico 3.1 apresenta dados de diferença salarial entre os gêneros para diversos países.

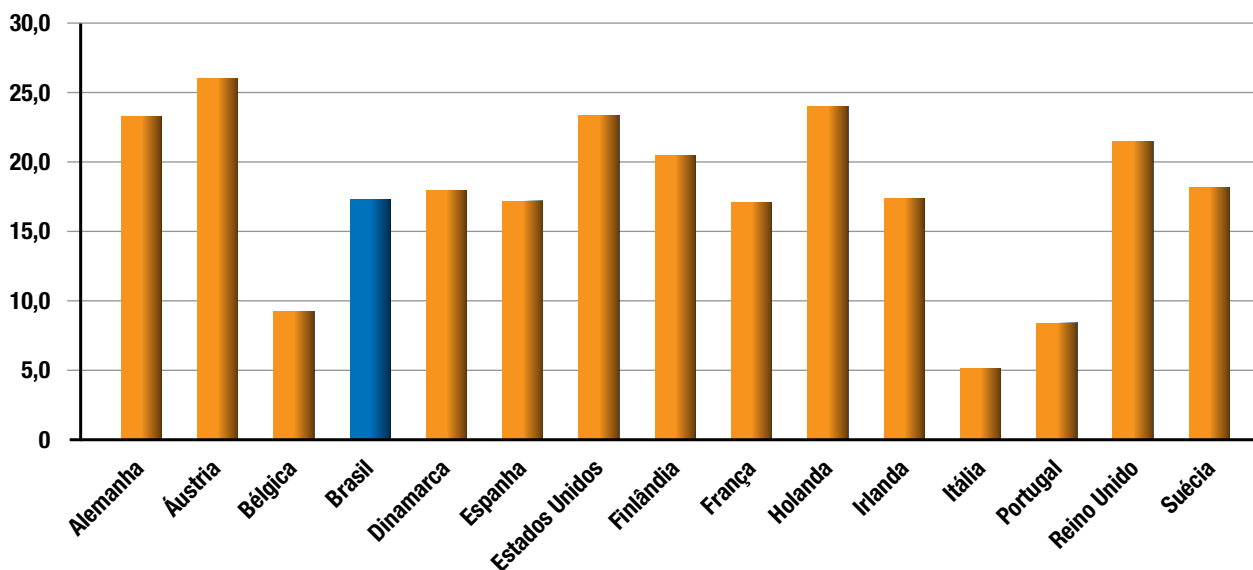
Este gráfico mostra o percentual de diferença entre o salário por hora médio recebido por homens e mulheres entre 16 e 64 anos que trabalharam mais de 15 horas semanais em seus empregos. Com essa caracterização, a amostra analisada contém somente pessoas com um vínculo mais forte no mercado de trabalho e, embora a comparação ainda tenha a carência de especificar diferenças com relação ao grau de educação, experiência e outras características importantes, serve como base para analisar diferentes estágios de evolução com relação ao tratamento igualitário das mulheres com relação à remuneração no mercado de trabalho.

Percebe-se, pela figura, que não existe uma relação simples entre as diferenças salariais entre os gêneros e o grau de igualdade no tratamento entre homens e mulheres de um país. Enquanto no Reino Unido, o país que ocupa a 15ª posição no índice Global Gender Gap¹², a diferença salarial entre homens e mulheres chega a 21,1% na Itália, que ocupa o 72º lugar neste ranking, a diferença é de somente 5,1% entre eles. Essa comparação poderia indicar que o aumento da igualdade de tratamento entre

os gêneros pode ocasionar o efeito adverso de diferenças ainda maiores nos salários. Entretanto, isso não é verdade, pois, ao mesmo tempo, a Bélgica, que está em 33º lugar no ranking do Global Gender Gap, tem uma diferença salarial de 9,1% entre os gêneros e, o Brasil, 81º no ranking, tem uma diferença de 17% entre os salários de homens e mulheres. Ou seja, as diferenças salariais verificadas nos mais diversos países dependem do contexto social e da realidade econômica em que vivem.

Uma possibilidade para as diferenças salariais muitas vezes serem bastante significativas em países com maior grau de desenvolvimento é a maior variabilidade entre as profissões e cargos disponíveis para homens e mulheres e, se as mulheres apresentarem maior dificuldade de promoção a cargos hierarquicamente elevados dentro das empresas, então a diferença entre os gêneros se torna maior do que em países onde a variabilidade de opções para homens e mulheres é semelhante. Se assim for, países com uma população de homens e mulheres muito parecida e exercendo cargos e funções de baixa diferenciação entre eles, terão diferenças salariais entre homens e mulheres menos evidentes do que países onde existe uma alta concentração de homens em cargos executivos e alta concentração de mulheres em cargos mais baixos da hierarquia empresarial.

Gráfico 3.1: Diferença percentual de salários de homens e mulheres.



Fonte: The Social Situation in the European Union (2007), US Women's Bureau and the National Committee on Pay Equity (2008), PNAD 2009 (IBGE). Tabulação própria.

