

QUALIDADE DE VIDA E EQUIDADE DE GÊNERO NO MUNDO DOS NEGÓCIOS

QUALITY OF LIFE AND GENDER EQUITY IN THE BUSINESS WORLD

CALIDAD DE VIDA Y EQUIDAD DE GÉNERO EN EL MUNDO EMPRESARIAL

Patrícia Guimarães Justino Romero¹
Cristiane Meneghel Dorizotto Colpas²

RESUMO: A mulher busca o seu espaço no mercado de trabalho desde o ano de 1914 quando deu se início à Primeira Guerra Mundial. Desde então foi travada uma luta por seus direitos, espaço e posicionamento no mercado. Existem muitas empresas que auxiliam as mulheres para que esta luta tenha sucesso, mas não tem sido fácil. Dados mostrados neste estudo revelam situações covardes enfrentadas por elas, por exemplo, o assédio e a escassez de direitos no momento da maternidade. Este trabalho teve por finalidade avaliar um estudo de caso de sucesso de uma multinacional alemã, bem como buscar por pesquisa bibliográfica todo o caminho percorrido nesta luta pelos direitos à igualdade de gênero no mundo corporativo. Os sete princípios do empoderamento da ONU ajudam a mostrar como as empresas podem contribuir para a igualdade de gênero no mundo dos negócios.

Palavras-chave: Maternidade. Mulher. Direitos. ONU. Empoderamento.

ABSTRACT: Women have been looking for their place in the job market since 1914, when the first world war began, and since then, a fight for their rights, space and position in the market has been fought. There are many companies that help women to make this fight a success, but it has not been easy. Data shown in this study reveal cowardly situations faced by them, for example, harassment and scarcity of rights at the time of motherhood. This work aims to evaluate a successful case study of a German multinational as well as to search through bibliographic research all the way taken in this fight for the rights to gender equality in the corporate world. The UN's seven principles of empowerment help to show how companies can contribute to gender equality in business.

Keywords: Maternity. Woman. Rights. UN. Empowerment.

¹Graduada em Administração de Empresas; Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

² Mestre em Administração de Empresas; Centro Salesiano Universitário de São Paulo, Americana, SP, Brasil.

RESUMEN: Las mujeres han estado buscando su espacio en el mercado laboral desde 1914, cuando comenzó la Primera Guerra Mundial. Desde entonces se há librado una lucha por sus derechos, espacio y posicionamiento en el mercado. Hay muchas empresas que ayudan a las mujeres a que esta lucha sea un éxito, pero no há sido fácil. Los datos mostrados en este estudio revelan situaciones cobardes que enfrentan, por ejemplo, acoso y falta de derechos al momento de la maternidad. Este trabajo tuvo como objetivo evaluar un caso de éxito de una multinacional alemana así como buscar a través de la investigación bibliográfica todo el camino recorrido en esta lucha por los derechos a la igualdad de género en el mundo empresarial. Los siete principios de empoderamiento de la ONU ayudan a mostrar cómo las empresas pueden contribuir a la igualdad de género en el mundo empresarial.

Palabras llave: Maternidad. Mujer. Derechos. Naciones Unidas. Empoderamiento.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho também conhecida como QVT é uma série de ações definidas pelas organizações com o intuito de melhorar a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho e ter mais lucros.

Segundo Chiavenato (2008) a QVT precisa ser interessante para ambos os lados à organização que lucra com o cliente interno satisfeito, pois tem uma produtividade maior e um baixo índice de absenteísmo o colaborador, com o desejo de continuar a contribuir para a geração de lucro e sucesso do negócio onde ele está inserido.

De acordo com Chiavenato (2008) o precursor do termo Qualidade de Vida no trabalho foi Louis Davis, na década de 70 ele desenvolvia um trabalho sobre cargos e a qualidade de vida estava relacionada com o bem-estar e a saúde dos colaboradores.

Os Componentes da QVT citados pelo autor são: satisfação com o trabalho realizado; plano de carreira na organização e o salário.

Depois das definições sobre o significado de qualidade de vida surge a seguinte questão: Existe qualidade de vida para a mulher depois da maternidade no mercado de trabalho, principalmente no mundo corporativo?

Conforme a Organização das Nações Unidas (ONU) (2010) muitas organizações têm investido na qualidade de vida das mulheres, buscando, sobretudo, a igualdade de gênero através de programas de desenvolvimento e mentorias, além de iniciativas para que todas as colaboradoras que tiveram filhos ao voltar do período de licença pós-maternidade continuem a amamentar e mantendo contato com os filhos

durante o período de trabalho, dessa forma as funcionárias trabalham mais motivadas gerando lucros para a organização.

Segundo a Sociedade Brasileira de Pediatria (2018) no ano de 2018 um projeto de lei tramitava no congresso para que as empresas tivessem que inserir salas de amamentação para as mães fazerem a ordenha depois que voltassem da licença maternidade.

Entre os anos de 2005 a 2007 a consultoria de Recursos Humanos Catho realizou uma pesquisa salarial e identificou uma diferença enorme entre a remuneração recebida por homens e mulheres no país. Esta disparidade fica em torno de 45% em alguns níveis hierárquicos (Catho, 2007).

É possível sim que a mulher tenha qualidade de vida no mundo corporativo no período pós-maternidade. Esta hipótese está baseada em estudos preliminares realizados em livros e trabalhos acadêmicos.

Este trabalho realizou um estudo de caso em uma multinacional alemã no setor automotivo que pratica os Princípios de Empoderamento da ONU, tais princípios consistem na prática de ações para melhorar a qualidade de vida no trabalho levando em conta o período pós-maternidade e a igualdade de gênero dentre outros fatores.

Este trabalho teve como objetivo principal descrever a evolução da presença feminina nas empresas, os seus percalços e melhorias na qualidade de vida, principalmente em caso de maternidade e pós-maternidade e relacionar com o caso positivo de uma multinacional alemã.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho utilizou como método de pesquisa: pesquisa bibliográfica sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho e qualidade de vida, no que diz respeito a pesquisa documental, a análise será feita com base em dados secundários além de um estudo de caso de uma multinacional.

O material utilizado foi sobre a importância da qualidade de vida como fator motivacional e conseqüentemente gerador de lucro visando o capital humano, foi realizado ainda um estudo sobre a Cartilha dos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU. Todos os princípios consistem em: definição, aplicabilidade e medição; trata-se do princípio, na prática. Essas práticas podem ser adotadas pelas

empresas para a melhor qualidade de vida das mulheres no mercado e igualdade de gênero no mundo corporativo.

De acordo com Chiavenato (2009), a Teoria da Motivação de Herzberg afirma que fatores como: oportunidades de promoção, de crescimento pessoal, além de reconhecimento, responsabilidade e realização afetam a satisfação com o trabalho.

