UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Juliana Cristina Lopes Nery

ESTUDO SOBRE AÇÕES AFIRMATIVAS PARA EQUIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA

Juiz de Fora

2022

Juliana Cristina Lopes Nery

ESTUDO SOBRE AÇÕES AFIRMATIVAS PARA EQUIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Milanez

Juiz de Fora

2022

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Cristina Lopes Nery, Juliana.
Estudo sobre ações afirmativas para equidade de gênero em cargos de liderança / Juliana Cristina Lopes Nery. -- 2022.
47 p.

Orientador: Bruno Milanez
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2022.

1. Equidade de Gênero. 2. Liderança. 3. Mulheres. 4. Ações Afirmativas. I. Milanez, Bruno, orient. II. Título.

Juliana Cristina Lopes Nery

ESTUDO SOBRE AÇÕES AFIRMATIVAS PARA EQUIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em - 01 de fevereiro de 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Milanez - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

p/

Profa. Dra. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

p/

Profa. Dra.Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Sou privilegiada por ser rodeada de pessoas que me apoiam e concluir este curso não seria possível sem a ajuda de cada pessoa que tive durante essa trajetória.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais Vera e Fernando, por terem me dado a melhor educação, lar e estudo, sem vocês não teria dado um passo sequer. À minha irmã Duanny, que é minha fortaleza e sempre me ensinou a nunca desistir dos meus sonhos. A todos os meus familiares, principalmente meus avós e minha Tia Cirene.

Agradeço também a todos os meus amigos, aqueles que me acompanham desde o ínicio de tudo e aqueles que fiz durante esta longa trajetória, vocês foram força em momentos que mais precisei e compartilharam comigo momentos incríveis.

Não posso deixar de agradecer a minha psicóloga e amiga Kátia que foi fundamental para minha caminhada.

Por fim, agradeço ao meu orientador Bruno, por tornar este trabalho mais fácil e leve atráves de tanta ajuda e prontidão nos momentos que mais precisei e agradeço a Universidade Federal de Juiz de Fora, por ter sido meu segundo lar durante estes anos e me proporcionar ensino público, gratuito e de qualidade!

A todos vocês, meu muito obrigada.

Gratidão!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como as empresas têm implementado ações afirmativas para equidade de gênero nos cargos de liderança. Para isso, foi feita uma revisão bibliográfica abordando conceitos, relatórios e estudos já realizados neste sentido. Além disso, para maior aprofundamento, foram realizadas entrevistas com três empresas do setor minero-metalúrgico localizadas na cidade de Juiz de Fora. A partir delas, foi possível entender a realidade acerca do tema, bem como as dificuldades e barreiras encontradas para promover a equidade de gênero dentro das corporações.

Palavras-chave: Equidade de Gênero. Liderança. Mulheres. Ações Afirmativas.

ABSTRACT

This work aims to analyze how companies have implemented affirmative actions for gender equality in leadership positions. For this, a literature review was made covering concepts, reports and studies already carried out in this sense. In addition, for greater depth, interviews were conducted with three companies in the mining and metallurgy sector located in the city of Juiz de Fora. From them, it was possible to understand the reality on the subject, as well as the difficulties and barriers encountered to promote gender equity within corporations.

Keywords: Gender Equity. Leadership. Women. Affirmative Actions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Proporção de mulheres em cargos de liderança nos últimos anos 14
Figura 2 – Trajetória de mudança regional na proporção de mulheres na liderança nos últimos anos 15
Figura 3 – Distribuição do Pessoal por Sexo (%) 15
Figura 4 – Probabilidade de alcançar performance financeira acima da mediana (%) 16
Figura 5 – Principais fatores que formam o "teto de vidro" 19
Figura 6 – Estratégias e ações das mulheres para a quebra do teto de vidro 20
Figura 7 – Quantidade de organizações participantes em cada edição 23
Figura 8 – Relação entre número de participantes e número de selos recebidos . . 23
Figura 9 – Conselheiros e conselheiras titulares e suplentes – 2018 e 2019 24
Figura 10 – Presidentes e diretores de Creas – 2018-2020 25
Figura 11 – Exemplos de ações propostas pelo Confea/Crea 26
Figura 12 – Incentivo à participação de mulheres 27
Figura 13 – Políticas de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres . . . 27
Figura 14 – Políticas ou ações afirmativas voltadas para mulheres 28
Figura 15 – Organograma Corporativo Empresa A 30
Figura 16 – Média de Capacitação por ano, por empregado 31
Figura 17 – Diversidade em órgãos de governança 31
Figura 18 – Organograma Filial Juiz de Fora - Empresa A 32
Figura 19 – Organograma Corporativo Empresa B 34
Figura 20 – Empregados por tipo de contrato de trabalho e gênero 34
Figura 21 – Organograma Filial Juiz de Fora - Empresa B 35
Figura 22 – Organograma Empresa C 36
Figura 23 – Resumo das ações citadas pelas empresas entrevistadas 39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASEAN - Associação das Nações do Sudeste Asiático

CONFEA - Conselho Federal de Engenharia e Agronomia

CREA - Conselho Regional de Engenharia e Agronomia

IBR - International Business Report

IBRAM - Instituto Brasileiro de Mineração

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

SPM-PR - Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República

STEM - Science, Technology, Engineeringe Mathematics

WEF - World Economic Forum

WEPs - Women's Empowerment Principles

WIM - Women in Mining

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 Considerações Iniciais 9
1.2 Justificativa 9
1.3 Objetivos 10
1.4 Escopo 10
1.5 Metodologia 11
1.6 Estrutura 11

2 MULHERES E A LIDERANÇA CORPORATIVA 13
2.1 Aspectos Gerais 13
2.2 Retornos positivos da diversidade de gênero nos cargos de lideranças . . 16
2.3 Principais desafios das mulheres para atingir cargos de liderança 18

3 AÇÕES AFIRMATIVAS E EQUIDADE DE GÊNERO 21
3.1 O que são ações afirmativas 21
3.2 Alguns exemplos de ações afirmativas para equidade de gênero 21
3.2.1 Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça 21
3.2.2 Programa Mulher do Sistema Confea/Crea 23
3.2.3 Pesquisa quantitativa - Instituto Ethos 26

4 ESTUDOS DE CASO 29
4.1 Empresa A 30
4.2 Empresa B 33
4.3 Empresa C 36

5 CONCLUSÕES 38

REFERÊNCIAS 40

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista 43

ANEXO A – Ações Programa Mulher Confea/Crea 44

ANEXO B – Termo de Autenticidade 45

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Em 2015, os países membros da Organização das Nações Unidas (ONU) deram ínicio ao desenvolvimento da Agenda 2030, a nova agenda de desenvolvimento sustentável que tem por objetivo eliminar a pobreza e a fome extrema, oferecer educação de qualidade para todos, proteger o planeta, assegurar os direitos humanos e ajudar no enfrentamento dos maiores desafios dos tempos atuais. A partir da Agenda 2030, todos os países trabalharão com objetivo de atingir os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015).

Um dos seus objetivos está relacionado à necessidade de diminuir as desigualdades de gênero. A ODS 5 afirma que "a igualdade de gênero não é apenas um direito humano fundamental, mas a base necessária para a construção de um mundo pacífico, próspero e sustentável" (IPEA, 2021). Diante disso, a redução da desigualdade de gênero deixou de ser uma questão de opção para as empresas, e tornou-se uma meta de desenvolvimento e um indicador de sucesso.

Um fator que vem como uma grande oportunidade para a mudança dessa realidade no Brasil é o aumento do número de mulheres em cursos de graduação que, anteriormente, eram expressivamente marcado pela presença de homens. Um grande exemplo são os cursos de engenharia. De acordo com os números do Censo da Educação Superior do Ministério da Educação, publicado em 2018, em algumas áreas da engenharia, as mulheres chegam até mesmo a ser maioria nas salas de aulas das universidades (INEP, 2019). Além disso, segundo balanço do CONFEA (2021), entre 2016 e 2018, o número de registro anual de mulheres engenheiras no Sistema cresceu 42%, demonstrando um aumento significativo da presença feminina no mercado de trabalho.

As mulheres começam a ingressar em setores antes não ocupados, porém, quando comparado ao número de homens, a porcentagem ainda é muito baixa e as oportunidades são muito divergentes entre os gêneros. Quando se trata de grandes empresas, temos ainda um outro fator recorrente: observa-se um afunilamento hierárquico, ou seja, ao subir os níveis de maior responsabilidade dentro das empresas, ocorre diminuição do número de mulheres, fazendo com que a presença feminina em cargos de liderança, como gerência e diretoria, seja ainda muito pequena (ETHOS, 2016). Dessa forma, entender esse processo e as possíveis explicações para essa realidade se mostram como um importante passo para tentar superar esse problema e garantir o atingimento do ODS 5.

1.2 Justificativa

Os índices de desigualdade de gênero são uma preocupação mundial, fato indicado pelo Relatório Mundial sobre a Desigualdade de Gênero. Este relatório traz informações e

dados acerca das disparidades mundiais, além de elencar os países que possuem maiores avanços nesse sentido de um ano para o outro (WEF, 2021).

O relatório de 2021 mostrou um retrocesso de 0,5% em relação ao ano anterior para eliminação da disparidade em nível mundial. Em 2020 eram necessários 99 anos, já em 2021 este número passou para 135, sendo a pandemia do novo coronavírus o maior motivador para este aumento (WEF, 2021).

Neste relatório, o Brasil aparece como um dos países com maior retrocesso. Em quinze anos, houve uma queda de 26 posições no *ranking* global de igualdade de gênero. Em 2006 o país ocupava a posição de número 67, e em 2021, encontra-se na posição número 93. Além disso, o Brasil foi citado como um dos países onde as mulheres foram mais profundamente afetadas pela crise do novo coronavírus (WEF, 2021).

Muitas companhias alegam preocupação em aumentar o quadro de mulheres nos cargos de liderança, mas a maioria delas não apresentam ações afirmativas concretas para possibilitar este crescimento. Diante desse cenário, torna-se fundamental o entendimento sobre a construção de medidas que garantam os direitos das mulheres e promovam maior igualdade de gênero dentro das corporações, bem como as dificuldades enfrentadas para sua operacionalização (ETHOS, 2016).

1.3 Objetivos

O afunilamento hierárquico é um grande fator que contribui para a desigualdade de gênero dentro das empresas. Por isso, este trabalho tem como objetivo principal analisar como ações afirmativas para ampliar o número de mulheres em posição de liderança são implementadas em empresas brasileiras do setor de mineração

Para possibilitar o atingimento do objetivo geral, foram considerados também os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o cenário mundial e brasileiro em relação a liderança feminina;
- Mostrar como as ações são divulgadas internamente e externamente pelas empresas;
- Analisar como os programas de redução de desigualdade de gênero nas empresas selecionadas são desenhados, implementados e avaliados.

1.4 Escopo

Este trabalho tem como questionamento principal identificar quais são as ações afirmativas de fato adotadas pelas empresas para que as profissionais assumam cargos de liderança, e como elas são mensuradas e controladas.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, faz se necessário um entendimento sobre o que são e quais são as ações afirmativas para equidade de gênero, quais são os principais indicadores de avaliação e ainda alguns conceitos vinculados a essas ações.

1.5 Metodologia

A metodologia deste trabalho foi dividida em duas etapas. Na primeira, realizou-se a revisão bibliográfica, onde foi possível ter um entendimento do que são as ações afirmativas para equidade de gênero, além de esclarecimento sobre conceitos muito utilizados ao se tratar deste tema. Nesta etapa, também foram expostos alguns exemplos de empresas e instituições brasileiras que apresentam ações voltadas para este fim.