¹² Divulgado anualmente pelo World Economic Forum. Dados do relatório de 2009.

Outra hipótese, que é conceitualmente próxima à primeira, é a de que as diferenças salariais entre os gêneros são aprofundadas com a especialização dos indivíduos. Evidências desta hipótese são dadas na Tabela 3.3 que utiliza dados do Ministério do Trabalho¹³ sobre a remuneração de homens e mulheres que atuavam com carteira assinada em dezembro de 2009 no Brasil. Estes dados mostram que, embora a diferença salarial média entre homens e mulheres seja de 17,2%¹⁴, para pessoas com maior nível de educação, a diferença é muito maior.

Tabela 3.3: Diferenças no salário mensal médio para homens e mulheres (em reais).

	Homens	Mulheres	Diferença(%)
Analfabetos	735,14	611,91	16,8
4ª. Série do Ensino Fundamental Incompleta	947,29	708,91	25,2
4ª. Série do Ensino Fundamental Completa	1.048,06	713,79	31,9
8ª. Série do Ensino Fundamental Incompleta	1.047,96	720,96	31,2
Ensino Fundamental Completo	1.148,24	826,80	28,0
Ensino Médio Incompleto	1.057,84	779,69	26,3
Ensino Médio Completo	1.459,84	1.022,17	30,0
Ensino Superior Incompleto	2.290,60	1.503,08	34,4
Ensino Superior Completo	5.019,49	2.919,99	41,8
Média Geral	1.717,66	1.422,99	17,2

Fonte: Ministério do Trabalho, 2009. Tabulação CGET/DES/SPPE/MET e cálculo próprio da diferença percentual entre gêneros.

Quando são comparados homens e mulheres analfabetos, ou seja, pessoas que provavelmente atuam em profissões e cargos bastante homogêneos, a diferença salarial é de 16,8% em favor dos homens. Entretanto, ao comparar o salário de homens e mulheres com ensino superior completo, esta diferença aumenta para 41,8%.

Existem algumas possibilidades de explicação para esta diferença. A primeira delas é de que as mulheres podem estar trabalhando um número menor de horas do que os homens e, dessa forma, seus salários mensais sejam inferiores. Outra possibilidade é de que as mulheres tenham exercido seu livre arbítrio e, apesar de terem cursado o ensino superior, tenham optado por carreiras e profissões que pagam salários menores. Por fim, existe a possibilidade de que, embora com o mesmo nível de educação e qualificação, homens e mulheres estejam sendo avaliados de forma diferenciada por seus empregadores, e as mulheres sejam a maioria em cargos hierárquicos inferiores e os homens, a maioria em cargos de chefia.

Se essa última possibilidade for o motivo pelo qual a diferença de salários entre os gêneros existe, então é necessário avaliar a existência de alguma barreira invisível que esteja impedindo as mulheres de progredirem em suas carreiras e chegarem a cargos mais elevados. Esta barreira é conhecida como “teto de vidro” e será analisada em seguida com maior profundidade. Entretanto, é importante perceber que, por trás destes resultados, resta a dúvida a respeito do tratamento que é dado comparativamente aos gêneros. Se, para chegar ao mesmo cargo que um homem ocupa, a mulher precisar de mais investimento em educação, experiência ou qualquer qualificação adicional do que o exigido para seus pares do sexo masculino, então é possível afirmar que continua existindo discriminação no mercado de trabalho contra as mulheres.

Este tratamento diferenciado baseado unicamente no gênero é prejudicial, não somente para as mulheres que não conseguem progredir de forma natural em suas carreiras, como também para as empresas que investem nestas mulheres. Muitas mulheres que investiram e receberam investimento em treinamento por suas empresas desistem de continuar trabalhando por se sentirem sem opção para conciliar vida pessoal e profissional, e terem o reconhecimento merecido em ambas as esferas de suas vidas. Esta é uma reação negativa às barreiras invisíveis que essa profissional enfrentou e traz o reflexo contraproducente também para suas empresas, com o aumento de custos relacionados à rotatividade de funcionários e diminuição de medidas de satisfação dos funcionários, entre outros. Existe uma necessidade imperativa de reavaliar as carreiras e formas de promoção da igualdade entre os gêneros para que as mulheres persistam em suas profissões e nelas sejam reconhecidas – também em termos salariais – da mesma forma que os homens.

¹³ O relatório com estes dados se encontra no endereço http://www.mte.gov.br/rais/resultado_2009.pdf e divulga dados coletados da RAIS e elaborados pelo próprio Ministério do Trabalho.

¹⁴ Anteriormente, utilizando dados da PNAD 2009, a diferença salarial média entre homens e mulheres foi de 17%. Utilizando os dados da RAIS, esta diferença aumenta para 17,2%. Cabe ressaltar que, embora sejam utilizados dados para o mesmo ano, 2009, as bases da PNAD e da RAIS são diferentes. Para a PNAD, utiliza-se uma amostra de famílias e as declarações são feitas pelos indivíduos a respeito de sua renda formal e informal. Na RAIS, a declaração dos salários é feita pelas empresas, então somente são incluídos os salários de empregados formais.