Segundo Yin (2015) a pesquisa de estudo de caso é uma maneira de realização de pesquisa nas ciências sociais além de análise de arquivos, levantamentos, experimentos e por fim histórias, bem como análise de modelos econômicos e estatísticos. Se a pesquisa tiver como problema de pesquisa o “como” ou “por quê” este seria o melhor método para realizar o estudo. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo, além de limitar questões quantitativas e pode ser um excelente método para realizar uma avaliação.

Um bom estudo de caso deve ser realizado de forma rigorosa, evitar confusões com a análise do estudo, ter discernimento para realizar conclusões generalizadas se necessário e fazer uma boa gestão dos dados.

De acordo com Yin (2015) os trabalhos feitos utilizando um estudo de caso devem seguir os seguintes critérios:

- ✓ As questões do estudo de caso;
- ✓ Se houver, as proposições;
- ✓ A unidade de análise;
- ✓ A lógica que une os dados às proposições;
- ✓ Os critérios para interpretar as constatações.

Segundo Gil (1995), a pesquisa bibliográfica nada mais é do que a coleta de material disponível para consulta, por exemplo, livros, revistas, artigos, teses e dissertações, bem como periódicos especializados.

De acordo com Lopes (2006) buscar por fatos e princípios através de uma análise minuciosa, faz com que os pesquisadores muitas vezes façam um exame crítico e exaustivo.

Propõe Macedo (1995), a busca de informações é o primeiro passo a ser dado em uma pesquisa científica bibliográfica bem estruturada, bem como selecionar os documentos encontrados que estão diretamente relacionados com o problema de pesquisa, tais documentos podem ser artigos, trabalhos acadêmicos, livros e enciclopédias. É importante que a pesquisa seja pautada por um bom planejamento

com adoção de critérios para auxiliar na escrita do trabalho. Uma pesquisa bibliográfica, com uma qualidade ruim acaba sendo um desserviço para aqueles que vão ter contato com ela no trabalho acadêmico proposto.

De acordo com Stake (1995) um estudo de caso é planejado para captar um determinado assunto com complexidade e isso não depende de ser um caso simples ou mais robusto, cada um deles possui uma complexidade única.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

História das mulheres e o trabalho no Brasil

Segundo Betiol et al. (1991) a mulher ganha força com a entrada no mercado de trabalho brasileiro a partir de 1970 devido ao aumento no desenvolvimento econômico e naquela época já havia a dificuldade da mulher em lidar com a dupla jornada que envolve o trabalho na empresa em conciliação com a jornada doméstica e a criação dos filhos, logo surge a seguinte questão: O apoio das empresas para as mulheres no período pós-maternidade traz benefícios para funcionárias e empresa?

Propõe Calil (2007), a inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu entre a I e II Guerra Mundial nos anos de: (1914 a 1918) e (1939 a 1945), os maridos e líderes do lar iam para as batalhas e desta maneira as mulheres eram obrigadas a assumir os negócios da família e conseqüentemente a posição dos homens no mercado de trabalho.

De acordo com Calil (2007), outro marco importante na consolidação da mulher no mercado de trabalho é a Revolução Industrial, que ocorreu na Inglaterra em meados do século XVIII, devido ao surgimento das máquinas e novas funções de trabalho, a mão de obra feminina passa a ter protagonismo dentro das fábricas com a operação das máquinas. Agora, ficam evidentes as diferenças, que as mulheres teriam de lidar, como: aceitar salários inferiores e encarar jornada de trabalho maior do que a dos homens, mesmo desempenhando a mesma função. Naquela época as mulheres trabalhavam até 16 horas por dia e muitas vezes em condições precárias.

Neste período a mulher já acumulava uma jornada dupla que incluía os afazeres domésticos e a criação dos filhos. Além de sofrer com a violência doméstica, não existia amparo nenhum por parte das empresas no período de gestação da mulher.

No Brasil, a mulher tem a sua importância exclusivamente no lar. Isso ocorreu com a chegada dos europeus e a colonização do País.

Os portugueses que estavam aqui para explorar as terras procuravam trazer as suas famílias que viviam em meio ao luxo e a corte em Portugal e é neste período que nascem os senhores de engenho.

A mulher tinha afazeres somente domésticos, deveriam criar os filhos, satisfazer os desejos sexuais do marido e cuidar do lar. Os senhores de engenho cuidavam das suas esposas com “mãos de ferro” além de ter relacionamentos extraconjugais escancarados para quem quisesse ver ou saber.

De acordo com Teles et al. (2017) violência significa usar a força física, psicológica ou intelectual para obrigar o outro fazer aquilo que ele não deseja fazer, pode ser usada para coagir, incomodar, impedir, constranger ou reter a liberdade.

A violência contra a mulher no Brasil tem como herança o período de escravidão em conjunto com modelo colonizador que perdurou no país por muitos anos, onde o pater famílias tinha pleno direito sobre a vida daqueles que estavam sobre o seu poder, principalmente a esposa e filhas.

Até o ano de 2002, quando o novo Código Civil Brasileiro foi publicado, o Art. 233, cap. II, dizia que: “o marido é o chefe da sociedade conjugal, função que exerce com a colaboração da mulher, no interesse comum do casal e dos filhos”.

As brasileiras começam de fato a ter um papel mais importante no Brasil a partir de 1960, com a queda do modelo patriarcal se inicia o processo de penetração da mulher em áreas até então dominadas pelo sexo oposto, além de possibilitar o acesso às universidades e também à política. A chegada das pílulas anticoncepcionais também trouxe mais independência para as mulheres, bem como mudança nos hábitos sexuais.

A lei, que foi sancionada em 1º de maio de 1943 no artigo 392 do decreto-lei n.º 5.452, dá direito a licença-maternidade pelo período de 120 a 180 dias a depender do trabalho que a mulher realiza. Este foi um grande direito conquistado pelas mulheres depois de muitas sofrerem por não ter como criar os seus filhos ou até mesmo parir nos chãos de fábrica e está previsto na Consolidação das Leis do Trabalho [CLT], este benefício é válido para todas as mulheres que trabalham e que fazem a contribuição social do Instituto Nacional do Seguro Social [INSS]. O auxílio vale para mulheres que trabalham com carteira assinada em empresa privada, funcionárias públicas, mulheres, com empregos temporários, terceirizados, autônomas ou domésticas também podem contar com este benefício. O benefício também é válido para mulheres

que infelizmente sofrem abortos espontâneos, dão à luz a bebês natimortos bem como para as mães que adotam ou obtêm a guarda na justiça da criança.