A segunda etapa foi voltada para estudos de caso. Como recorte setorial, optou-se por estudar empresas do setor minero-metalúrgico localizadas em Juiz de Fora. Essa opção se deu, por ser um setor marcado pelo grande número de trabalhadores homens. Foram abordadas questões relacionadas à equidade de gênero, buscando entender se elas possuem ações afirmativas ou não, bem como são definidas, controladas e difundidas na empresa. Para que fosse possível fazer uma análise e comparação mais crítica em relação aos resultados, foi utilizada uma entrevista estruturada, conforme Apêndice A. As empresas não foram identificadas a fim de garantir a confidencialidade das mesmas. Para isso, foram denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C. Nas Empresas A e C foi entrevistada apenas uma pessoa, já na Empresa B, duas.

1.6 Estrutura

O trabalho foi dividido em cinco capítulos e estruturado da seguinte forma.

No primeiro capítulo é feita uma introdução do tema trazendo as considerações iniciais, a metodologia que foi utilizada, os objetivos do trabalho bem como as suas justificativas de estudo.

O segundo capítulo traz dados sobre a ocupação de mulheres em cargos de liderança no mundo e no Brasil, bem como o aumento desses índices pode beneficiar o crescimento econômico das empresas, além de destacar os principais desafios enfrentados por elas ao assumir tais cargos.

Já no terceiro capítulo foi feita uma revisão bibliográfica sobre o tema, onde foi possível entender os conceitos de ações afirmativas para promoção da equidade de gênero, seu início e evolução dentro das empresas, além de alguns exemplos de aplicação.

O quarto capítulo foi dedicado aos estudos de caso. Ele é composto por dados coletados nas empresas onde buscou-se identificar como se deu a implementação das políticas de ações afirmativas para promoção de equidade de gênero.

Por fim, o capítulo cinco foi dedicado às conclusões sobre o trabalho, bem como as considerações finais.

2 MULHERES E A LIDERANÇA CORPORATIVA

2.1 Aspectos Gerais

A ONU Mulheres em parceria com o Pacto Global das Nações Unidas definiu sete princípios voltados para o mundo empresarial a fim de empoderar as mulheres, dando a elas mais espaço no mercado de trabalho e a possibilidade do ingresso feminino em todos os setores da economia. Os WEPs, como são chamados em inglês, os Princípios de Empoderamento das Mulheres, têm por objetivo tornar as economias mais fortes, impulsionando operações e negócios, além de ajudar no atingimento dos ODS, melhorando assim a qualidade de vida de toda a sociedade (ONU Mulheres, 2017).

Os sete princípios são assim definidos:

1) Liderança: estabelecer uma liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero.

2) Igualdade de oportunidade, inclusão e não discriminação: tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação.

3) Saúde, segurança e fim da violência: assegurar a saúde, a segurança e o bem estar de todos os trabalhadores e trabalhadoras.

4) Educação e formação: promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional para as mulheres.

5) Desenvolvimento empresarial e práticas da cadeia de fornecedores: implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de abastecimento e de marketing que empoderem as mulheres.

6) Liderança comunitária e engajamento: promover a igualdade através de iniciativas comunitárias e de defesa.

7) Acompanhamento, medição e resultado: medir e publicar relatórios dos progressos para alcançar a igualdade entre os gêneros.

Apesar do reconhecimento dos países na importância em promover a igualdade de gênero, as mulheres ainda são minoria e enfrentam grandes preconceitos e dificuldades para ingressar de forma justa e igualitária no mercado de trabalho, mesmo sendo um direito humano fundamental e inviolável (ONU Mulheres, 2017).

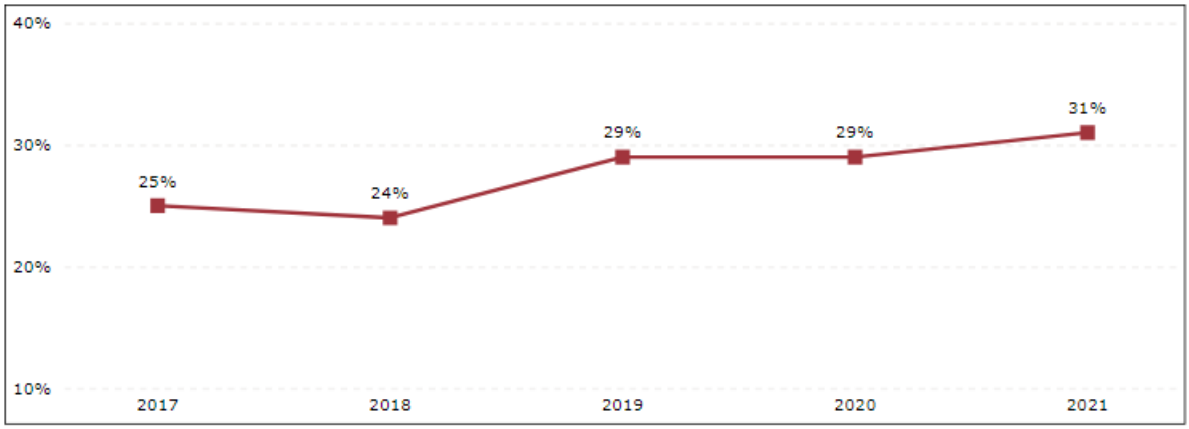
O *International Business Report* (IBR) da Grant Thornton, empresa referência em serviços de auditoria, consultoria e tributos, com objetivo principal de ajudar empresas a alavancar seus resultados através de ideias assertivas e estratégicas, é a principal pesquisa de companhias de médio porte e é responsável por entrevistar semestralmente

aproximadamente cinco mil executivos seniores de todas as partes do mundo a fim de entender os aspectos econômicos, políticos e sociais que interferem diretamente no crescimento das empresas (Grant Thornton, 2021).

Desde 2004, o relatório *Women in Bussines*, fornecido pela Grant Thornton, traz aspectos relevantes sobre a desigualdade de gênero, sugerindo ações concretas para mudar o cenário da desigualdade de gênero na liderança das corporações.

Apesar do progresso lento e irregular, desde o primeiro ano do relatório, a proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres vem aumentando, como mostrado na Figura 1. Além disso, o último relatório trouxe um marco relevante, onde as mulheres passaram a assumir mais de 30% dos cargos, sendo o maior de todos os últimos 17 anos.

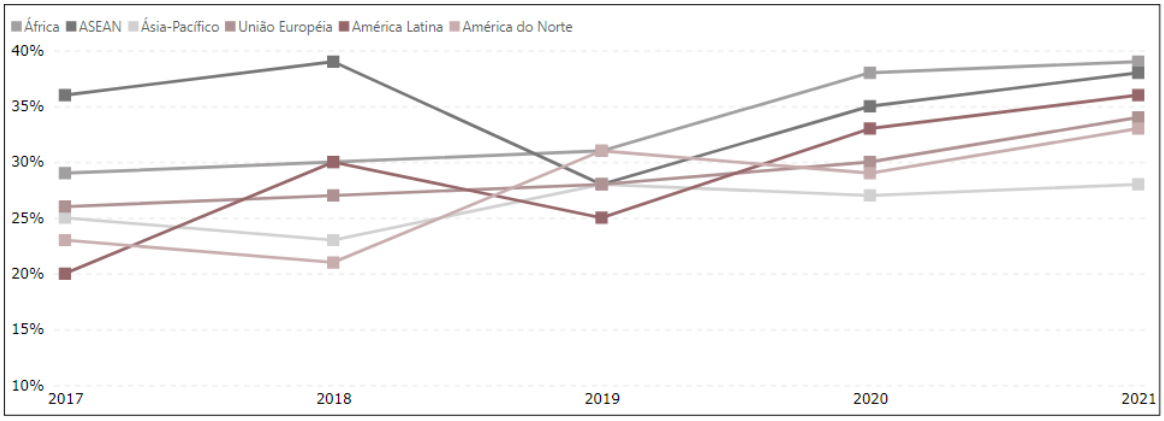
Figura 1 – Proporção de mulheres em cargos de liderança nos últimos anos



Fonte: Grant Thornton, 2021

A 17ª edição do *Women in Business* da Grant Thornton, realizada em 2021, contou com a participação de 29 países, incluindo o Brasil, onde questões relacionadas à representatividade feminina foram indagadas a fim de identificar as percepções dos líderes e as ações práticas vigentes. Com exceção da Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), todos as regiões têm demonstrado um crescimento regular na participação das mulheres, nos últimos cinco anos. Com relação à América Latina, houve uma mudança de tendência entre 2018 e 2019, mas que, aparentemente, teve um impacto apenas momentâneo no comportamento da curva (Grant Thornton, 2021).

Figura 2 – Trajetória de mudança regional na proporção de mulheres na liderança nos últimos anos

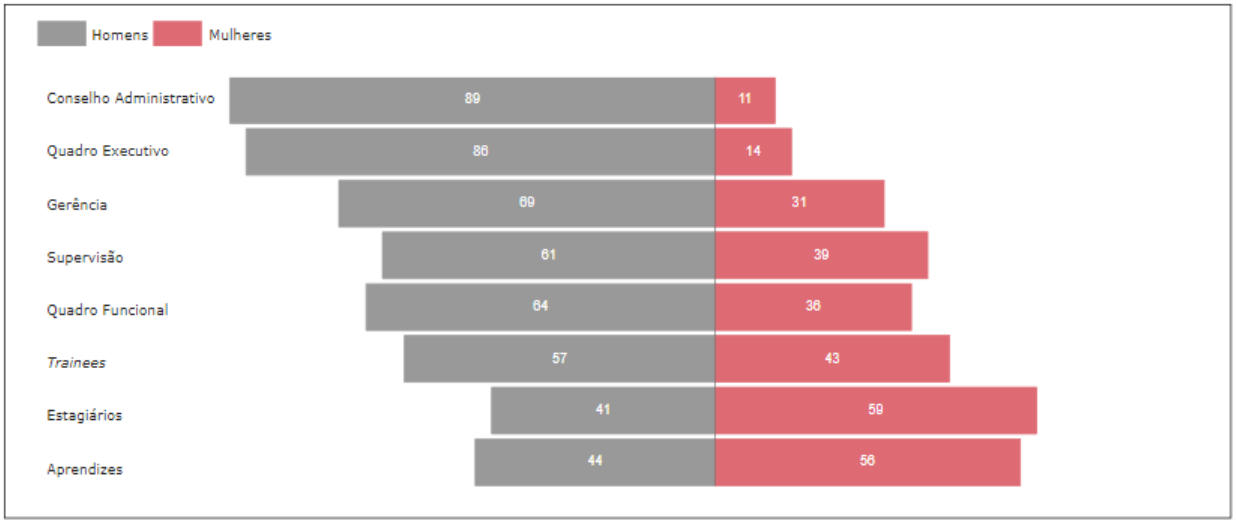


Fonte: Grant Thornton, 2021

Apesar desse estudo demonstrar um aumento da liderança feminina, não se pode desconsiderar o afunilamento hierárquico ainda evidente nas empresas, ou seja, quanto maior é o cargo e suas atribuições de liderança, menor o número de mulheres. Relacionado a isso, existe um conceito muito disseminado ao se tratar da desigualdade de gênero e dificuldade na ascensão rápida e igualitária das mulheres, o chamado "teto de vidro". Este conceito é uma grande barreira quando se trata de oportunidades de carreiras para as mulheres, evidenciando a segregação de gênero nos cargos de gestão (ETHOS, 2016).

A Figura 3, com dados relacionados à pesquisa de 2015 do Instituto Ehtos, realizada com 117 empresas pertencentes ao grupo das 500 maiores empresas do Brasil, deixam evidente este afunilamento hierárquico e a ocorrência do teto de vidro no país.