Ascensão profissional das mulheres e a importância da presença de características femininas na gestão

O aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho fez com que as relações sociais dentro e fora das empresas se alterassem. Fora das empresas, as famílias tiveram que reestruturar seu funcionamento para que as mulheres conseguissem atuar no mercado. Essas alterações foram desde a influência na educação das crianças, que passam a frequentar creches e o ensino pré-escolar mais cedo do que as gerações anteriores, até mesmo na distribuição do trabalho doméstico que, embora até hoje penalize mais a mulher do que o homem, a cada geração aumenta a participação dos homens nesse tipo de trabalho. Nas empresas, as mudanças também têm ocorrido gradualmente. A inclusão de mulheres em conselhos de administração, em cargos de direção e presidências vem acontecendo e mudando lentamente o funcionamento interno dessas empresas.

Um estudo divulgado pela consultoria McKinsey em 2010¹⁵ mostra que, apesar da maior presença de mulheres no ensino superior e nas empresas, permanece pequeno o número de mulheres em cargos hierárquicos mais elevados. A Tabela 4.1 apresenta o percentual de mulheres nos conselhos de administração de empresas abertas para diversos países em 2010, e a colocação do país no ranking do Global Gender Gap Report 2009¹⁶. Enquanto a colocação do país neste ranking depende de quatro diferentes instâncias de tratamento entre os gêneros – Participação Econômica e Oportunidades, Situação Educacional, Saúde, e Índices de Sobrevivência e Empoderamento Político –, o percentual de mulheres em conselhos trata somente da efetiva participação de mulheres dentro das empresas e na posição de tomadoras de decisões estratégicas para essas empresas. Entretanto, é possível perceber uma relação bastante forte entre os dois dados. Os países que estão nas primeiras colocações do ranking sobre igualdade dos gêneros são os que têm um percentual mais elevado de mulheres nos conselhos de suas empresas. Na medida em que a posição do país vai piorando no ranking de igualdade entre os gêneros, também diminui de forma bastante significativa a participação de mulheres nesses conselhos, mostrando que a equidade entre os gêneros transcende as decisões econômicas, mas por ela são muito influenciadas.

Tabela 4.1: Percentual de mulheres nos conselhos de administração e ranking dos países no Global Gender Gap Report.

País	% Mulheres nos Conselhos	Ranking do país no GGGR
Noruega	32	3
Suécia	27	4
Estados Unidos	15	31
França	15	18
Alemanha	13	12
Reino Unido	12	15
Espanha	10	17
Rússia	8	51
Brasil	7	81
China	6	60
Índia	5	114

Fonte: Women Matter 2010, McKinsey e Global Gender Report 2009. Tabulação própria.

A Noruega, país com o maior percentual de mulheres nos conselhos de administração das empresas, foi o primeiro país a criar cotas para mulheres nesses conselhos. Em 2006, foi promulgada lei determinando que, dentro dos dois anos seguintes, as empresas teriam que ter no mínimo 40% dos assentos dos conselhos ocupados por mulheres. Embora o dado acima citado não atinja o número estipulado, a participação de mulheres em conselhos das empresas norueguesas é bastante superior à participação de mulheres em conselhos de outros países. A Espanha, que em 2010 tinha somente 10% de mulheres em seus conselhos, seguiu o modelo norueguês e estipulou que, até 2015, os conselhos das empresas abertas devem ter, também, o mínimo de 40% de mulheres. O descumprimento desta legislação, em ambos os países, pode ocasionar o fechamento das operações das empresas.

¹⁵ "Women at the top of corporations: Making it happen", da série Women Matter, disponível no endereço <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>