Nas décadas seguintes, a participação da mulher no mercado aumentou fruto do processo acelerado de industrialização e urbanização, apesar da estagnação econômica na década de 80 as mulheres continuaram a ocupar postos de trabalho neste período tão turbulento da economia.

No ano de 2008, surge uma nova conquista, o Programa Empresa Cidadã, instituído pela lei n.º 11.770 e regulamentado pelo decreto n.º 7.052, dá direito as empresas privadas oferecer às mães a prorrogação do auxílio por mais 60 dias, desta maneira elas teriam os mesmos direitos das funcionárias públicas. Todos os direitos são válidos para casais heterossexuais e homossexuais.

De acordo com Lima (2019), uma pesquisa realizada no ano de 2017 com 1182 mulheres docentes entrevistadas, onde 78% eram mães. A entrevista foi feita por meio de questionário online. Parte das mulheres entrevistadas têm somente um filho e a data de nascimento conciliou com a carreira de aproximadamente três anos de contratação pela universidade dessas mães. Por estar em início de carreira, muitas têm a vida profissional comprometida. Outro dado importante é que mais de 50% das mães cuidam dos filhos, sozinhas; somente 34% conseguem dividir as tarefas com os pais. A maternidade chega para as entrevistadas por volta dos 32 anos, fugindo a média nacional: 26 anos.

Cerca de 80% das mães creem que a maternidade foi nociva para sua carreira profissional, além de alegar ter dificuldades para realizar tarefas básicas como responder e-mails ou entregar relatórios no prazo determinado.

3.1 Pacto Global da ONU

No ano de 2010 a Organização das Nações Unidas [ONU] através do Pacto Global, criou os sete Princípios de Empoderamento das Mulheres, com o intuito de ter mais políticas para promover a igualdade de gênero no local de trabalho, mercado e na comunidade.

A Cartilha da ONU tem como objetivo: dar poder para as mulheres, de modo a que participem de todos os setores da economia, sem restrição de níveis de atividade, pois desta forma a ONU acredita que o mundo poderá construir economias fortes;

além de ter sociedades mais estáveis e justas; bem como alcançar alvos de desenvolvimento, sustentabilidade e direitos humanos que já foram reconhecidos mundialmente, desta forma as pessoas teriam uma melhor qualidade de vida.

Segundo a ONU (2010) estudos que sustentam esta tese mostraram que a igualdade de gênero pode adicionar US\$ 12 trilhões ao crescimento mundial.

As empresas precisam ter engajamento, investir em inclusão dos talentos, habilidades, experiências, energia das mulheres, o governo também precisa investir tempo e dinheiro nestas questões.

Os Princípios de Empoderamento das Mulheres trazem um conjunto de informações relevantes para o setor privado, isso ajuda as organizações a promover a igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho.

As organizações podem contar com um processo consultivo criado pelo Pacto Global das Nações Unidas [UNGC] e ONU Mulheres, desta forma é possível investigar, analisar iniciativas, metas e práticas de elaboração de relatórios.

Os Princípios vão orientar as empresas na adaptação de políticas e práticas já existentes, além de estabelecer novas políticas, sem esquecer interesses dos governos e da sociedade civil.

A ONU conta com mais de trinta anos de experiência na luta pela igualdade de gênero e empoderar mulheres. O Pacto Global das Nações Unidas é uma iniciativa mundial que trata da mudança de comportamento no mundo dos negócios, e conta com a participação de mais 8.000 empresas em mais de 170 países.

Na sua cartilha, a ONU (2010) alerta que apesar de todos os avanços conquistados pelas mulheres, existe um longo caminho a percorrer, episódios de discriminação, marginalização e exclusão ainda são frequentes, muitos ignoram que a equidade de gênero é um direito humano fundamental e inviolável. Os países, quase em sua totalidade, dizem reconhecer tal direito, segundo a ONU, inclusive com a assinatura de diversos documentos, tratados e leis que tratam deste assunto, por exemplo, a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, aceita por 189 países que participaram da 4.^a Conferência Mundial da Mulher no ano de 1995, bem como a Declaração do Milênio assinada no ano 2000.

No ano de 2015, o processo Pequim+20 percorreu sobre o que os países estavam a fazer de fato em prol do empoderamento feminino, enquanto isso a 70.^a Assembleia

Geral das Nações Unidas aprovava os Objetivos de Desenvolvimento do Sustentável [ODS], um conjunto de 17 metas que deveriam ser realizados nos próximos 15 anos.

Conforme a ONU (2010), as empresas trabalham em conjunto com o governo, ONGs e as Nações Unidas para aplicar estas normas e direitos.

A ONU, bem como outras agências das Nações Unidas, geralmente, tem estudos que mostram as diferenças existentes no mercado entre homens e mulheres, isso se aplica a todos os departamentos e cargos nas organizações.

Apesar dos governos reconhecerem que a inclusão feminina no desenvolvimento econômico é importante, falta mais investimentos para que isso aconteça. Contando com os esforços das organizações, governos, academias e organizações não governamentais, a ONU Mulheres e o Pacto Global das Nações Unidas criaram os Princípios de Empoderamento das Mulheres, para auxiliar e direcionar esses players, de modo a que as mulheres participem de todos os níveis e ambientes de negócios. Isso é igualdade.

Primeiro Princípio: A liderança promove a igualdade de gênero. Este primeiro princípio é definido como, uma prioridade e deve ser adotado desta maneira pela alta administração das organizações, fazendo com que ocorram mudanças estruturais na corporação. Para avaliar se o princípio está a ser implantado é possível avaliar os indicadores de gestão. Existe um longo caminho a ser percorrido pelas organizações, de modo a que a igualdade de gênero de fato aconteça, enfim é preciso que haja uma mudança da cultural organizacional.

Conforme a ONU (2010,) uma pesquisa realizada com a participação de 20 CEOs em países distintos, mostrou que as três perspectivas usadas para sustentar a igualdade de gênero nas organizações são: impacto no negócio, responsabilidade social e motivações pessoais.

A ONU 2010 acredita que a aplicabilidade deste princípio deve ocorrer através da prestação de contas, comunicação efetiva com cliente interno e externo sobre o tema, ter um bom orçamento para aplica-lo na organização, além de incentivar às pessoas que são da liderança para que a ideologia não seja um tabu, comunicação interna e externa do assunto reforçada pelo comitê executivo, envolvimento pessoal da presidência com o tema, ou seja, liderança pelo exemplo, além de ter informações claras sobre a igualdade de gênero nos meios de comunicação da empresa.

Na prática, algumas empresas têm trabalhado e discutido sobre o tema, um bom exemplo é o movimento HeForShe, onde CEOs de grandes organizações nos setores de auditoria, materiais elétricos e bens de consumo, se comprometeram em alcançar a igualdade de gênero nas suas empresas. No Brasil, empresas no setor de energia e cosméticos também aderiram ao movimento.