Figura 3 – Distribuição do Pessoal por Sexo (%)



Fonte: Adaptado a partir de Ethos 2016

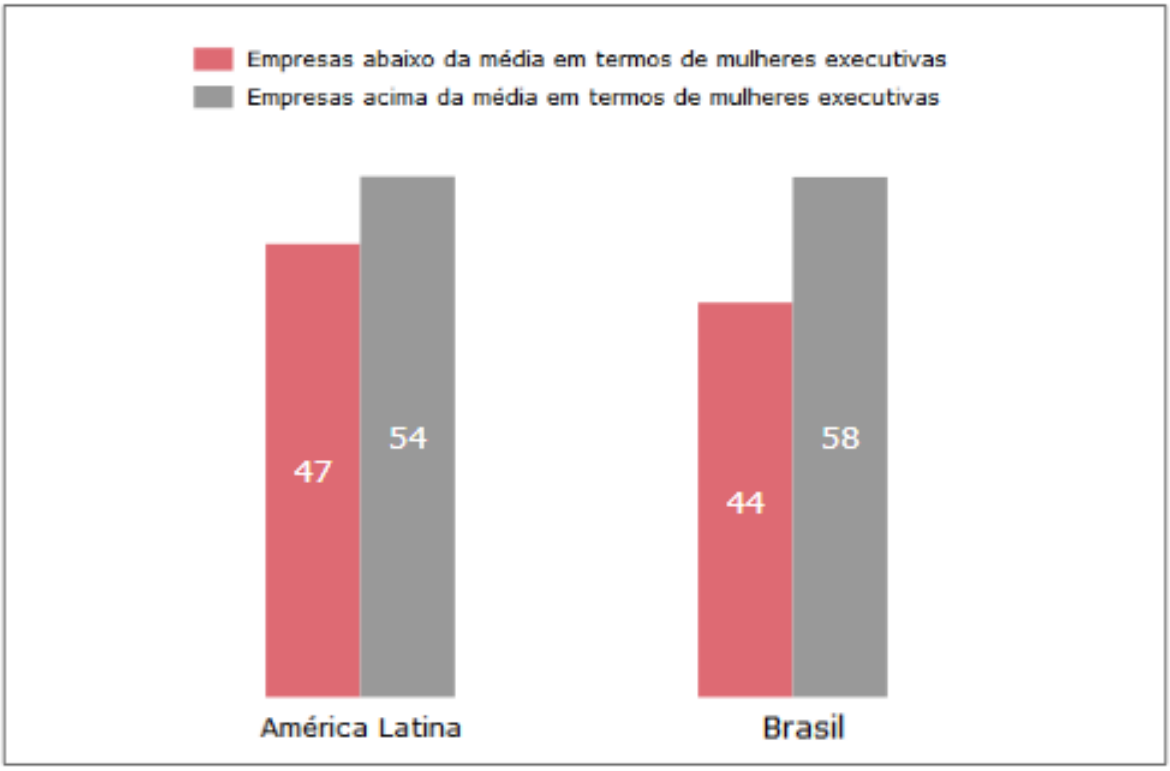
2.2 Retornos positivos da diversidade de gênero nos cargos de lideranças

Alguns estudos sugerem que promover uma maior diversidade de gênero dentro das empresas, para além de promover a igualdade de direitos, é um fator economicamente benéfico. Tais pesquisas mostram que a maior presença feminina é capaz de gerar crescimento e maior competitividade (OIT, 2014).

Ainda em 2011, a organização sem fins lucrativos Catalyst já trazia dados relacionados a essa questão. Das empresas da Fortune 500, uma lista que reúne as maiores empresas dos Estados Unidos, aquelas que tinham maior número de mulheres no quadro dos conselhos administrativos, superaram em 26% o retorno de capital investido, daquelas com menor número de representatividade feminina (OIT, 2014).

Já em 2020, um estudo da McKinsey & Company mostrou que o aumento da diversidade de gênero é um fator que se relaciona positivamente com a performance financeira de empresas na América Latina. Conforme apresentado na Figura 4, das 693 empresas apuradas, aquelas que possuem números acima da média de mulheres na sua equipe executiva, têm probabilidade de superar em 14% o desempenho financeiro de seus pares (McKinsey & Company, 2020).

Figura 4 – Probabilidade de alcançar performance financeira acima da mediana (%)



Fonte: Adaptado a partir de McKinsey & Company, 2020

Além da questão financeira, o estudo sugere também que a diversidade aumenta níveis de satisfação no trabalho, gerando maior motivação e consequentemente fazendo

com que os colaboradores e as colaboradoras permaneçam mais tempo na organização. São observados também aspectos relacionados à saúde organizacional. Da mesma forma, as empresas com índices maiores de representatividade feminina são beneficiadas. Ambas questões se relacionam de forma positiva com os retornos financeiros, aumentando seus lucros (McKinsey & Company), 2020.

Indo ao encontro de ambos os estudos, pode-se citar, por fim, o relatório da Comissão de Negócios e Desenvolvimento Sustentável. O *Better Business, Better World*, é uma contribuição fundamental para as empresas assumirem papéis ativos no atingimento da Agenda 2030, observando os fatores críticos que tendem a impedir o maior avanço desses objetivos sustentáveis. Um deles foi a importância de se ter mulheres liderando setores econômicos. Por isso, foi desenvolvido o relatório *Better Leadership, Better World – Women Leading for the Global Goals* (Comissão de Negócios e Desenvolvimento Sustentável, 2018).

Assim como nos estudos anteriores, o relatório traz o resultado de uma análise realizada pelo Credit Suisse em 2016, afirmando que a maior presença de mulheres na liderança corporativa interferia positivamente nos resultados financeiros. De acordo com essa pesquisa, empresas que possuíam pelo menos 15% de mulheres entre os cargos de gerentes seniores apresentavam lucros 18% maiores. Já as empresas que possuíam uma CEO do gênero feminino superaram em 19% os lucros (Comissão de Negócios e Desenvolvimento Sustentável, 2018).

Além disso o relatório mostra que as mulheres têm maior capacidade em ajudar as empresas a modelar as competências fundamentais para o sucesso duradouro de um negócio, sendo elas (Comissão de Negócios e Desenvolvimento Sustentável, 2018):

- Perspectiva de longo prazo para o crescimento futuro: A pesquisa mostra que as empresas que possuem mais mulheres em cargos de gestão de alto nível tendem a ter maior foco nas metas de crescimento de longo prazo do que o foco na maximização de lucros no curto prazo.

- Inovação a fim de abrir novas oportunidades de mercado: Cecily Joseph, vice-presidente de responsabilidade corporativa da Symantec, afirma que as mulheres usam as metas globais como ferramenta de inovação, trazendo novas ideias e fortalecendo os negócios. Segundo a pesquisa realizada, ocorre um impulsionamento na capacidade de inovação das empresas quando o número de mulheres líderes é maior.

- Colaboração na mudança sistêmica do negócio: As diretoras tendem a ser mais colaborativas e com maior engajamento ao se tratar de questões complexas. Segundo Lise Kingo, CEO e diretora executiva, as mulheres têm capacidade de equilibrar perspectivas ao mesmo tempo, são mais holísticas, possibilitando assim maiores avanços de longo prazo.

- Maior transparência na governança corporativa: A maior representatividade feminina dentro das governanças possibilita uma maior transparência, uma vez que estudos mostram o poder da mulher em apoiar práticas éticas com maior propensão que os homens.

- Gestão ambiental mais sólida: As mulheres tendem a priorizar questões ambientais, antecipando os regulamentos e trabalhando assim de forma mais proativa diante das demandas.

- Encorajamento de questões sociais: O bem-estar e qualidade de vida são uma preocupação das mulheres em posição de liderança, por isso as empresas com maior representatividade feminina tendem a ter melhores condições de trabalho e menores diferenças salariais.

Os estudos mostram que o equilíbrio de gênero aumenta a capacidade das empresas em atingir melhores resultados, além de possibilitar que ela lidere o desenvolvimento de novos negócios com viés mais social, sustentável e de longo prazo, facilitando assim o atingimento das metas globais da ONU. Porém isso exige grandes esforços já que a presença de mulheres em cargos de liderança ainda é muito inferior ao de homens.

2.3 Principais desafios das mulheres para atingir cargos de liderança

O "teto de vidro", citado anteriormente, é uma importante barreira que as mulheres enfrentam ao tentar assumir cargos de liderança. Através da literatura de estudos realizados, é possível identificar os principais formadores do chamado "teto de vidro".

O estudo "Mulheres em Gestão e Negócios: Ganhando Impulso" da OIT, traz o resultado de uma pesquisa realizada em empresas presentes em regiões em desenvolvimento, elencando quais são os principais fatores que formam essa barreira para as mulheres, conforme apresentado na Figura 5 (OIT, 2014). Um outro estudo, desta vez realizado com mulheres que já atuaram em cargos de gestão, traz resultados semelhantes, dividindo os fatores sociais e culturais em organizacionais e individuais e familiares (Barrozo, 2018).

Mesmo sendo realizados com quatro anos de diferença, os fatores citados em ambos os estudos são muito semelhantes, podendo ser facilmente comparados, como mostrado na Figura 5, evidenciando que a luta para quebrar as barreiras promovidas pelo "teto de vidro" ainda é persistente.

Figura 5 – Principais fatores que formam o “teto de vidro”

	Luziberto Barrozo - 2018	Organização Internacional do Trabalho - 2014
Organizacionais	Preconceito - estereótipos de gênero	Preconceito de gênero inerente no recrutamento e promoção Estereótipos contra as mulheres
	Discriminação	Leis trabalhistas e de não discriminação inadequadas
	Demografia da direção - diversidade	Poucos modelos para as mulheres
	Estrutura e cultura organizacional	Cultura corporativa masculina Mulheres com experiência insuficiente em gestão geral
	Não flexibilização de horários Ausência de respeito, apoio e autoridade	Falta de soluções de trabalho flexíveis
	Ausência de políticas empresariais de inclusão	Políticas de igualdade de gênero em vigor, mas não implementadas Falta de estratégia para retenção de mulheres qualificadas Falta de políticas e programas de igualdade na empresa
Individuais e Familiares	Responsabilidade familiares e domésticas Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	As mulheres têm mais responsabilidades do que os homens Homens não são incentivados a tirar licença por responsabilidades familiares Funções atribuidas pela sociedade a homens e mulheres
	Baixa autoconfiança feminina Estilos de liderança	Falta de treinamento de liderança para as mulheres

Fonte: Adaptado a partir de Barrozo (2018) e OIT (2014)

Visto os fatores que são os principais formadores pelo “teto de vidro”, de acordo com a Figura 5, o estudo realizado por Luziberto Barrozo trouxe possíveis ações, indicadas pelas próprias mulheres gestoras, que poderiam interferir de forma positiva na destituição desta barreira, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Estratégias e ações das mulheres para a quebra do teto de vidro

Estratégias e ações	Discussão pelas mulheres gestoras
Educação e instrução na base familiar	"Acho que a formação familiar e escolar que permita a mulheres a desenvolverem suas potencialidades em pé de igualdade com os homens". *(Respondente 62)*
Mudança cultural e social	"A sociedade machista e o patriarcado não aceitam a desigualdade de gêneros como uma realidade. Esse é o maior desafio que as mulheres enfrentam em suas carreiras, pois as barreiras são tão invisíveis que muitas vezes nem elas enxergam e acreditam única e exclusivamente na meritocracia, sem visualizar as limitações impostas pela sociedade". *(Respondente 15)*
Acordos com a família - Sobre as responsabilidades domésticas e familiares	"Aceitação da própria família, pois muitas vezes a mulher é criticada por priorizar a carreira e a resistência do alto escalão em dar essas oportunidades às mulheres" *(Respondente 15).* "Maior contribuição dos homens nas atividades domésticas e a criação dos filhos." *(Respondente 32)*
Qualificação profissional	"O próprio nível de preparação e desenvolvimento da pessoa. Da minha experiência, mesmo numa cultura machista, quando a mulher sabe "vender-se" e coloca as suas ideias, não tem preconceito que barra o seu caminho na organização, porque o retorno e o resultado são certos!". *(Respondente 58)*
Competência e resultados para legtimidade	"Investir na formação, "vender" adequadamente suas competências, não deixando que outros assumam (tomem pra si) os resultados de seu trabalho". *(Respondente 5)*
Estilo de liderança adequado ao grupo	"O estilo de liderança deve ser adequado à maturidade da equipe liderada. Não há receita de bolo, tem que conquistar a confiança da equipe com conhecimento, atitudes de exemplo, etc". *(Respondente 38)*
Autoconfiança feminina sobre suas capacidades	"Autoconfiança dela própria, impondo-se por sua competência" *(Respondente 5)*. "Autoconfiança, saber que é capaz, muitas vezes ela própria se bocoita" *(Respondente 46).* "Autoestima, capacidade de negociação {...}, vontade de pagar o preço" *(Respondente 44)*
Empoderamento feminino e busca por desafios	"O posicionamento da mulher perante a vida, faz toda a diferença. A capacidade de influencia da mulher é fantástica! Se ela souber o que quer para a vida pessoal e carreira, articulará um plano e alcançará os resultados almejados" *(Respondente 58)*. "A mulher mostrar-se disponível para os desafios" *(Respondente 59)*. "Postura, ousadia, não ter medo de colocar-se como competente!" *(Respondente 58)*

Fonte: Adaptado a partir de Barrozo, 2018

Os estudos confirmam que as empresas têm papel fundamental na ruptura das barreiras de ascensão feminina, uma vez que diversos fatores citados trazem a necessidade de um ambiente mais propício para o trabalho feminino, para que elas possam ter espaços semelhantes ao dos homens e não precisem abdicar de escolhas para se encaixar em um perfil estereotipado.