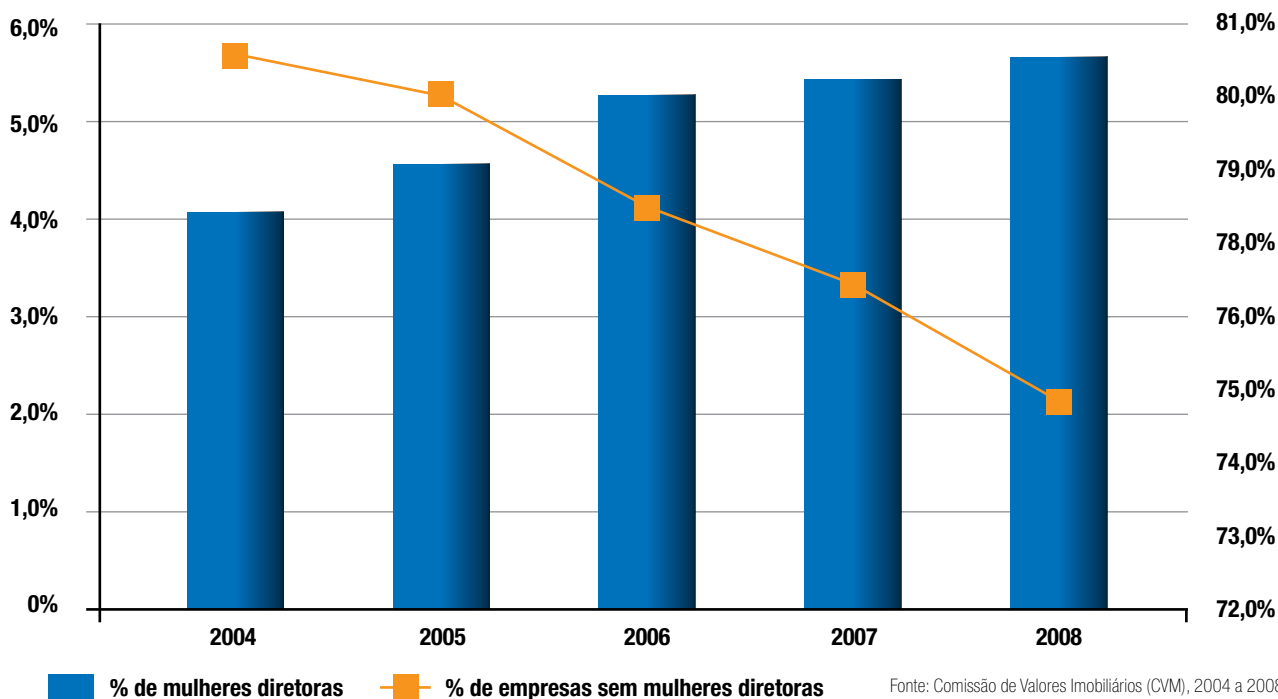
¹⁶ Divulgado anualmente pelo World Economic Forum e disponível no endereço <https://members.weforum.org/pdf/gendergap/report2009.pdf>

Apesar de ser uma tentativa bem-intencionada e, no caso da Noruega, ter potencial para representar um efetivo avanço das mulheres para cargos estratégicos das empresas, ainda assim este tipo de legislação pode ocasionar efeitos indesejáveis para as empresas e, por consequência, para as carreiras das mulheres. Isso porque, na tentativa de preencher as cotas estipuladas, não necessariamente todas as empresas promoverão ou escolherão mulheres com alta capacidade gerencial e que tenham atuação efetiva e positiva dentro dos conselhos, mas talvez escolham mulheres que estejam mais alinhadas ao que o conselho se propuser a fazer e não gerem discussões adicionais que tornariam a sua presença um fator diferenciado para essa empresa. Se assim for, a maior presença de mulheres em conselhos pode reduzir a eficácia dos conselhos e torná-los menos importantes para o sucesso das empresas, o que justificaria um retorno para menor participação das mulheres em conselhos e, talvez, nas próprias empresas, o que pode significar um retrocesso na busca da equidade entre os gêneros na sociedade¹⁷.

Uma medida mais interessante do que a imposição de cotas para mulheres em quaisquer cargos dentro das empresas é a devida promoção das mesmas por seus méritos profissionais. O Gráfico 4.1 apresenta duas informações: nas colunas, a evolução da participação de mulheres com cargos de diretoras em empresas no Brasil¹⁸ e, na linha, o percentual de empresas que não tinham nenhuma mulher em suas diretorias.

Em 2004, as mulheres representavam, em média, 4,1% dos diretores e, em 2008, 5,8%. Ao mesmo tempo, em 2004, 80,4% das empresas tinham somente diretores homens e, em 2008, 74,5% mantinham seu quadro de diretores composto somente por eles. Sem dúvida, estes números mostram um avanço na participação de mulheres para cargos de comando nas empresas, mas ainda são bastante tímidos para significar uma adequada representação dos gêneros nas empresas.

Gráfico 4.1: Composição das diretorias das empresas abertas no Brasil.



¹⁷ A revista The Economist publicou, em 2010, uma reportagem expondo a situação na França e questionando a imposição de cotas ao invés de incentivar a melhor qualificação das mulheres e possibilitar que sua ascensão profissional ocorra por suas próprias características e conquistas profissionais do que por imposição de cotas (disponível em <http://www.economist.com/node/15661734>)

¹⁸ Dados colhidos na declaração anual das empresas para a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) a respeito da composição de conselhos e diretorias de empresas abertas. Somente dados para empresas que tinham ações oferecidas na Bovespa entre 2004 e 2008, inclusive.



Apesar da maior presença de mulheres nas empresas, ainda é pequeno o número de mulheres em cargos hierárquicos mais elevados.