Conforme a ONU (2010), algumas declarações ganharam destaque, como a do CEO global da maior multinacional no segmento de refrigerantes que em 2010 estava disposto a empoderar 5 milhões de mulheres até o ano de 2020.

O CEO Global de outra grande empresa, desta vez no segmento de consultorias, fez um vídeo para firmar o seu compromisso público de modo a deixar um mundo melhor para sua filha.

A Política de Equidade de Gênero passou a fazer parte do mapa estratégico da empresa de ITAIPU envolvendo toda a alta administração da organização.

O presidente de uma organização no setor de materiais elétricos estipulou a meta de, até 2017, alavancar o número de mulheres na entrada para 40% e no topo para 30%, além de revolver diferenças salariais bem como criar grupos para falar sobre o tema.

Empresas que assinaram os Princípios da ONU já têm grupos de discussão para tratar do tema de igualdade de gênero a exemplo o Movimento Mulher 360.

Segundo Princípio: Igualdade de oportunidades, inclusão e não discriminação.

Este princípio traz informações sobre os regimes de promoção adotados pelas corporações, por exemplo, empresas que promovem os seus funcionários com base na meritocracia, aumentam consideravelmente os índices de desigualdades e atitudes discriminatórias. A ONU (2010), afirma ainda que as empresas que investem nesta prática apresentam muitos problemas relacionados a igualdade de gênero.

Sobre a aplicabilidade, as corporações devem avaliar as suas políticas e práticas com relação à igualdade de gênero, entender se existem atitudes discriminatórias e acelerar a criação de um ambiente não discriminatório.

O setor de Recursos Humanos pode trabalhar em possíveis gargalos, que a organização tenha no que diz respeito à atração, retenção e desenvolvimento de profissionais do sexo feminino, além de ter programas que cuidem das funcionárias no período da maternidade.

Segundo a ONU (2010) as empresas devem publicar uma declaração empresarial proibindo qualquer tipo de discriminação baseada em gênero.

Uma maneira efetiva de medir a aplicação deste princípio é revir a remuneração de todos os colaboradores da empresa por gênero, buscar por pesquisas saber as opiniões de mulheres e homens, como eles enxergam as políticas da empresa com relações á oportunidades, inclusão e não discriminação.

Conforme a ONU (2010), empresas multinacionais de segmentos diversos, buscam desde o momento de Recrutamento e Seleção, a igualdade de gênero para oportunidades de trabalho, as entrevistas são feitas por homens e mulheres com o mesmo nível hierárquico, além de inserir avaliações de desempenho sem caráter discriminatório relacionado ao gênero.

Vale destacar ainda, empresas no setor de cosméticos, que fazem seleção com mulheres e homens na mesma proporção. Ou empresas de grande porte no setor de auditoria contábil, que têm como política, ter mulheres candidatas em todas as vagas independentes do nível hierárquico, além de acreditar que isso é um atrativo, para as mulheres que desejam fazer parte do quadro de funcionários ONU (2010).

No Brasil, bancos comerciais públicos investem em oportunidades iguais para todos, além de fóruns que tratam da equidade de gênero para alimentar as discussões sobre o assunto, focando em crescimento profissional, bem como equilíbrio entre vida pessoal e profissional ONU (2010).

No ano de 2014, uma petrolífera aprovou um guia de conduta que informa como a empresa lida e o que entende sobre a discriminação, assédio moral, liberdade religiosa, respeito a diversidade e igualdade de gênero ONU (2010). Uma ação realizada pela maior empresa de energia elétrica da América Latina criou no seu manual de práticas de contratação a cláusula “Da Promoção da Equidade de Gênero e Raça” resultou positivamente na contratação de mais mulheres, inclusive em funções antes dominadas por homens, como motorista e vigilante.

Terceiro Princípio: Saúde, segurança e fim da violência. Segundo a ONU (2010) o princípio é definido com base nas necessidades dos seres humanos relacionadas à saúde e segurança, mas no mundo corporativo estas necessidades são influenciadas pelo gênero. Benefícios adquiridos desde um plano de saúde, licença maternidade, dentre outros, contribuem para a saúde física e emocional das mulheres.

Conforme a ONU (2010) este princípio pode ser aplicado, visando prevenir e criar políticas para inibir todas as formas de violência no trabalho, sendo ela verbal ou física, além de impedir o assédio sexual. A infraestrutura das organizações, também deve ser adequada com banheiros separados e espaços de trabalho com boa iluminação, isso seria bom para homens e mulheres. A empresa deve planejar formas de trabalhos parciais ou remotos para as mulheres, isso seria importante. Realizar pesquisa de clima, abordando temas como: cobertura dos planos de saúde e atendimento médico dentro da organização. Outro item relevante a ser discutido é a segurança, como o deslocamento para o local de trabalho. No planejamento organizacional a possibilidade de carreiras que não sejam lineares deve ser discutida e afastamento sem remuneração, algo que as leis brasileiras permitem em caso de necessidades pessoais ou familiares. Falando sobre o fim da violência, a organização deve criar um canal de denúncias, que possa ser usado em caso assédio moral ou sexual.

Para colocar o princípio em prática, algumas organizações de grande porte do setor de cosméticos e bens de consumo, oferecem creches dentro das suas unidades, para que as mães estejam mais próximas dos seus filhos na primeira infância. Uma gigante do setor de auditorias atende as mulheres com programa de orientação desde o momento em que a empresa fica ciente da gestação até o retorno da mulher após a licença-maternidade. A mulher ainda conta com flexibilidade na agenda de trabalho que pode ser feito remotamente, jornada reduzida, além de aconselhamento e mentoria profissional. Percebendo os benefícios de tratamentos como: psicoterapia e acupuntura, diversas organizações em segmentos como: bebidas, auditoria, energia elétrica e mineração no Brasil, têm incluído estes atendimentos nos seus planos de saúde, beneficiando todos os colaboradores destas organizações ONU (2010).

A licença maternidade, também foi ampliada para 180 dias nas empresas citadas no parágrafo anterior e algumas delas ainda disponibilizam a licença paternidade maior do que os cinco dias previstos em lei. Algumas estatais brasileiras, contam com 29 salas de amamentação em todas as áreas da organização e dão suporte para as famílias, um auxílio financeiro mensal, para filhos com deficiência, desde que seja para uso com despesas em tratamentos ou escolas especializadas. Diversas empresas têm adotado políticas de flexibilidade, que incluem desde trabalho remoto, trabalhar perto de casa para conciliar tarefas domésticas, isso beneficia as mulheres ONU (2010).