3 AÇÕES AFIRMATIVAS E EQUIDADE DE GÊNERO

3.1 O que são ações afirmativas

O termo ação afirmativa teve origem nos Estados Unidos, em meados dos anos 1960, quando o país enfrentava um cenário de reivindicações democráticas internas que tinham como principal objetivo a igualdade de oportunidades a todos. Essas ações tinham como foco os direitos civis da população negra, a fim de cobrar do Estado uma postura ativa garantindo leis antisegregacionistas e melhorando as condições de vida das pessoas negras (MOEHLECKE, 2002).

Porém as ações não ficaram restritas aos Estados Unidos. Rapidamente outros países passaram por experiências semelhantes fazendo com que as ações afirmativas assumissem diferentes formas, como por exemplo ações voluntárias ou de caráter obrigatório, programas governamentais e privados ou até mesmo leis e orientações. Além disso, o público alvo deixou de ser apenas as pessoas negras e começou a abranger todos os grupos que sofrem algum tipo de discriminação como, por exemplo, outras minorias étnicas e mulheres.

Barbara Bergmann define que ação afirmativa é planejar e atuar para promover maior representatividade de grupos que são frequentemente discriminados em empregos e escolas. Segundo ela, elas podem ser realizadas de diversas formas, sendo elas mais formais ou informais, escritas ou apenas discutidas, com objetivo de promover maior igualdade de oportunidades (MOEHLECKE, 2002).

3.2 Alguns exemplos de ações afirmativas para equidade de gênero

3.2.1 Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça

Em 2003 foi criada a Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM-PR). Ela tinha como objetivo fomentar a promoção da igualdade de gêneros, combatendo os preconceitos e discriminações existentes. Além disso, ela buscava construir uma sociedade mais justa e igualitária, com maior participação e valorização da mulher no processo de desenvolvimento do país (SPM, 2016).

Diante disso, em 2005, a SPM criou o Programa de Equidade de Gênero e Raça. Até o ano de 2009 o programa era voltado apenas para a temática da desigualdade de gênero e tinha como parceiros fundamentais a ONU Mulheres e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Além desses, a partir de 2009, com a inclusão da temática racial, a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial também se tornou uma parceira essencial (SPM,2016).

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça era voltado para organizações públicas e privadas, de grande e médio porte, por isso a sua realização tinha grande impacto no

mercado de trabalho. Seu objetivo era incentivar a busca pela igualdade e valorização dos trabalhos realizados por mulheres dentro das organizações.

Um grande incentivador para as organizações participarem do programa era o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça. Ele simbolizava o reconhecimento das corporações ao adotarem práticas de promoção da igualdade de gênero e raça (SPM, 2016).

Segundo a cartilha divulgada pela SPM, os objetivos do programa eram (SPM, 2016):

- Ser responsável por contribuir na eliminação de todas as formas de discriminação de gênero e raça;
- Disseminar a importância da igualdade de gênero dentro das organizações, conscientizando e incentivando todos os colaboradores em relação às práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional;
- Fazer reconhecimento público sobre oos temas de igualdade racial e de gênero no mundo do trabalho;
- Servir como fonte de práticas de igualdade de gênero e raça no mundo do trabalho.

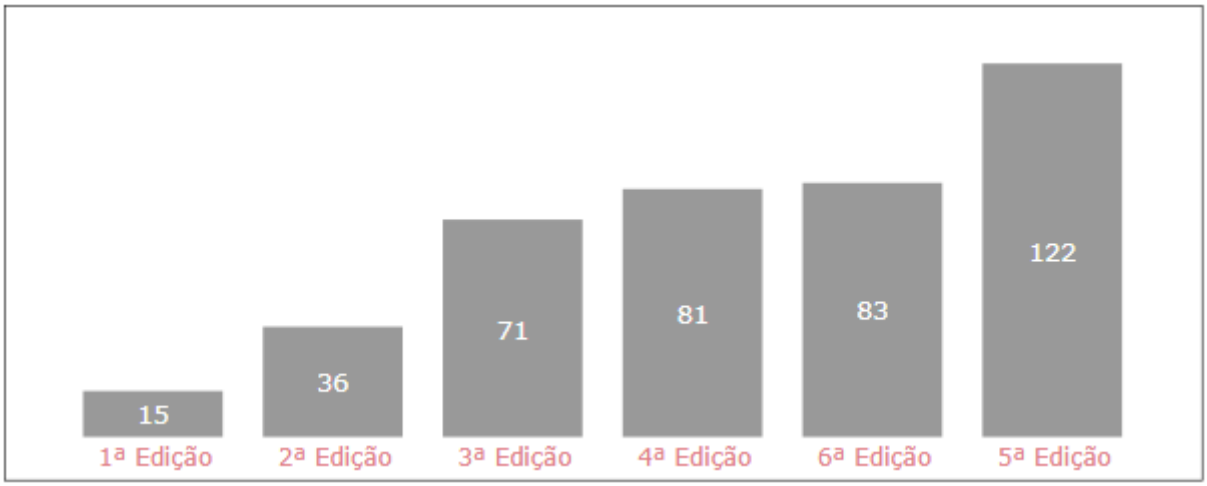
Para participar do programa, as organizações deveriam seguir alguns passos fundamentais, sendo eles (SPM,2016):

- Constituir oficialmente um Comitê Gestor de Gênero e Raça, que deve ser formado por trabalhadores e trabalhadoras de todos os níveis hierárquicos;
- Aderir, de forma voluntária, ao programa, enviando uma Ficha de Perfil e o Plano de Ação que será desenvolvido;
- Assinatura do Termo de Compromisso.

O programa era monitorado e avaliado de acordo com o acompanhamento das ações realizadas pelas organizações e era de responsabilidade do SPM. Além disso, alguns comitês eram criados para melhor acompanhamento.

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça realizou seis edições, sendo a última em 2016. Desde a sua primeira edição, o programa obteve aumento do número de organizações participantes, e além disso, 65% das organizações permaneceram no programa desde a primeira edição, conforme pode ser verificado na Figura 7.

Figura 7 – Quantidade de organizações participantes em cada edição



Fonte: SPM, 2016

Já em relação ao Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, o número de organizações que receberam ainda é inferior ao número de inscritos no programa, mostrando que algumas organizações não conseguiram de fato promover maior equidade de gênero, conforme Figura 8.

Figura 8 – Relação entre número de participantes e número de selos recebidos

Programa Pró-Equidade	Organizações Participantes	Organizações que receberam o Selo
1ª Edição	15	11
2ª Edição	36	23
3ª Edição	71	58
4ª Edição	81	57
6ª Edição	83	68
5ª Edição	122	-

Fonte: SPM, 2016

O número de empresas participantes do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, desde sua primeira edição, aumentou ano após ano, o que demonstra um crescimento da preocupação das empresas com a questão da desigualdade. Porém, a última edição foi realizada em 2016, seis anos atrás. Apesar do aumento dos sinais de interesse das empresas, a falta de orientações para melhores práticas nas organizações com intuito de aumentar o quadro de mulheres, pode ser um fator preocupante e também pode ocasionar uma queda nos avanços das mulheres no mercado de trabalho.

3.2.2 Programa Mulher do Sistema Confea/Crea

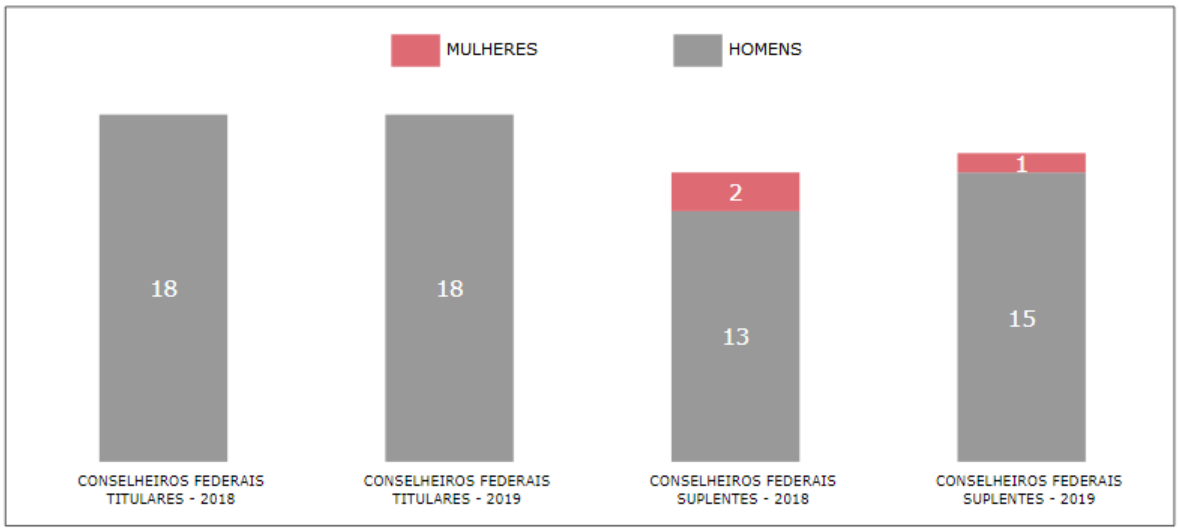
O Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA) é o órgão central do sistema nacional responsável por regulamentar e fiscalizar o exercício profissional da

Engenharia, Agronomia, Geologia, Geografia e Meteorologia. Já os Conselhos Regionais de Engenharia e Agronomia (CREA) são órgãos regionais e possuem uma unidade por estado brasileiro. Juntos eles formam o Sistema Confea/Crea, que tem como objetivo trabalhar na defesa da sociedade e na promoção do desenvolvimento sustentável do país, atentando-se aos princípios éticos profissionais (CREA-CE, 2018).

Para atingir a ODS 5, o Sistema Confea/Crea começou, em 2018, o Programa Mulher. O objetivo principal era aumentar o número de mulheres em cargos de liderança e de alta gestão, estimulando assim, a equidade de gênero (Confea/Crea, 2021).

O primeiro passo do Programa Mulher foi mapear a participação feminina dentro do Sistema Confea/Crea. Segundo os dados da última cartilha do Programa, referentes ao mandato do triênio 2018-2020, o número de profissionais mulheres em cargos de liderança ainda era muito baixo, como pode-se observar nas Figuras 9 e 10. A Figura 9 mostra que nenhuma mulher assumiu o cargo de conselheira federal titular entre 2018 e 2019 e além disso, a representação feminina foi reduzida no cargo de conselheiras federais suplentes no mesmo período (Confea/Crea, 2021).