Uma possibilidade a ser investigada é a existência do fenômeno “teto de vidro” nas empresas. “Teto de vidro” é a denominação usual para casos onde, embora não exista nenhuma restrição formal, as mulheres não conseguem ser promovidas a certos cargos dentro das empresas. Quando a representação de mulheres em cargos de chefia (gerências, diretorias, vice-presidências e presidências) é baixa em relação ao número de mulheres dentro da empresa, questiona-se se estão sendo dadas às mulheres as mesmas oportunidades de ascensão profissional que são dadas aos homens. Para isso, será necessário não somente a boa intenção dos gestores em incluir mulheres nos seus quadros de comando, como também políticas adequadas de reconhecimento das diferenças entre os gêneros e, se for o caso, a devida valorização de características trazidas pelas mulheres para os negócios.

Um estudo publicado por dois economistas¹⁹ que estudaram a composição dos conselhos de administração de empresas que compõem o índice Standard & Poor's (S&P)²⁰ mostrou que a presença de mulheres nos conselhos das empresas tem efeitos bastante positivos na dinâmica entre os conselheiros. De acordo com este estudo, as mulheres são mais presentes nas reuniões para as quais são convocadas e, devido a esta maior frequência das mulheres, os conselheiros homens também passam a frequentar mais as reuniões. Do ponto de vista do papel de homens e mulheres nos conselhos, verifica-se que as mulheres têm maior probabilidade de participar de comitês internos do conselho. Mais especificamente, uma parcela maior de conselheiras do que de conselheiros participa de comitês de monitoramento dos indicadores da empresa, como comitê de auditoria e de governança corporativa. Isto também leva ao resultado de que as mulheres aparentemente são mais rígidas com relação ao desempenho esperado de diretores e presidentes de suas empresas: uma parcela maior de mulheres nos conselhos ocasiona um maior turnover em cargos de direção,

ocasionado pela perda de desempenho financeiro das empresas. Por fim, um maior percentual de mulheres nos conselhos faz com que uma maior parte dos salários pagos aos executivos de alto escalão seja ligada ao desempenho da empresa, o que, em teoria, faria com que houvesse um melhor alinhamento de incentivos aos funcionários com a missão e visão da empresa.

Em uma análise conduzida com empresas públicas e privadas no Canadá²¹, a pesquisadora Barbara Orser mostrou que a presença das mulheres nas empresas, principalmente em cargos elevados hierarquicamente, contribui não somente para o cumprimento de legislações ou cotas impostas para a equidade entre os gêneros, como também torna as empresas mais eficientes e competitivas em termos de mercado. Algumas características que são mais frequentes em mulheres do que em homens contribuiriam para esse resultado, segundo os presidentes de empresas e executivos entrevistados nessa pesquisa.

A característica que diferencia mais as mulheres dos homens em cargos de liderança, segundo esses entrevistados, é a capacidade das mulheres para tomar decisões consensuais. Isso significa que, embora as mulheres em cargos de chefia possam levar mais tempo para decidir sobre um assunto, essa decisão dificilmente será tomada de forma unilateral. Ela será discutida, avaliada em seus pontos positivos e negativos e, então, decidida. Esta possibilidade de participação na estratégia que está sendo tomada e na gestão efetiva da empresa faz com que as pessoas se sintam mais participantes e importantes para a empresa, elevando também os índices de satisfação com o trabalho, o que diminui em grande proporção o turnover das empresas.

Outra característica que é bastante presente nas mulheres e menos frequente nos homens é a habilidade de comunicação. Até mesmo pela necessidade que a maior parte das mulheres sente de relacionamento interpessoal, a comunicação entre uma mulher em cargo de liderança e sua equipe é mais frequente e, geralmente, mais direta do que se ela fosse um homem.

Em outro estudo²² que utiliza dados de empresas americanas, foi avaliado o efeito de características pessoais do presidente da empresa na performance social corporativa, que engloba tanto o conceito de responsabilidade social, como o de mensuração do desempenho da empresa. O pesquisador conclui que três características do presidente da empresa aumentam o índice de performance social corporativa: ter cursado uma faculdade na área de humanidades, ter um espectro mais amplo de carreira antes de exercer o cargo de presidente e, por fim, mas não menos importante, ser mulher.

¹⁹ “Women in the boardroom and their impact on governance and performance”, de René B. Adams e Daniel Ferreira, publicado no Journal of Financial Economics em 2009.

²⁰ A S&P coloca à disposição análises e avaliações comparativas entre empresas do mundo inteiro.

²¹ “Creating high-performance organizations”, de Barbara Orser, divulgado em 2000 e disponível em <http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=128>

Ou seja, empresas que promovem as mulheres têm benefícios na comunicação entre as pessoas, em índices de responsabilidade social, na tomada de decisão, e processos de gestão, entre outros. Contudo, por que ainda assim não é possível verificar um número maior de mulheres em cargos de gestão?