Quarto Princípio: Educação e formação, investir em formação nas organizações é uma maneira de preparar as mulheres para cargos com mais atribuições e responsabilidade nas empresas. Segundo a ONU (2010), investir em melhorias no local de trabalho e focar na atuação direta feminina também é promover a igualdade de gênero.

Programas de mentoria e desenvolvimento profissional direcionado às mulheres, considerando, o ambiente cultural que elas estão inseridas, onde a mulher muitas vezes é diminuída e sofre com algumas imposições machistas ainda existentes. A mão de obra feminina pode ser melhor aproveitada, nas empresas tanto em cargos de gestão, como em nível operacional e novos modelos de organização, podem atender às necessidades das mulheres. Dessa maneira o negócio pode ser inovador e se desenvolver bem ONU (2010).

Segundo a ONU (2010) sobre a aplicabilidade deste princípio, um estudo dentro da empresa, de modo a mostrar os gargalos que existem, para que um número maior de mulheres ocupe determinadas áreas, principalmente aquelas que têm um viés masculino, inclusive os cargos de alto escalão.

O investimento em estudo, como cursos de MBAs e certificações também é importante, pois desta forma as mulheres estariam mais bem capacitadas e desenvolveriam habilidades e comportamentos específicos para alavancar as suas carreiras.

As mulheres sofrem, por não dispor do mesmo tempo que os homens para criar uma boa rede de relacionamento e falta tempo para reuniões fora do escritório, logo as organizações poderiam investir em grupos de reuniões mistos que ocorressem dentro da empresa no horário de trabalho.

Criar programas de conscientização, mostrando os impactos positivos do empoderamento das mulheres para a empresa. O setor de recursos humanos planejar, bons programas para atrair, reter e desenvolver mulheres, utilizando como estratégia, a educação organizacional.

O programa pode ser medido, através do monitoramento das diferenças, que supostamente existem nas avaliações de desempenho entre sexo masculino e feminino.

Conforme a ONU (2010) algumas multinacionais do mercado financeiro e de auditoria contábil, investem em treinamentos com a visão de igualdade de gênero, isso

possibilita oportunidade de crescimento profissional de forma igualitária para homens e mulheres. Outras organizações, em diversos setores, investem em programas de mentoria voltados para o público feminino.

Outra grande empresa no setor de cosméticos no Brasil investiu de tal maneira, em educação e igualdade de gênero a ponto de auxiliar na criação de uma disciplina, esta Universidade de Negócios em São Paulo tem como público alvo: mulheres do alto escalão das organizações, ONU (2010).

Um banco público federal faz eventos para seus colaboradores, de modo a tratar de temas como: diversidade e violência doméstica. Uma multinacional britânica inserida no mercado de bens de consumo criou o Programa Aquarela de inclusão social, o projeto seleciona jovens de baixa renda que estão a cursar o ensino médio em escolas públicas. A empresa visa o desenvolvimento da carreira deles, além de oferecer suporte desde o ingresso até a conclusão do curso de nível superior ONU (2010).

Quinto Princípio: Desenvolvimento empresarial e práticas da cadeia de fornecedores e de marketing. Segundo a ONU (2010) a definição deste princípio consiste em envolver as empresas a ponto de disseminar e promover a igualdade de gênero, através das suas relações com fornecedores e compradores, as campanhas de marketing podem criar no consumidor um comportamento a tal ponto, que ele consiga diferenciar empresas, com programas de igualdade de gênero das que não tem.

A ONU (2010) sugere que a aplicabilidade deste princípio, pode ser feita com uma análise criteriosa da cadeia de suprimentos, além de realizar um levantamento de quantas empresas fornecedoras são lideradas por mulheres e a quantidade de pessoas do sexo feminino com cargos de gestão nas organizações parceiras. Informar aos fornecedores o posicionamento da empresa, sobre igualdade de gênero, também pode influenciá-los. O setor de compras também tem um papel importante, pois fica a cargo deles, buscar parcerias com empresas que tenham como metas a igualdade de gênero. Todas as ações de marketing da empresa, envolvendo comunicação e propaganda, devem considerar o respeito e a dignidade, a figura feminina. Uma boa maneira de medir os resultados é avaliar se as empresas que têm compromisso com a igualdade de gênero tiveram um aumento nas vendas. Conforme a ONU (2010) na prática, muitas empresas têm feito à diferença, por exemplo, um banco comercial público, na sua Política de Comunicação, fala sobre o seu posicionamento com temas relacionados à

diversidade, etnia, raça e igualdade de gênero através de ações de marketing, para seus clientes internos e externos. Empresas do setor de cosméticos criaram campanhas de marketing, visando diminuir a violência doméstica e desconstruir a visão que a sociedade tem de “mulher ideal”. Uma grande rede varejista, no ano de 2011, criou uma campanha para auxiliar mulheres na sua cadeia de suprimentos, com metas ousadas de aumentar o número de mercadorias adquiridas de mulheres que fossem fornecedoras, além de investir em programas de treinamento, desde as mulheres que trabalhavam com agricultura até aquelas com renda inferior, em áreas de atuação distintas e inseridas tanto no ensino superior, como no mercado de trabalho. Empresas de grande porte e diversos segmentos investiram na ideologia de gênero no Manual de Compras Sustentável do Conselho Empresarial Brasileiro, para o Desenvolvimento Sustentável [CEBDs] ONU (2010).

Sexto Princípio: Liderança comunitária e envolvimento. A ONU (2010) acredita que; através da influência que possui, a empresa pode promover o avanço econômico em toda a sociedade, principalmente onde ela está localizada, por meio de ações sociais e usando do seu prestígio. É possível mobilizar comunidades, governantes, organizações sem fins lucrativos para tratar sobre a igualdade de gênero. Gerar renda para um número maior de mulheres influencia no desenvolvimento econômico do país, porque elas investem mais dinheiro na família e comunidade. Um estudo chamado “O poder da paridade: Como avançar a igualdade de gênero, pode adicionar US\$ 12 trilhões ao crescimento mundial”. Uma empresa no setor de consultorias avaliou 95 países e concluiu, que se todos investirem em igualdade de gênero através da suas políticas será adicionado à economia 12 trilhões de dólares até o ano de 2025 ONU (2010). Este princípio pode ser mensurado, através dos índices de beneficiários de programas sociais, além de acompanhar os investimentos das empresas em programas sociais, que abordam a igualdade de gênero. A aplicação pode ser feita, comunicando as ações das empresas sobre igualdade de gênero e incentivar o engajamento comunitário, que empoderem o sexo feminino.