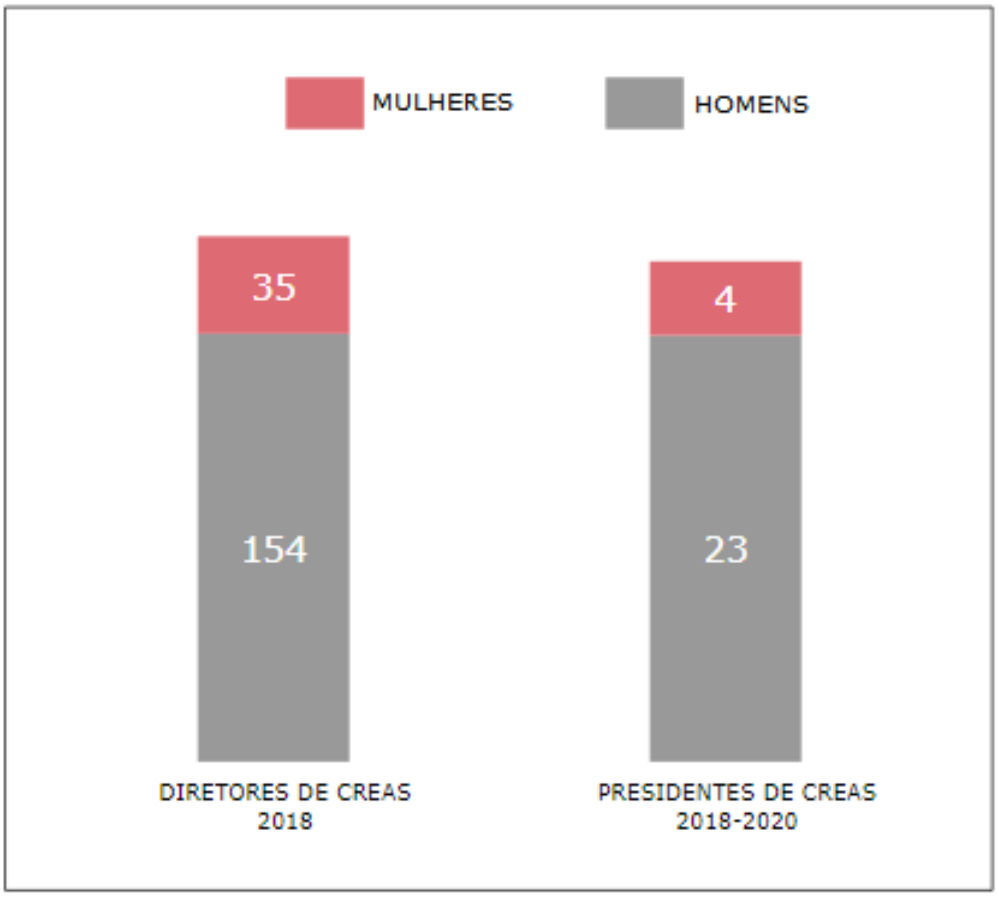
Figura 9 – Conselheiros e conselheiras titulares e suplentes – 2018 e 2019



Fonte: Adaptado a partir de Confea/Crea, 2021

Apesar do mandato de 2018-2020 do sistema Confea/Crea se destacar por apresentar maior número de mulheres na presidência, ele ainda é muito baixo, como pode ser visto na Figura 10. Além disso, nesta figura, é possível comprovar o afunilamento hierárquico, visto que no ano de 2018 o número de mulheres em posição de diretoria representava 18,52% do total, já nos cargos de presidência, elas eram apenas 14,81% (Confea/Crea, 2021).

Figura 10 – Presidentes e diretores de Creas – 2018-2020



Fonte: Adaptado a partir de Confea/Crea, 2021

O mapeamento da participação feminina permite uma visão realista da desigualdade de gênero dentro do Sistema Confea/Crea e por isso foi o fator motivador para criação das ações de incentivo à presença de mulheres em cargos de liderança (Confea/Crea, 2021). Diante disso, foi desenvolvido um plano de ação que contém quinze ações, bem como o modo que serão realizadas e também quais são os parceiros envolvidos. No Anexo A deste trabalho é possível visualizar todas as ações propostas, enquanto a Figura 11 traz alguns exemplos.

Figura 11 – Exemplos de ações propostas pelo Confea/Crea

Objetivo	Como
Incentivar a promoção de eventos e seminários com foco na mulher enquanto profissional do Sistema Confea/Crea.	Por meio do Encontro das Mulheres do Sistema Confea/Crea que será realizado durante a Soea e o Encontro de Líderes.
Incentivar a promoção da valorização e o reconhecimento da contribuição das mulheres em todas as esferas do Sistema Confea/Crea e Mútua, e entidades de classe.	Por meio de debates que deverão ser promovidos durante o Encontro das Mulheres do Sistema Confea/Crea que será realizado durante a Soea e o Encontro de Líderes.
Buscar o aumento de, no mínimo, 10% das taxas de participação das mulheres como Conselheiras nos Creas em relação a 2018.	Por meio de campanha de sensibilização em relação ao tema Equidade de Gênero junto aos Creas e as entidades de classe.
Estimular a formulação e difusão de dados e indicadores da participação da mulher dentro do Sistema Confea/Crea por meio do projeto "Mapeamento Feminino dentro do Sistema Confea/Crea".	Por meio da manutenção do projeto "Mapeamento da Participação Feminina dentro do Sistema Confea/Crea.

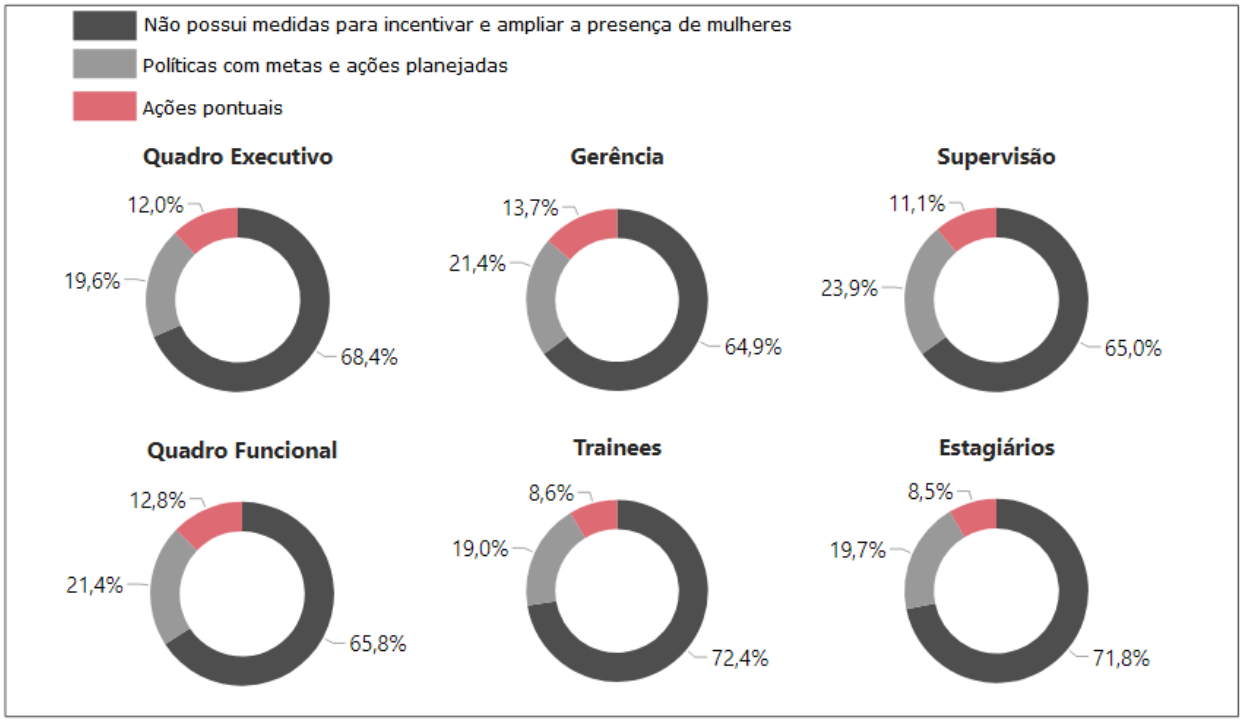
Fonte: Adaptado a partir de Confea/Crea, 2021

É possível notar que muitas ações propostas pelo Sistema Confea/Crea ainda não são muito bem definidas e tangíveis. A maioria delas ainda não possui métricas, impossibilitando um controle efetivo. Diante disso, podemos perceber que os conceitos de ações afirmativas, ainda que expressivos, são complexos de serem colocados na prática e necessitam um conhecimento especializado, não podendo se limitar a iniciativas isoladas e pontuais.

3.2.3 Pesquisa quantitativa - Instituto Ethos

Na última edição da pesquisa de Perfil Social, Racial e de Gênero realizada pelo Instituto Ethos é possível observar, através dos resultados conforme Figura 12, que as 117 empresas participantes ainda não possuem em sua maioria políticas de ações afirmativas para equidade de gênero. Em relação às ações afirmativas com metas e ações planejadas, essa porcentagem é muito menor, não ultrapassando 13% em nenhum nível (ETHOS, 2016).

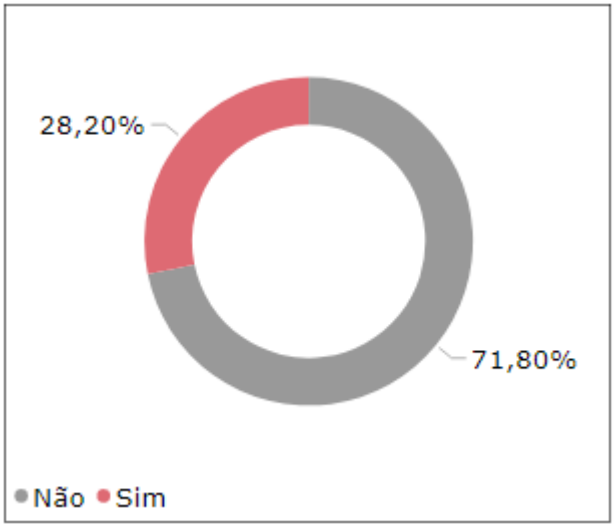
Figura 12 – Incentivo à participação de mulheres



Fonte: ETHOS, 2016

As empresas participantes também responderam sobre possuir ou não ações de promoção de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, sem considerar o cargo ou níveis hierárquicos. A Figura 13 traz o resultado desta pesquisa. Apenas 21,4% delas se manifestaram, ou seja, vinte e cinco empresas. Dentro dessa pequena parcela, apenas 28,2% possuem alguma política para promoção da igualdade de oportunidades (ETHOS, 2016).

Figura 13 – Políticas de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres



Fonte: ETHOS, 2016

A Figura 14 resume as ações mais citadas pelas empresas que afirmaram adotar algum tipo de política.

Figura 14 – Políticas ou ações afirmativas voltadas para mulheres

Quais destas políticas ou ações afirmativas sua empresa adota? (As empresas respondentes podiam indicar mais de um item)	
Estabelece programas especiais para a contratação de mulheres	20,0%
Estabelece programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de mulheres para assumir postos não ocupados tradicionalmente por elas ou postos de maior nível hierárquico	52,0%
Estabelece metas e programas para a redução das desigualdades salariais entre homens e mulheres	28,0%
Estabelece metas para ampliar a presença das mulheres em cargos de direção e gerência	44,0%
Adota medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal	64,0%

Fonte: ETHOS, 2016

A pesquisa permite notar, assim como no programa do Sistema Confea/Crea, que as ações afirmativas ainda são difíceis de serem mensuradas, uma vez que a minoria das empresas que responderam o questionário afirmaram ter ações afirmativas com metas e ações planejadas. Em parte, existe a limitação da própria ferramenta de pesquisa adotada pelo Instituto Ethos. Uma vez que ele desenvolve uma pesquisa em painel, não consegue se aprofundar no detalhamento da informação. Por um lado, considera a existência do programa e não seu grau de efetividade. Ao mesmo tempo, não detalha quantos programas cada empresa tem e qual o seu desenho, o que torna a informação ainda muito superficial. Como resultado, o alcance da pesquisa se mostra muito baixo, evidenciando que as questões relacionadas a programas de igualdade de gênero e oportunidades ainda precisam ser melhor exploradas.