Gestores, acadêmicos e uma série de estudos se valem desta pergunta para tentar entender o processo decisório que impulsiona ou impede as mulheres de serem promovidas. Alguns estudos chegam à conclusão de que as mulheres se expõem menos do que os homens a situações de competição²³ e isso faria com que as empresas não conseguissem promovê-las na mesma taxa que fazem com os homens, pois existe carência desta característica. Outros estudos chegam à conclusão de que as mulheres optam por sair do mercado de trabalho mais facilmente do que os homens e, dessa forma, elas mesmas seriam responsáveis por não serem promovidas. Por fim, uma última linha de estudos chega a resultados controversos a respeito da influência de um maior número de mulheres em cargos de diretoria e/ou conselhos de administração e a lucratividade das empresas. Somente para falar sobre dois estudos já citados anteriormente, o estudo conduzido pelos economistas Adams e Ferreira em 2009 mostra que, apesar de todos os benefícios na gestão da empresa pela inclusão de mulheres nos conselhos, a lucratividade das empresas mensuradas via retorno sobre os ativos é menor quando uma parcela maior do conselho é formada por mulheres. Por outro lado, o estudo da McKinsey, Women Matter 2010, compara o desempenho financeiro das maiores empresas dividindo as empresas em dois grupos: o primeiro grupo com os comitês executivos sendo formado somente por homens e um segundo grupo onde existe a presença de mulheres em ao menos um dos conselhos executivos. A conclusão a que chega é que a presença de mulheres nos conselhos executivos aumenta em 41% o retorno sobre os ativos com relação às empresas que têm apenas homens em seus conselhos.

A conclusão a que se pode chegar após todas essas análises é que o perfil das mulheres é diferente do perfil dos homens, mas de forma alguma um é substituto perfeito do outro. Homens e mulheres têm papéis nas empresas que são complementares, da mesma forma que os são nas esferas pessoais. Entretanto, esta complementaridade não significa necessidade de tratamento desigual que origine situações de “teto de vidro” ou discrepâncias salariais somente pelo gênero. Um objetivo comum a muitas empresas preocupadas com a sustentabilidade de seus negócios é a inclusão verdadeira das mulheres em seus corpos diretivos e o próximo capítulo apresenta estratégias avaliadas que colaboram com esta meta.



As transformações culturais e econômicas pelas quais o Brasil passou foram também transformando a mão-de-obra e permitindo uma maior inclusão das mulheres no mercado de trabalho.

²² "The impact of CEO characteristics on corporate social performance", de Mikko H. Manner, publicado no Journal of Business Ethics em 2010.

²³ A maior parte dos estudos com esta conclusão é baseada em experimentos com estudantes que mostram as mulheres tendo a mesma capacidade que os homens para resolver problemas individualmente, mas, quando colocadas em uma competição com um homem, o desempenho das mulheres piora com relação ao que anteriormente ela mesma tinha conquistado.

Medidas que auxiliam na inclusão de maior proporção de mulheres no mercado como agentes de desenvolvimento econômico

Os capítulos anteriores mostraram o panorama da participação das mulheres no mercado de trabalho, as dificuldades em conciliar as responsabilidades familiares com as necessidades do trabalho e as diferenças salariais e de ascensão na carreira profissional entre os gêneros. Embora todos estes itens componham a realidade enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho, algumas medidas e ações específicas por parte das empresas implicam em maior chance de sucesso, tanto na permanência das mulheres no mercado de trabalho quanto para que sua participação nesse mercado seja cada vez mais relevante em contribuições para o desenvolvimento econômico. O objetivo deste capítulo final é apresentar uma síntese dessas ações já testadas em diversas empresas e que são, na visão de presidentes de empresas, gestores da área de recursos humanos e das próprias mulheres que tiveram sucesso profissional, os principais impulsores para a permanência e sucesso das mulheres nas empresas²⁴. A sequência citada nesse texto não representa necessariamente uma ordenação de importância, mas sim o conjunto de medidas que proporciona o evento de maior presença das mulheres em cargos de alta gestão nas empresas.

1. Comprometimento do presidente da empresa: a forma como o presidente da empresa se posiciona com relação à necessidade de sucesso profissional das mulheres em sua empresa é de vital importância para que isto ocorra. Em seus discursos, em suas ações e suas comunicações internas e externas, a fala do presidente da empresa, que inclua a preocupação com um tratamento igualitário entre os gêneros e promova esta igualdade, implica em maior sucesso para os programas internos de empoderamento de gênero em sua empresa. Além de explicitar a necessidade de promoção da igualdade entre os gêneros, é necessário existirem indicadores que permitam o acompanhamento e monitoramento da evolução na promoção de mulheres pelo presidente da empresa.

2. Trabalho flexível e suporte para conciliação da vida familiar com a profissional: embora essas medidas não devam ser restritas somente às profissionais do sexo feminino, é natural que inicialmente sejam mais utilizadas pelas mulheres. Não somente nos países em desenvolvimento, mas talvez com mais intensidade nesses devido à presença de uma cultura

mais conservadora com relação aos papéis desempenhados por cada um dos gêneros, faz-se necessário um suporte da empresa para mulheres que sejam realocadas de cidade, região ou mesmo país, no sentido de fornecer informações e condições que permitam o ajuste das necessidades familiares – como escola para os filhos, por exemplo –, ao mesmo tempo em que a profissional está se ajustando às condições profissionais em sua nova base de trabalho. A flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalho remoto também permitem que as responsabilidades familiares sejam conciliadas mais facilmente com as demandas profissionais.