As organizações podem colocar em prática o princípio, criando programas sociais que busquem a igualdade de gênero, por exemplo, a maior empresa do setor de refrigerantes no mundo, já formou mais de 100 mil pessoas, sendo na sua maioria mulheres, com idade entre 15 e 25 anos. Institutos vinculados a empresas do setor de

cosméticos e vestuário investem em programas de combate ao câncer de mama; e violência contra mulheres, bem como em programas de empreendedorismo, com foco em empoderamento feminino ONU (2010). Vale ressaltar ainda que, uma empresa de grande porte no setor de recursos humanos, realizou um projeto de recomeço, para mulheres refugiadas na cidade de São Paulo e conta com a parceria da ONU para Refugiados (ACNUR), o Pacto Global, o Programa de Apoio para Recolocação dos Refugiados [PARR] e a ONU Mulheres. Uma empresa de auditoria criou um projeto chamado: Mulheres Vencedoras, com intuito de orientar e dar suporte na carreira de mulheres brasileiras e empreendedoras. Organizações de diversos segmentos e todas de grande porte estão envolvidas, com projetos em comunidades, para acabar com a violência doméstica sofrida por crianças e mulheres. Bancos Comerciais brasileiros, também tem projetos voltados para mulheres empreendedoras, que contam inclusive com aquisições de linhas de créditos. ONU (2010).

Sétimo Princípio: Transparência, medição e relatórios. Segundo a ONU (2010) as organizações devem investir em medições criteriosas e análises quantitativas, com intuito de avaliar, se as ações estão a ter o resultado esperado, sobre a igualdade de gênero. Empresas com capital aberto, em países como, Estados Unidos e Austrália, passam informações sobre o que tem sido feito nas organizações, sobre igualdade de gênero. No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Social [ISE], também identifica e avalia empresas com base em informações relacionadas à igualdade de gênero, a exemplo dos Princípios do Empoderamento das Mulheres da ONU. As organizações podem medir o princípio, pelo orçamento destinado para ações com foco na igualdade de gênero.

Conforme a ONU (2010), além do monitoramento e avaliação, procurar modelos de sucesso em outras organizações seria importante, além de aderir ao programa princípios da ONU Princípios de Empoderamento das Mulheres – “Women’s Empowerment Principles” [WEPs]. A ONU possui uma ferramenta, que mapeia áreas onde a empresa pode avançar nas questões de igualdade de gênero. Ter uma agenda sólida, para que no decorrer do ano aconteçam discussões e os índices de melhoria sejam avaliados. Criar um canal de comunicação, para que os colaboradores sugiram ações de melhoria na questão da igualdade.

Diversas empresas citadas, neste trabalho, publicam dados sobre os indicadores de gênero no “Global Reporting Initiative” [GRI], este indicador fala sobre a diferença e média salarial entre homens e mulheres. Bancos Comerciais; tem investido recursos como: ouvidorias internas para denunciar assédios, discriminação e abusos, além de programas de progressão e incentivo para ter mulheres em cargos de gestão. A líder mundial no segmento de refrigerantes tem monitorado casos de evasão de mulheres no período pós-licença-maternidade.

3.2 Capital humano é ativo nas organizações

De acordo com Camacho et al. (2019) ativo humano, bem como ativo intangível, são bens, que organização tem; com relação á os seus colaboradores, nestes ativos estão inseridos: capital intelectual, criatividade, expertise e flexibilidade do colaborador para resolução de problemas.

Propõe Schultz (1964) todo o investimento realizado em qualificação e educação se reflete na produtividade dos colaboradores e conseqüentemente, nos lucros para a empresa e investidores, logo existe um impacto na economia todo. Portanto, o capital humano deve ser visto como; ativo intangível e analisado como, lucro à longo prazo.

Segundo Chiavenato (2009) se a organização falha no quesito qualidade de vida, os funcionários começam a desmotivar, isso gera absenteísmo e erros de desempenho, bem como um aumento na rotatividade da organização, como consequência, há um aumento de custos para a empresa.

3.3 A história da gigante alemã

No ano de 1886, um gênio alemão fundou a "Oficina de Mecânica de Precisão e Engenharia Elétrica" em Stuttgart. Esse certamente foi um marco na vida dele, pois marca a data de nascimento da empresa que, hoje, opera mundialmente. A organização sempre priorizou o comprometimento social, além de prezar pela força, inovação de seus produtos e serviços. Atualmente a empresa é a maior rede de oficinas do mundo.

Os principais produtos que a empresa tem no seu portfólio são: freios, controles, acionamentos elétricos, eletrônicos, sistemas de combustível, geradores, motores de arranque e sistemas de direção, controles, bens de consumo,

eletrodomésticos, ferramentas elétricas, sistemas de segurança e termo tecnologia. No Brasil, bem como em Portugal, existem grandes filiais do grupo, sendo uma das maiores sociedades industriais privadas do mundo.

Vale ressaltar o engajamento do grupo com atividades filantrópicas, e sociais nas áreas: interculturais, de carácter social e investigação médica, realizadas conforme o desejo do seu fundador.

No ano de 2011, a sociedade contava com 302.500 colaboradores no mundo, e faturamento de 51,5 bilhões de euros. O grupo iniciou as atividades na América do Sul em 1924, com chegada ao Brasil em 1954. As unidades estão localizadas na região sudeste do país: Campinas, São Paulo, Sorocaba e Simões Filho, com exceção da unidade em Curitiba. Conta com cerca de 11.000 colaboradores e faturamento em torno de R\$ 4,5 bilhões anuais no país. A sede do grupo está em Lisboa, tem 3 845 empregados e cinco empresas detidas a 100% pelo grupo.

A movimentação anual de vendas gira em torno de 1.047 € milhões.

3.4 Qualidade de vida para empregados gera lucro para a organização

Em entrevista com a Gestora de Recursos Humanos da multinacional alemã, é possível identificar, a importância do selo, tanto para a empresa, quanto para as funcionárias e como isso pode contribuir para a qualidade de vida das mães na organização, e revertida em lucros para a organização.

As mães, com cargos de gestão ou liderança lidam bem com a dupla jornada imposta pela maternidade?

“A dupla jornada não é uma imposição; às pessoas podem a todo o momento é possível fazer escolhas, como há de ter filhos e delegar a educação deles para os avós, babás e escola”. Não há nada que a mulher seja obrigada, é sempre uma escolha.

A dupla jornada envolve uma pré-disposição de mães e pais em se apoiarem, exige uma mulher realista (e não com visão romântica) e a consciência de que os seres humanos são vulneráveis e falham. É ilusório ser uma profissional perfeita e a mãe impecável ou vice-versa. Quando se deseja um filho, há que se conscientizar de que vamos trabalhar muito, mas também é possível ter uma carreira em paralelo. Ambos darão trabalho! A questão é: avaliar o que se quer de verdade. “E a partir dessa decisão, é mais fácil seguir fazendo o nosso melhor com o menor nível de cobrança possível.”