4 ESTUDOS DE CASO

Para a realização das entrevistas com as empresas selecionadas, foi estruturado um roteiro, conforme Apêndice A. A ordem das perguntas foi escolhida de forma a facilitar o entedimento das questões para as entrevistadas.

Como citado na metodologia, as empresas entrevistadas fazem parte do setor minero-metalúrgico e por isso, foi utilizado como base para a estruturação do roteiro o relátorio desenvolvido pela *Women in Mining Brasil* (WIM Brasil) em 2021.

O WIN Brasil tem como proposta de valor "construir um novo olhar para o setor mineral brasileiro, um olhar de respeito às mulheres em todos os níveis da organização e em todas áreas de atuação, de estímulo aos ambientes de trabalho inclusivos e diversos, e de incentivo à participação das mulheres como detentoras de expertise técnica, excelência operacional e espírito inovador"(WIM Brasil, 2021a).

O movimento da WIN Brasil se consolidou no ínicio de 2019 com intuito de ampliar e fortalecer a presença de mulheres no setor da mineração. O Women in Mining Brasil opera com uma diretoria ocupada apenas por mulheres da área da mineiração, todas de forma voluntária, e com apoio jurídico e operacional do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM).

Em 2020, o WIN Brasil lançou o seu Plano de Ação, que conta com oito estratégias que têm por objetivo ajudar as empresas a renovarem sua cultura, promovendo maior equidade de gênero.

As oito estratégias do WIN Brasil foram divididas em quatro pilares, cada um contendo duas das estratégias (WIN Brasil, 2021b).

Pilar 1: Estratégia e Oportunidades de carreira

- Práticas inclusivas para oportunidades de carreira
- Sinais e símbolos de inclusão de gênero na cultura e no local de trabalho

Pilar 2: Ética e Autonomia

- Ambientes de trabalho seguros do ponto de vista físico e psicológico
- Habilidade de conciliar trabalho e compromissos pessoais

Pilar 3: Desenvolvimento e Capacitação

- Uma indústria que é um ímã de talentos

- Desenvolvimento de talentos para o futuro investindo em Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM - sigla em ingês para *Science, Technology, Engineering e Mathematics*)

Pilar 4: Impacto Social

- Diversidade de fornecedores, contratação de organizações lideradas por mulheres
- Investimento nas mulheres presentes nas comunidades

Como o objetivo do trabalho é entender as ações afirmativas para promover a equidade de gênero nos cargos de liderança, apenas os pilares 1, 2 e 3 foram usados como base para realizar a entrevista com as três empresas.

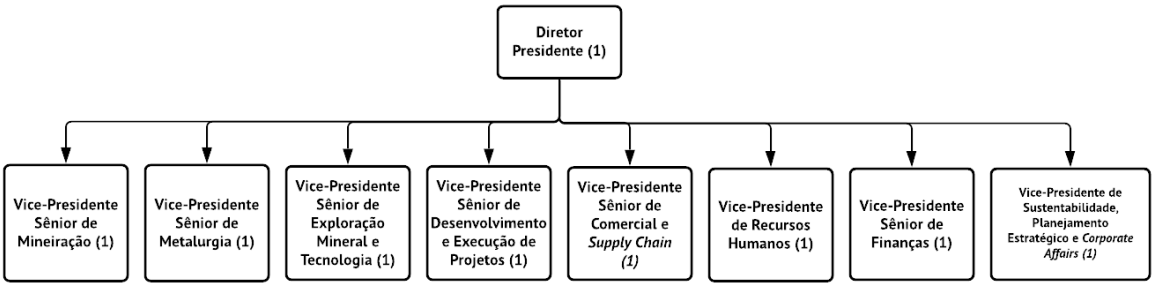
4.1 Empresa A

A Empresa A atua no setor de mineração e metalurgia com mais de 60 anos de experiência no mercado. Ela está entre as cinco maiores produtoras de zinco do mundo. A empresa possui oito operações industriais, sendo cinco minas e três refinarias.

Segundo o relatório de sustentabilidade de 2020 da empresa, neste mesmo ano eles passaram a integrar o movimento *Women in Mining* a fim de ampliar e fortalecer a participação de mulheres no setor. Em 2020 a mulheres representavam apenas 14,2% de colaboradores na empresa, que possuem como meta aumentar esse índice para 20% até 2025.

A Figura 15 traz o organograma corporativo da empresa. Todos os nove cargos citados são ocupados por homens, sem nenhuma representatividade feminina no nível hierárquico mais alto da corporação.

Figura 15 – Organograma Corporativo Empresa A



Fonte: A Autora segundo dados da empresa, 2022

O relatório traz alguns indicadores que ajudam a compreender melhor a presença feminina na empresa.

A Figura 16, traz informações sobre a média de horas de capacitação por ano, por empregado. Podemos observar que em sua maioria, os homens possuem maior horas de treinamento em relação às mulheres.

Figura 16 – Média de Capacitação por ano, por empregado

Categoria Funcional	Gênero	2018	2019	2020
Diretor/Presidente	Mulheres	10	3	-
	Homens	11	1	-
Gerente	Mulheres	40	14	10
	Homens	94	13	6
Coordenador/ Consultor	Mulheres	16	5	6
	Homens	30	8	7

Fonte: A Autora segundo dados da empresa, 2022

A Figura 17, aborda o número de homens e mulheres nos cargos mais altos da organização. Através deles vemos que a diferença de representatividade ainda é muito grande.

Figura 17 – Diversidade em órgãos de governança

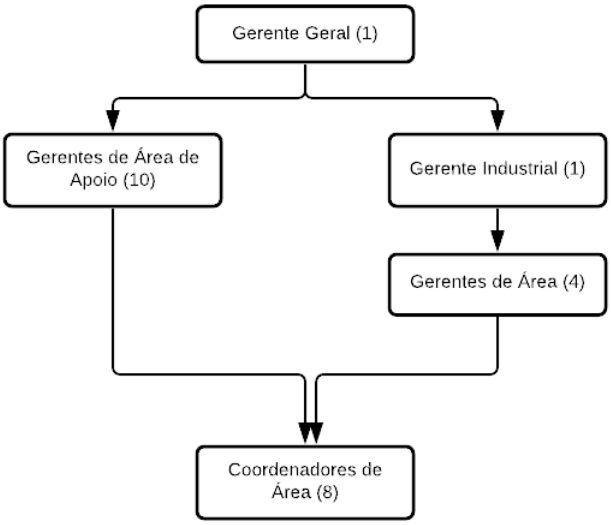
Categoria Funcional	Gênero	Total de Colaboradores
Diretor/Presidente	Mulheres	-
	Homens	9
Gerente	Mulheres	33
	Homens	117
Coordenador/ Consultor	Mulheres	182
	Homens	418

Fonte: A Autora segundo dados da empresa, 2022

Para o estudo em questão, serão analisados os dados obtidos na entrevista com a filial da Empresa A localizada em Juiz de Fora.

A Figura 18 traz o organograma dos níveis hierárquicos mais altos dentro da filial. Dos 24 cargos citados, apenas quatro são ocupados por mulheres, o que representa 16,6% dos cargos de liderança na empresa. Das quatro mulheres, duas são gerentes de área de apoio e duas são coordenadoras. Assim como citado no relatório de sustentabilidade, a entrevistada na Empresa A informou que compartilham da meta de ter 20% de mulheres no quadro de colaboradores até 2025. Não foi informada a meta de mulheres em cargos de liderança.

Figura 18 – Organograma Filial Juiz de Fora - Empresa A



Fonte: A Autora, segundo dados da entrevista, 2022

Segundo a entrevistada, o tema equidade de gênero vem sendo trabalhado desde 2013, porém a partir de 2018 teve um foco maior com a criação da Frente Empodera, um movimento interno da empresa que tem como objetivo promover melhores ambientes e maiores oportunidades para as mulheres. A Frente Empodera é a principal prática adotada a fim de garantir ambientes de trabalho mais seguros para as mulheres. Atráves dela são organizadas rodas de conversa para troca de experiências, levantamento das necessidades das mulheres dentro das áreas produtivas, além de ser responsável pelo código de conduta da empresa e pelos canais de denúncia.

Quando perguntado sobre as práticas inclusivas para oportunidades de carreira, foi informado que através de pequenas ações a empresa vem tentando promover um ambiente mais igualitário. Segundo a entrevistada, a forma de escrever o título das vagas, que antes eram todas no masculino, já promove um olhar diferente das mulheres. Além disso, a escolha dos candidatos envolve toda a liderança da empresa a fim de garantir que sejam escolhidos os melhores candidatos sem priorizar o gênero. A empresa tem apostado também nos programas de porta de entrada, como estágio e trainee, onde segundo a entrevistada, a participação de mulheres tem aumentado a cada ano.

A empresa vem buscando formas de divulgar e disseminar o tema equidade de gênero, para isso passou a promover ações em dias específicos do ano, como por exemplo, Dia Internacional das Mulheres, a fim de afirmar a presença de mulheres na empresa, bem como sua importância. Além disso, o tema também é colocado em pauta de em alguns Diálogos Diários de Segurança (DDS) que ocorrem na empresa com todos os colaboradores.

Em relação às práticas para atração ou retenção das mulheres, como já citado anteriormente, a empresa tem focado no discurso inclusivo. Desde os programas de porta de entrada os colaboradores são apresentados ao tema de inclusão e diversidade, bem como

a empresa valoriza a competência e não o gênero. Além disso, a entrevistada afirma que os salários são igualitários entre os cargos e que a meta de mulheres dentro da corporação faz parte da cultura da empresa.

Por fim, foi perguntado sobre quais são, para a entrevistada, as maiores dificuldades em aumentar os índices de equidade de gênero. Segundo ela, o problema é social e cultural e ainda requer muita discusão e quebra de preconceitos. Além disso, ela considera pequeno o número de mulheres formadas em áreas específicas para os cargos de liderança da empresa, porém acredita que isso esta mudando ao observar as inscrições nos programas de porta de entrada. Por fim, analisa que as mulheres ainda não se sentem tão confiantes quanto os homens e por isso muitas vezes deixam de tentar alguns cargos por medo e insegurança.

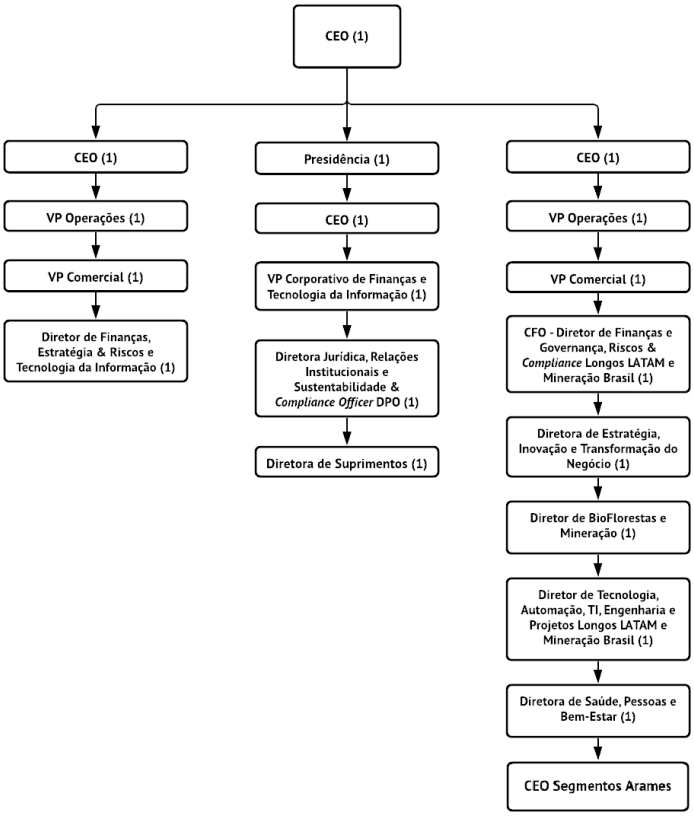
4.2 Empresa B

A Empresa B atua na produção de aços e é considerada uma das maiores em mineração do país. Possui operações industriais em cinco estados brasileiros e comerciais em todo o país. Sua ampla rede de distribuição e serviços atende às demandas dos mercados doméstico e internacional.