3. Disponibilidade de programas de mentoria e incentivo de networking profissional:

diversos estudos apontam a importância da existência de mentores para o sucesso profissional. Para as mulheres, o acompanhamento de sua carreira por parte de uma pessoa mais experiente no mercado é ainda mais importante, pois representa a possibilidade de avaliar um modelo de sucesso e encontrar uma forma de se identificar com este modelo e ter sucesso com ele. Entretanto, verifica-se que um número baixo de mulheres – relativamente aos homens – participa de programas de mentoria nas empresas. Os motivos para esta participação menor das mulheres vão desde a baixa disponibilidade de mulheres que possam atuar como mentoras – pela baixa presença de mulheres em cargos elevados dentro das empresas e com uma história profissional de sucesso que sirva de exemplo para suas mentorandas – até o nível de responsabilidade do mentor com relação à carreira dessas mulheres. De um lado, os programas de mentoria representam o acompanhamento da carreira, indicando necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional ao mentorando, e acompanhamento desse desenvolvimento. Por outro lado, o mentor serve também como apoio e suporte para que seu mentorando tenha indicações positivas e backup, quando necessário, para maior visibilidade de seu trabalho e, consequentemente, sua promoção. Ao mesmo tempo, criar e manter redes de networking são muitas vezes tarefas difíceis para as profissionais do sexo feminino devido ao excesso de tempo necessário para atender a reuniões e encontros fora do horário de trabalho e, simultaneamente, permitir conciliar suas tarefas profissionais com as pessoais. A promoção de eventos durante

²⁴ As medidas aqui citadas foram compiladas principalmente de três fontes: "Women Matter 2010 – Women at the top of corporations: Making it happen", relatório da McKinsey & Company (disponível em <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>), "Creating high-performance organizations", relatório redigido por Barbara Orser e divulgado pelo Conference Board of Canada (2000), e "The battle for female talent in emerging markets", de Sylvia Ann Hewlett e Ripa Rashid, publicado na revista Harvard Business Review em maio de 2010. Todas as fontes citadas utilizaram pesquisas de campo com pessoas atuantes no mercado de trabalho e em posição de liderança, para analisar as necessidades e resultados dessas medidas dentro das empresas com o objetivo de aumentar as taxas de sucesso das mulheres em seu trabalho.



Conciliar os diversos papéis femininos se torna muito difícil para as mulheres sem o apoio da empresa.

o horário de trabalho e o incentivo para a participação das mulheres nesses encontros e eventos aumenta as chances de formação de uma rede de apoio entre mulheres que permita maior sucesso profissional.

4. Programas de atração, desenvolvimento e retenção de mulheres nas empresas: mulheres talentosas, que são incluídas nas empresas desde muito cedo em suas carreiras e colocadas em programas de desenvolvimento específico, apresentam sucesso em suas promoções em taxas mais próximas às dos homens. No caso de empresas multinacionais, a exposição das mulheres a uma experiência internacional motiva sua permanência no mercado e oferece mais condições para que ela tenha sucesso dentro da empresa. Programas de atração específicos para mulheres jovens são uma opção. Também são bastante importantes os programas específicos para o retorno da mulher à empresa após afastamento por licença-maternidade. Novamente, conciliar os diversos papéis femininos se torna muito difícil sem o apoio da empresa que pode despontar como parceira em fases onde o gerenciamento destas responsabilidades se torna mais evidente. Por fim, os programas de atração de mulheres devem existir para todos os níveis de contratação, permitindo que profissionais com maior senioridade tenham a devida inserção no mercado de trabalho, o que permite maior igualdade de gênero.

5. Ambiente de trabalho propício à valorização das mulheres:

homens e mulheres apresentam características diferenciadas e o reflexo destas características ocorre também dentro das empresas. Quando a valorização do modelo masculino é a tônica da empresa, as mulheres têm maior dificuldade para ascender em suas carreiras²⁵. É importante que as empresas identifiquem essas diferentes formas de atuação, avaliem o impacto das mesmas em suas metas e, de acordo com estes resultados, as incluam nas métricas de avaliação de desempenho dos profissionais. Por fim, as políticas da empresa precisam de avaliações periódicas com a finalidade de detectar a existência de fatores discriminatórios não evidentes. Um destaque é necessário na questão do assédio – moral ou sexual – dentro das empresas. Pesquisas indicam que muitas profissionais sentem-se inibidas em denunciar o assédio e preferem minimizar o problema a enfrentá-lo via denúncia aos responsáveis. Após muitos anos de discussão sobre diferenças e discriminação, a pesquisadora Elisabeth Kelan²⁶ constatou que as mulheres estão cansadas de evidenciar os problemas relacionados ao gênero que enfrentam no mercado de trabalho. Ela denomina esse efeito de “fadiga do gênero” e ele implica em desistir de discussões a respeito dos problemas enfrentados pelas profissionais do sexo feminino em suas empresas, optando pela postura de acreditar que o próprio trabalho é neutro com relação ao gênero e que ocorrências discriminatórias sejam casos isolados e pouco frequentes, embora os relatos comprovem que não o são. É importante que a empresa amplie o diálogo com estas profissionais e sinalize a aderência de valores igualitários entre os gêneros dentro dela.