Qual a percepção das funcionárias com relação ao selo de qualidade recebido pela ONU?

“Algumas gostaram muito. Porque entendem que esse selo traz luz ao fato de que sem o apoio da alta liderança, nenhum programa de diversidade floresce. Outras acreditam que só mereceríamos o selo, após entregar em 100% e com perfeição os sete princípios que o selo prevê.”

Você acredita que este selo é uma vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes?

“Isso não impacta exatamente em vantagem competitiva. O selo torna a marca empregadora mais atrativa para mulheres; e possibilita que façamos ações internas, que melhorem clima, equidade, etc. Como consequência dessas ações e de sermos mais atrativos para mulheres, está um time de líderes mais diversos (e não apenas composto por homens, brancos, héteros e engenheiros com boa formação acadêmica) e essa diversidade gera mais inovação e motivação e conseqüentemente maior competitividade. Existe uma relação entre diversidade e competitividade, mas não é linear”.

Propõe Spector (2009) que a teoria motivacional de Herzberg está relacionada ou provém da natureza do trabalho e não de recompensas externas ou de condições de trabalho, a teoria sugere que existem dois fatores: os fisiológicos, como, higiene no local de trabalho e os psicológicos, que envolvem questões como: motivação no trabalho; descritas em: realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho desenvolvida pelo colaborador. Existe uma relação custo x benefício, sendo muito significativa no que diz respeito à motivação, geração de valor, tanto para os colaboradores, quanto para as organizações e que é necessário investir em programas de melhorias, pois o funcionário satisfeito gera mais lucros.

De acordo com Byrne (2015) a motivação é estimulada emocionalmente e fisiologicamente a todo o tempo, se bem ajustada com o que a organização visa consegue transformar o trabalho em realização com significados e propósitos.

Os recursos humanos atuam, como um dos pilares da organização, do ponto de vista estratégico e toma decisões alinhadas com a Governança da empresa, considerando os objetivos e metas, sem desconsiderar missão, visão e valores, bem como a cultura organizacional.

O RH entende que o capital humano tem muito valor para a empresa e precisa de políticas e práticas diversas, para reter o colaborador, além de proporcionar-lhe qualidade de vida e um bom plano de carreira.

CONCLUSÃO

O estudo mostra que existe um aumento na qualidade de vida das mulheres, quando as organizações decidem investir em programas de incentivo, desenvolvimento e monitoria. O fato de dar condições para elas conciliarem a vida profissional com as tarefas domésticas, como a de ser mãe, é muito positivo. As organizações investem em planos de carreira e múltiplos benefícios, como: creches, salas de amamentação, auxílio salarial e mentorias, para o desenvolvimento da mulher no período pós-parto, isso se reflete em números, pois todas as organizações citadas neste estudo, têm números atraentes para clientes externos. Outro fato a ser mencionado, é o selo que os Princípios de Empoderamento da ONU, para as empresas ele tem grande valor, pois além de empoderar as mulheres, o selo também traz mais lucros. Estudos posteriores seriam relevantes no sentido de avaliar as organizações brasileiras de porte menor; e entender se existe o mesmo engajamento dos empresários, em desenvolver planos de carreira para as mães no período pós-maternidade.

REFERÊNCIAS

- Abramo, W.L. 2007. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: Uma força de trabalho secundária?** Tese de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia, da Faculdade de Filosofia, letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/publico/TESE_LAIS_WENDEL_ABRAMO.pdf> Acesso em 12 abr. 2020.
- Bastos, R.L. 2009. **Ciências Humanas e Complexidades**. 2ed. Editora E papers Serviços Editoriais. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=cRMjRVUW4GoC&pg=PT51&dq=defini%C3%A7%C3%A3o+de+pesquisa+bibliogr%C3%A1fica&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi8jrz-4NfqAhUDJrkGHcolAgUQuwUwAXoECAMQBw#v=onepage&q=defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica&f=false>> Acesso em 19 jul. 2020.
- Bertolin, P.T.M.; Andrade, D.A. de; Machado, M.S. 2018. **Carta das mulheres aos constituintes 30 anos depois: Balanço e memória**. 1ed. Editora Deviante Erechim, RS, Brasil. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=JKVYDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=direitos+para+mulheres+mercado+de+trabalho+brasil&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjX96PaoZjqAhWrKLkGHZkJAVwQ6AEwCHoECAcg#v=onepage&q=direitos%20para%20mulheres%20mercado%20de%20trabalho%20brasil&f=false>> Acesso em: 19 jul. 2020.

Calil, L.E.S. 2007. **Direito do Trabalho da Mulher**. 1ed. Editora LTR. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=brCISWnrIHgC&pg=PA37&dq=direitos+para+mulheres+mercado+de+trabalho+brasil&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjX96PaoZjqAhWrKLkGHZkJAVwQ6AEwBXoECAAAQAQg#v=onepage&q=direitos%20para%20mulheres%20mercado%20de%20trabalho%20brasil&f=false>> Acesso em: 25 jul. 2020.

Camacho, F.; Fedele, D.; Longo, R.M.J.; Queiroz, C.; Santos, P. dos; Paulinelli, R. 2019. **Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. 1ed. Editora Senac. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=qhisDwAAQBAJ&pg=PT203&dq=capital+humano+como+ativo&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjJ-uzOvqAhXgIlkGHdACC7IQ6AEwBHoECAyQAQg#v=onepage&q=capital%20humano%20como%20ativo&f=false>> Acesso em 26 jul. 2020.

Chiavenato, I. 2008. **Gestão de Pessoas**. 3ed. revista e atualizada. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&pg=PA487&dq=louis+davis+qvt&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiytZ_D5OvqAhXAHrkGHZUnAYUQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=louis%20davis%20qvt&f=false> Acesso em 26 jul. 2020.

Chiavenato, I. 2009. **Comportamento Organizacional**. 2ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=e04FmwEACAAJ&dq=chiavenato+2009&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwj32KCo-Y7sAhWbGbkGHYZZBy8Q6AEwB3oECAgQAQg>> Acesso em 19 jul. 2020.

Cardia, A.C.R. 2016. **Empresas, Direitos Humanos e Gênero**. 1ed. Editora Buqui. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=kMT7CwAAQBAJ&pg=PA199I&dq=qualidade+de+vida+para+mulheres+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwiUh4rVjuZqAhXoHbkGHQv8D_YQ6AEwAHOECAyQAQg#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida%20para%20mulheres%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es&f=false> Acesso em 18 jul. 2020.