O relatório de sustentabilidade de 2020 da empresa traz algumas informações importantes acerca do tema equidade de gênero. Segundo ele, no ano de 2020 a empresa consolidou o seu Programa de Diversidade Inclusão (DI). Em relação as práticas para equidade de gênero, uma das ações tomadas foi aderir aos princípios do Empoderamento Feminino da ONU Mulheres e também à Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero.

A Figura 19 traz o organograma corporativo da empresa. Dos dezenove cargos citados, apenas quatro são ocupados por mulheres, o que representa 21,05% dos cargos de liderança dos níveis hierárquicos mais altos da corporação.

Figura 19 – Organograma Corporativo Empresa B



Fonte: A Autora, segundo dados da empresa, 2022

O relatório da Empresa B traz apenas um indicador onde é possível observar, mesmo com aumento durante os anos de 2018 a 2020, a discrepância entre o número de homens e mulheres dentro da corporação. A Figura 20 mostra estes dados.

Figura 20 – Empregados por tipo de contrato de trabalho e gênero

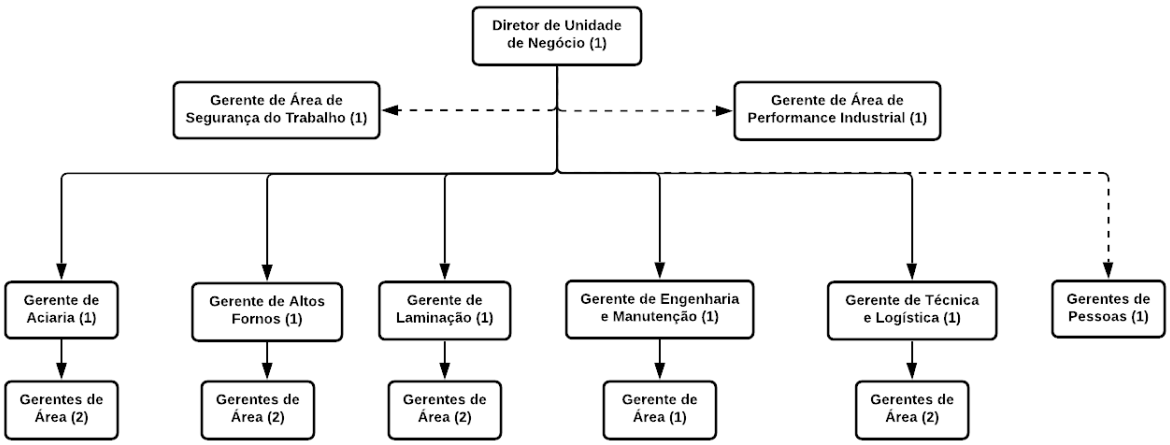
	2018		2019		2020	
Tipo de Contrato	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo Determinado	2	4	2	1	54	11
Tempo Indeterminado	15.288	1.718	14.814	1.777	17.813	2.037

Fonte: A Autora, segundo dados da empresa, 2022

Para o estudo em questão, serão analisados os dados obtidos na entrevista com afilial da Empresa B localizada em Juiz de Fora.

A Figura 21 traz o organograma dos níveis hierárquicos mais altos dentro da filial. Dos dezoito cargos apenas três são ocupados por mulheres, representando 16,6%. Atualmente, elas ocupam os cargos de Gerência de Laminação, Gerência de Pessoas e Gerência de Área de Planejamento Logístico. A empresa possui como meta ter, até 2030, 30% dos cargos de liderança ocupados por mulheres, o que representa praticamente o dobro do atual.

Figura 21 – Organograma Filial Juiz de Fora - Empresa B



Fonte: A Autora, segundo dados da empresa, 2022

Para tornar o ambiente melhor e mais seguro, os entrevistados informaram que a Empresa B possui código de ética e canais de denúncias. Além disso o tema tem sido muito trabalhado dentro das lideranças, uma vez que são exemplo para toda a empresa. No último ano foi realizado um treinamento sobre vieses inconscientes para as lideranças, como forma de mostrar a importância de quebrar preconceitos e tabus que envolvem o tema.

Em relação as práticas inclusivas para oportunidades de carreira foi citado que a empresa vem tentando colocar mulheres em posições estratégicas dentro da corporação. Para isso são disponibilizadas capacitações para que elas possam se desenvolver bem como são criados planos de carreiras. Além disso, foi citado a criação de grupos de afinidade, uma forma de unir as minorias da empresa para que elas tenham espaço de fala e possam compartilham vivências, expor necessidades e criar ações para empoderamento.

Quando perguntado sobre como a empresa divulga o tema equidade, os entrevistados garantiram que a preocupação com o tema é grande e por isso buscam diversas formas de conscientizar os colaboradores. Uma delas, foi a transmissão de *lives* onde abordavam a equidade de gênero e sua importância dentro das organizações atuais. Além disso, promovem ações comemorativas em datas destinadas às minorias, como por exemplo, no dia da mulheres.

Para atrair e reter as mulheres, a empresa tem focado no desenvolvimento para que elas se sintam capazes de assumir cargos de liderança. Quando se trata de atração de mulheres, eles citam os programas de porta de entrada, a forma em que são divulgados para que dê maior visibilidade para o público feminino. Uma outra forma que acreditam ser benéfica são os "procesos as cegas", onde os recrutadores não têm acesso a informações e imagens dos candidatos, diminuindo assim julgamentos e preconceitos durante o processo

de seleção.

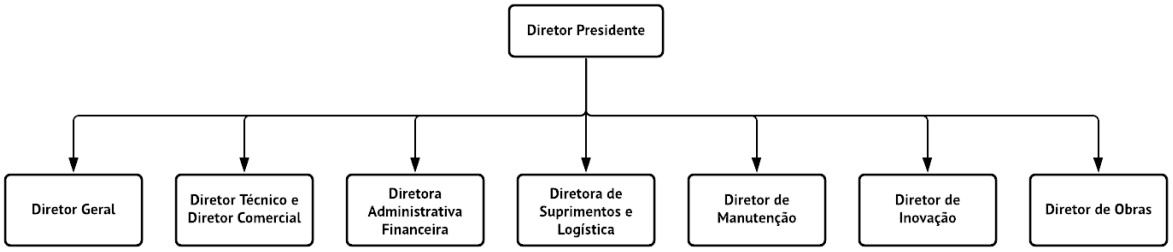
Por fim, foi perguntado sobre os desafios para promover a equidade de gênero. Os entrevistados acreditam que o maior desafio das empresas atualmente é a escassez de mão de obra feminina com formação especializada nas áreas da mineração. Além disso, citam que a cultura de exclusão ainda está muito presente dentro dos ambientes empresariais e ainda é necessário um trabalho intenso para quebrar rótulos que impedem as mulheres na ascensão de suas carreiras.

4.3 Empresa C

A Empresa C possui mais de quarenta anos de atuação em mineração e construção pesada. Possui larga experiência nos serviços de terraplenagem, operação e implantação de minas e transporte de materiais, o que permite atuação com soluções únicas em todo o país. Apesar de ser uma empresa de referência e grande porte, diferentemente da Empresa A e B, ela não possui relatório de sustentabilidade, fator que limita uma melhor visualização da desigualdade de gênero.

O organograma da Empresa C pode ser visto na Figura 22. Ela possui um total de vinte diretores, sendo apenas duas mulheres, onde assumem os cargos de Diretoria Administrativa Financeira e Diretoria de Suprimentos e representam apenas 10% dos níveis hierárquicos mais altos.

Figura 22 – Organograma Empresa C



Fonte: A Autora, segundo dados da empresa 2022

Assim como a Empresa A e B, a Empresa C possui código de ética e canal aberto de comunicação para denúncias de práticas discriminatórias e abusivas, a fim de garantir a segurança de todas as mulheres que atualmente trabalham na empresa.

Porém, quando perguntado sobre práticas para promoção de equidade de gênero a entrevistada informou que ainda não possuem nada concreto. Também não possuem metas de mulheres em posição de liderança. Segundo ela, o tema vem crescendo dentro da empresa ao observarem uma grande pressão externa, principalmente de grandes clientes, onde a Equidade de Gênero vem sendo citada com maior frequência.

Foi perguntado também sobre a maior dificuldade em aumentar o número de mulheres em posição de liderança. Segundo a entrevistada, o maior desafio é a escassez de engenheiras com formação especializada, o que dificulta uma maior absorvação feminina na empresa. Porém acredita que o aumento de mulheres dentro dos cursos de graduação é um caminho para aumentar o índices.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal analisar quais são e como são implentadas práticas de ações afirmativas para equidade de gênero dentro de empresas do setor minero-metalúrgico. Como citado, para atingir tal objetivo foi importante analisar alguns objetivos específicos.

O referencial teórico trouxe relatórios, estudos e ações que vem sendo desenvolvidas a fim de promover a equidade de gênero dentro de empresas de diversos setores do país e do mundo. Apesar disso, os números mostram que a presença de mulheres em cargos de liderança ainda é muito pequena tanto no Brasil quanto em todo o mundo.

A partir dos estudos de caso e das entrevistas realizadas, podemos observar que a preocupação em promover a equidade de gênero está presente em todas as empresas entrevistadas, porém para que de fato ocorra existe um longo caminho além de demandar muito trabalho.

Durante as entrevistas todos os representantes das empresas citaram que os programas de porta de entrada como estágio e *trainee* são formas de contribuir para a equidade de gênero, uma vez que a cada ano o número de inscritas é maior. Porém, quando perguntado sobre a maior dificuldade em aumentar o número de mulheres em cargos de liderança, todos citaram a falta de mão de obra feminina com formação específica nas áreas da empresa. Isso mostra que tais programas não são suficientes para promover a equidade de gênero e além disso confirma o afunilamento hierárquico.

É importante observar que grande parte dos cargos de lideraça ocupados pelas mulheres são em áreas administrativas ou de gestão de pessoas. Na empresa A gerência de Desenvolvimento Humano Organizacional e nas empresas B e C gerência de pessoas. Isso pode ser uma consequência da falta de profissionais citada pelos entrevistados bem como da cultura de exclusão e dos preconceitos existentes na sociedade.

Outro ponto que chama a atenção é a falta de indicadores e métricas nas ações informadas pelas empresas, o que impossibilitou um entendimento mais claro de como os programas são desenhados, implementados e avaliados. Durante as entrevistas não foi informado como as ações citadas são medidas e controladas, o que impede uma melhor visualização dos resultados ao se implentar tais práticas. Além disso, é possível notar que a maioria das ações citadas pela empresa tem viés educativo e expositivo, tornando ainda mais difícil a execução das mesmas.

A Figura 23 traz um compilado das ações citadas pelas três empresas durante a entrevista. É importante observar que mesmo citando a preocupação em aumentar o número de mulheres na corporação, a Empresa C encontra-se em um cenário diferente das outras duas, tendo muito mais trabalho a ser desenvolvido para alcançar a equidade de

gênero.