Medidas e ações que impliquem em maior presença das mulheres no mercado de trabalho e seu sucesso profissional também terão consequências positivas para as empresas. A diversidade cultural e a valorização das diferenças de pensamento e comportamento fazem com que diminua a rotatividade de pessoas, que a satisfação no trabalho aumente e que, desta forma, todos os stakeholders da empresa tenham maior retorno com suas ações.

²⁵ Geralmente, as mulheres são mais participativas em comitês e demandas indiretas de seus objetivos profissionais (Adams e Ferreira, 2009). O desvio de atenção dessas profissionais para uma atividade paralela muitas vezes implica em menos foco em seus objetivos profissionais e atrasa a promoção destas mulheres. Entretanto, comitês são formados para decidir estratégias e ações de grande importância para seus negócios e, para que os profissionais de ambos os gêneros tenham incentivo para participar dos mesmos, é necessário que suas participações sejam também valorizadas quando mensurados os indicadores para promoção.

²⁶ “Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations”, de Elisabeth K. Kelan, publicado no Canadian Journal of Administrative Sciences em 2009.

Bibliografia:

Adams, R. e Ferreira (2009) "Women in the boardroom and their impact on governance and performance" publicado no Journal of Financial Economics, volume 94, pp. 291-309.

Donadío, M. e Mazzota, C. (editoras) (2010) "Women in the armed and Police forces: resolution 1325 and peace operations in Latin America", Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), Buenos Aires, Argentina. (livro)

Hausmann, R.; Tyson, L. e Zahidi, S. (2009) "Global Gender Gap Report", divulgado pelo World Economic Forum (disponível em: <https://members.weforum.org/pdf/gendergap/report2009.pdf>)

Hewlett, S. e Rashid, R. (2010) "The Battle for Female Talent in Emerging Markets" publicado na revista Harvard Business Review em Maio de 2010 e disponível em: <http://asiasociety.org/files/pdf/HBR.pdf>.

Hochschild, A. (1989) "The Second Shift", Viking Penguin Inc, Estados Unidos. (livro)

Madalozzo, R; Martins, S. e Shiratori, L. (2010) "Participação no Mercado de Trabalho e no Trabalho Doméstico", publicado na Revista Estudos Feministas e disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ref/v18n2/15.pdf> .

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística "Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios, PNAD", disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/default.shtm>

Manner, M. (2010) "The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance" publicado no Journal of Business Ethics, volume 93, pp. 53-72.

McKinsey (2010) "Women at the top of corporations: making it happen", da série Women Matter, relatório da consultoria McKinsey que está disponível no endereço: <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp> Ministério do Trabalho "RAIS", relatório disponível no endereço: http://www.mte.gov.br/rais/resultado_2009.pdf

Orser, B. (2000) "Creating High-Performance Organizations" relatório do Canadian Conference Board, disponível em: <http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=128>

The Economist (11 de março de 2010) "Skirting the issue" disponível no endereço: <http://www.economist.com/node/15661734>

Zwiech, P. e Korpysa, J. "Time spent on housework as a determinant of women's economic activity in the member states", texto para discussão disponível em: <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/44/6.pdf> .

SOBRE A AUTORA

Regina Madalozzo é Ph.D. em Economia pela Universidade de Illinois em Urbana-Champaign, Estados Unidos. Desde 2002 é professora assistente no Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. Entre 2005 e 2008, foi diretora superintendente do Instituto Futuro Brasil. Sua pesquisa tem foco no mercado de trabalho para mulheres, economia dos esportes e microeconometria. Regina possui também diversos artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais.

EXPEDIENTE

Este Relatório foi preparado em março de 2011 pelo Departamento de Sustentabilidade do Walmart Brasil.

Conselho Editorial: Camila Valverde, Luiz Herrisson e Julia Noble, do Walmart Brasil e Regina Madalozzo

Produção editorial e texto final: Regina Madalozzo

Edição e diagramação: Ruschel & Associados Marketing Ecológico

Edição: Rogerio Ruschel

Criação e diagramação: Rafael Boni Ruschel

Produção gráfica: Rachel Fornis

Revisão: Nanci Vieira

Imagens: Banco de imagens Shutterstock e arquivo Walmart Brasil.

Mulheres

UM DIAGNÓSTICO DA PARTICIPAÇÃO
FEMININA NA ECONOMIA BRASILEIRA



Walmart Brasil
Assuntos Corporativos
Av. Tucunaré, 125 - Tamboré - CEP 06460-020 - Barueri/SP
Fone: (011) 2103.5800
www.walmartbrasil.com.br