Figura 23 – Resumo das ações citadas pelas empresas entrevistadas

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
AMBIENTES SEGUROS	✓ Frente empodera: promover melhores ambientes e maiores oportunidades para as mulheres ✓ Rodas de conversa para troca de experiências, levantamento das necessidades das mulheres dentro das áreas produtivas, além de ser responsável pelo código de conduta da empresa e pelos canais de denúncia.	✓ Código de ética e canais de denúncia ✓ Tema trabalhado dentro das lideranças	✓ Possui código de ética e canal aberto de comunicação para denúncias de práticas discriminatórias e abusivas
PRÁTICAS INCLUSIVAS	✓ Forma de divulgação das vagas ✓ Escolha dos candidatos envolve toda a liderança da empresa - não selecionar por gênero e sim por capacidade ✓ Programas de porta de entrada	✓ Colocar mulheres em posições estratégicas ✓ Capacitações e planos de carreira ✓ Grupos de Afinidade	Não possui
DIVULGAÇÃO DO TEMA	✓ Promove ações em dias específicos do ano ✓ Tema é colocado em pauta de dds	✓ Transmissão de *lives* sobre o tema ✓ Ações comemorativas em datas destinadas às minorias	Não possui
ATRAÇÃO E RETENÇÃO	✓ Aposta no discurso inclusivo e disruptivo ✓ A empresa valoriza a competência e não o gênero ✓ Salários igualitários ✓ A meta de mulheres é uma cultura dentro da organização	✓ Foco no desenvolvimento das mulheres ✓ Programas de porta de entrada ✓ Processos "as cegas"	Não possui
DIFICULDADES	✓ Problema é social e cultural e ainda requer muita discussão e quebra de preconceitos ✓ Pequeno o número de mulheres formadas em áreas específicas ✓ As mulheres ainda não se sentem tão confiantes	✓ A escassez de mão de obra feminina com formação especializada nas áreas da mineração ✓ Cultura de exclusão ainda muito presente dentro dos ambientes empresariais	✓ Escassez de engenheiras com formação especializada, o que dificulta uma maior absorção feminina na empresa

Fonte: A Autora, 2022

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, seria enriquecedor fazer um acompanhamento mais próximo das empresas, buscando estar presente fisicamente nas filiais que possuem práticas inclusivas, a fim de entender como as ações são de fato implementadas, além de buscar formas de mensurar a efetividade delas para promoção de equidade de gênero. Além disso, seria interessante estudar possíveis métricas e indicadores que poderiam ser usados por elas afim de tornar o processo mais claro e objetivo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas.** Brasília, 2019.

BUSINESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION. **Better Leadership, Better World – Women Leading for the Global Goals**, 2018. Disponível em: http://businesscommission.org/news/better-leadership-better-world. Acesso em 30 jun. 2021

CARNEIRO, Luziberto Barrozo. **Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras**, 2018. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS.

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DO CEARÁ – CREA-CE. **O sistema Confea/Crea ao alcance de todos**, Fortaleza, 2018. Disponível em: http://www.creace.org.br/. Acesso em 04 ago. 2021

GRANT THORNTON. **International Business Report**, 2021. Disponível em: https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/ibr-primeiro-semestre-2021/. Acesso em 29 jun. 2021

GRANT THORNTON. **Women in Business**, 2021. Disponível em: https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/. Acesso em 29 jun. 2021

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**, 2016. Disponível em: https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/. Acesso em 23 jun. 2021

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Women in business and management: gaining momentum**, Genebra, 2015. Disponível em: https://www.ilo.org/global/publications/books/lang--en/index.htm. Acesso em: 30 jun. 2021

IPEA. **Plataforma Agenda 2030**. Disponível em: http://www.agenda2030.org.br/sobre/. Acesso em 20 jun. 2021

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **Diversity Matters: América Latina**, 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina. 30 jun. 2021

MOEHLECKE, Sabrina. **Ação afirmativa: história e debates no Brasil**, 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/NcPqxNQ6DmmQ6c8h4ngfMVx/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 03 ago. 2021

ONU MULHERES. **Cartilha dos Princípios de Empoderamento das Mulheres**, 2017. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/noticia/publicacoes/economico/. Acesso em 27 jun. 2021

ONU MULHERES. **Princípios de Empoderamento das Mulheres**. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/. Acesso em 27 jun.2021

ONU MULHERES. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**, 2015. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/agenda2030-pt-br.pdf. Acesso em 20 jun. 2021

SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Programa PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA. Rompendo fronteiras no mundo do trabalho**, Brasília, 2016. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6-edicao. Acesso em 03 ago. 2021

SISTEMA CONFEA/CREA. **Cartilha Programa Mulher**, Brasília, 2021. Disponível em: https://confea.org.br/cartilha-programa-mulher. Acesso em 05 ago. 2021

WIN BRASIL. **Indicadores WIM Brasil**, 2021. Disponível em: https://www.wimbrasil.org/indicadores-wim-brasil/. Acesso em 12 dez. 2021

WIN BRASIL. **Site Oficial WIM Brasil**. Disponível em: https://www.wimbrasil.org/quem-somos-2/. Acesso em 12 dez. 2021

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report**, 2021. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023. Acesso em 27 jun. 2021

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

FACULDADE DE ENGENHARIA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E MECÂNICA

Equidade de Gênero e liderança na cadeia minero-metalúrgica

Roteiro de entrevisa

1) Você poderia explicar ou compartilhar o organograma da empresa, considerando apenas os cargos de liderança (primeiro e segundo nível hierárquico)?
    a) Dentro desse organograma, quais os cargos atualmente ocupados por mulheres?
2) A organização possui alguma meta voltada para promoção da equidade de gênero nestes cargos?
3) Sobre o ambiente de trabalho
    a) O que é feito para tornar o ambiente de trabalho mais seguro para as mulheres? (Diminuir preconceitos, estereótipos ou dificuldade de conciliar vida pessoal e trabalho).
    b) Existe algum cargo responsável? Qual?
    c) Quando foi implementado ou quando será implementado?
    d) Como é feito? Quais os indicadores relacionados? Como a empresa avalia seu grau de sucesso?
4) Sobre práticas inclusivas para oportunidades de carreira
    a) O que é feito para promover maior inclusão das mulheres em cargos de liderança?
    b) Existe algum cargo responsável? Qual?
    c) Quando foi implementado ou quando será implementado?
    d) Como é feito? Quais os indicadores relacionados? Como a empresa avalia seu grau de sucesso?
5) Sobre a divulgação do tema equidade de gênero
    a) O que é feito para disseminar o tema sobre equidade de gênero, bem como sua importância dentro da empresa?
    b) Existe algum cargo responsável? Qual?
    c) Quando foi implementado ou quando será implementado?
    d) Como é feito? Quais os indicadores relacionados? Como a empresa avalia seu grau de sucesso?
6) Sobre as práticas para atração ou retenção das mulheres em cargos de liderança
    a) O que é feito para atrair ou reter as mulheres em cargos de liderança?
    b) Existe algum cargo responsável? Qual?
    c) Quando foi implementado ou quando será implementado?
    d) Como é feito? Quais os indicadores relacionados? Como a empresa avalia seu grau de sucesso?

ANEXO A – Ações Programa Mulher Confea/Crea

Objetivo	Como	Parceiros
Aprovar o dia 23 de junho como a data oficial do Sistema Confea/Crea da Mulher na Engenharia.	Por meio do Calendário de Eventos do Confea.	Confea
Ampliar e fortalecer as ações parlamentares na Bancada Feminina da Câmara dos Deputados e Senado.	Por meio de ações parlamentares na Câmara e no Senado Federal.	Gerência de Relações Institucionais e Assessoria Parlamentar do Confea e dos Creas.
Incentivar a promoção de eventos e seminários com foco na mulher enquanto profissional do Sistema Confea/Crea.	Por meio do Encontro das Mulheres do Sistema Confea/Crea que será realizado durante a Soea e o Encontro de Líderes.	Confea, Creas e entidades de classe
Incentivar a promoção da valorização e o reconhecimento da contribuição das mulheres em todas as esferas do Sistema Confea/Crea e Mútua, e entidades de classe.	Por meio de debates que deverão ser promovidos durante o Encontro das Mulheres do Sistema Confea/Crea que será realizado durante a Soea e o Encontro de Líderes.	Confea, Creas e entidades de classe
Atuar de forma a manter o Selo Equidade de Gênero do Confea, bem como fornecer diretrizes necessárias para que os Creas, que desejarem, possam aderir ao programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres da Presidência da República.	Por meio do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres da Presidência da República.	Comitê Gestor do Programa Mulher e Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres da Presidência da República.
Incentivar a promoção anual de Encontros Nacionais das Mulheres do Sistema Confea/ Crea, que poderão ocorrer anualmente, e preferencialmente durante os eventos calendarizados do Confea, a exemplo do Encontro de Líderes do Sistema Confea/Crea e da Semana Oficial de Engenharia e Agronomia.	Por meio da Comissão Organizadora da Soea e do Encontro de Líderes.	Comissão Organizadora da Soea e do Encontro de Líderes e Comitê Gestor do Programa Mulher do Sistema Confea/Crea e Mútua.
Incentivar a promoção de encontro com as mulheres das entidades que compõem o Cden, uma vez que será de vital importância o debate com o intuito de sensibilizar sobre a raiz do problema das entidades que não indicam mulheres para os Conselhos. Esse encontro deverá ocorrer anualmente, e preferencialmente durante os eventos calendarizados do Confea, a exemplo do Encontro de Líderes do Sistema Confea/Crea e da Semana Oficial de Engenharia e Agronomia.	Por meio da Comissão Organizadora da Soea em conjunto com as Entidades Nacionais que compõem o Cden.	Membros da Comissão Organizadora da Soea, Comitê Gestor do Programa Mulher do Sistema Confea/Crea e Mútua, e Entidades Nacionais que compõem o Cden.
Incentivar a promoção anual do Encontro Nacional das Coordenadoras dos Comitês Mulheres dos Creas, de modo a promover debates e fornecer diretrizes para que todos os Creas, que tenham interesse, possam implantar o Comitê Mulher em seu respectivo regional.	Por meio de convite enviado pelo Gabinete do Confea, convidando as Coordenadoras dos Comitês Mulheres existentes nos Creas.	Comitê Mulheres dos Creas, Comitê Gestor do Programa Mulher do Sistema Confea/Crea e Mútua, e Creas que desejarem implantar o Comitê Mulher em seu regional.
Promover anualmente a manutenção do projeto "Mapeamento da participação feminina dentro do Sistema Confea/Crea", por meio da atualização de dados enviados pelos Conselhos Regionais.	Por meio de dados disponibilizados pelos Creas, referentes à composição do Plenário e das Câmaras Especializadas.	Comitê Gestor do Programa Mulher do Sistema Confea/Crea e Mútua, e Creas.
Incentivar palestras sobre Equidade de Gênero na posse de Conselheiros Federais no Confea e na posse dos Conselheiros Regionais nos Creas.	Por meio de palestrantes de referência no tema.	Comitê Gestor do Programa Mulher do Sistema Confea/Crea e Mútua.
Incentivar a promoção de palestras nos Creas e nas entidades de classe sobre a "Gestão do Tempo da Mulher".	Por meio de palestrantes de referência no tema.	Comitê Gestor do Programa Mulher do Sistema Confea/Crea e Mútua.
Incentivar a promoção de ações de combate ao machismo na política institucional do Confea, como trabalhar entre as funcionárias e funcionários do Confea o tema por meio de campanhas, promoção de diálogos e atividades sobre o tema.	Por meio de palestras, cartilhas de orientação, dentre outros.	Comitê Gestor do Programa Mulher do Sistema Confea/Crea e Mútua, Recursos Humanos e Gerência de Comunicação e Marketing.
Buscar o aumento de, no mínimo, 10% das taxas de participação das mulheres como Conselheiras nos Creas em relação a 2018.	Por meio de campanha de sensibilização em relação ao tema Equidade de Gênero junto aos Creas e as entidades de classe.	Creas e Setor de Comunicação do Confea.
Estimular a formulação e difusão de dados e indicadores da participação da mulher dentro do Sistema Confea/Crea por meio do projeto "Mapeamento Feminino dentro do Sistema Confea/Crea".	Por meio da manutenção do projeto "Mapeamento da Participação Feminina dentro do Sistema Confea/Crea.	Comitê Gestor do Programa Mulher do Sistema Confea/Crea e Mútua, e Creas.

ANEXO B – Termo de Autenticidade

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 01 de fevereiro de 2022.

Juliana Cristina Lopes Nery NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	201749067 Matrícula
Juliana Nery ASSINATURA	117.900.566-08 CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.