Essy, B.D. 2017. **A evolução histórica da violência contra a mulher no cenário brasileiro: do patriarcado à busca pela efetivação dos direitos humanos femininos**. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/50534/a-evolucao-historica-da-violencia-contra-a-mulher-no-cenario-brasileiro-dopatriarcado-a-busca-pela-efetivacao-dos-direitos-humanos-femininos>> Acesso em 12 abr. 2020.

Fraccaro, G. 2018. **Os direitos das mulheres: feminismo e trabalho no Brasil (1917-1937)**. 1ed. Editora FGV. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=5RaEDwAAQBAJ&pg=PA51&dq=presen%C3%A7a+feminina+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+no+Brasil&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwj72Yz2oJjqAhVoGbkGHUZ1AQcQ6AEwAHoECAIQA#v=onepage&q=presen%C3%A7a%20feminina%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20no%20Brasil&f=false>> Acesso em: 19 jul. 2020.

Gerring, J. 2017. **Pesquisa de estudo de caso: Princípios e práticas**. 1ed. Editora Vozes. Petrópolis, RJ, Brasil. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=R8K_DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=o+que+%C3%A9+um+estudo+de+caso&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwioiui9tJjqAhVcJLkGHdh8C2oQ6AEwBHoECAYQA#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20um%20estudo%20de%20caso&f=false> Acesso em 25 jul. 2020.

Leal, J. 2016. **Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais**. Revista AUN USP Ano: 49 - Edição Nº: 20. Disponível em: <<http://www.usp.br/aun/antigo/exibir?id=7501&ed=1302&f=23>> Acesso em 12 abr. 2020.

Lima, M. **Como a maternidade afeta a carreira científica de mulheres no Brasil**. Disponível em: <<https://observatorio3setor.org.br/noticias/como-a-maternidade-afeta-a-carreira-cientifica-de-mulheres-no-brasil/Acesso>> em 29 set. 2020.

Lopes, J. 2006. **O Fazer do trabalho científico em Ciências Sociais Aplicadas**. 1ed. Editora Executiva. Recife, PE, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=A321LEo3ab8C&pg=PA119&dq=defini%C3%A7%C3%A3o+de+um+estudo+de+caso&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiiu14fAtZjqAhW3KLkGHYHHBOgQ6AEwAHoECAIQA#v=onepage&q=defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20estudo%20de%20caso&f=false>> Acesso em 18 jul. 2020.

Macedo, N.D. de. 1996. **Iniciação á pesquisa bibliográfica**. 2ed. Editora Unimarco São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=2zoA3cc6oUEC&printsec=frontcover&dq=o+que+%C3%A9+pesquisa+bibliogr%C3%A1fica&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwjh5KiKs5jqAhUOGbkGHTLWDr4Q6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica&f=false>> Acesso em 19 jul. 2020.

Monteiro, L. 2015. **5 empresas brasileiras que incentivam a amamentação após a licença-maternidade**. Revista Bebe Disponível em: <<https://bebe.abril.com.br/amamentacao/5-empresas-brasileiras-que-incentivam-a-amamentacao-apos-a-licenca-maternidade/>> Acesso em 12 abr. 2020.

Motta, A.; Yoshida, S. 2017. **Direitos trabalhistas da mulher: licença-maternidade**. Revista Época Negócios. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/04/direitos-trabalhistas-da-mulher-licenca->

maternidade.html#:~:text=Segundo%20o%20artigo%20392%20do,munic%C3%ADpio s%20e%20estados%20do%20pa%C3%ADs). Acesso em 19 jul. 2020.

Neves, M. 2009. **A violência contra a mulher no mercado de trabalho**. 1ed. Editora E papers Serviços Editoriais. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=1BbVRIAbGRwC&pg=PA29&dq=mulher+revolu%C3%A7%C3%A3o+industrial&hl=pt-BR&sa=X&ved=oahUKEwji3-2iv8XpAhXoD7kGHTPIBgsQ6AEIODAC#v=onepage&q=mulher%2orevolu%C3%A7%C3%A3o%20industrial&f=false>> Acesso em 18 jul. 2020.

Oshima, F.Y. 2019. **94% das mulheres sentem dificuldades para conciliar maternidade e carreira**. Revista Crescer. Disponível em: <<https://revistacrescer.globo.com/Familia/Maes-e-Trabalho/noticia/2019/12/94-das-mulheres-sentem-dificuldades-para-conciliar-maternidade-e-carreira.html>> Acesso em 12 abr. 2020.

ONU Mulheres Brasil e a Rede Brasileira do Pacto Global. 2010. **Princípios de Empoderamento das mulheres**. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf> Acesso em 17 jul. 2020.

Pesquisa Salarial da Catho Online. **As diferenças salariais entre Homens e Mulheres**. Disponível em: <https://www.catho.com.br/salario/action/artigos/As_diferencas_salariais_entre_Homens_e_Mulheres.php#:~:text=Para%20os%20cargos%20de%20trainee,anos%20de%202005%20e%202007.&text=A%20diferen%C3%A7a%20salarial%20chega%20a,a%20149%2C5%20milh%C3%B5es> Acesso em 29 set 2020.

Pinsky, C.B; Pedro, J.M. 2013. **Nova história das mulheres no Brasil**. 1ed. Editora Contexto. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ACmXBgAAQBAJ&pg=PT35&dq=mulheres+e+maternidade+no+mundo+corporativo&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjyhbE NspjqAhWMHrkGHSUsCjsQ6AEwBHoECAQQA#v=onepage&q=mulheres%20e%20maternidade%20no%20mundo%20corporativo&f=false>> Acesso em 18 jul. 2020.

Spector, E P. **Psicologia nas Organizações**. 4ed. Editora Saraiva. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=04NnDwAAQBAJ&pg=PT269&dq=teoria+de+herzberg&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjZ--Wk8o7sAhXCILkGHQ7MC4IQ6AEwBnoECAkQA#v=onepage&q=teoria%20de%20herzberg&f=false>> Acesso em 29 set. 2020.

Sant'Anna, A; Kilimnik, Z. 2011. **Qualidade de vida no trabalho**. 1ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=X4ihhUDs4YQC&pg=PA65&dq=qualidade+de+vida+para+mulheres+nas+empresas&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiiwMiSsJjqAhUoK7kGHcJgAkUQ6AEwBHoECAIQA>>

g#v=onepage&q=qualidade%20de%20vida%20para%20mulheres%20nas%20empresas
&f=false > Acesso em: 25 jul. 2020.

Stake, R.E. 1995. **The Art of Case Study Research**. 1ed. Editora Sage Publications. United State of America. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&dq=robert+stake&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjFkbufuJjqAhV5HbkGHc4fDVwQuwUwAnoECAMQCQ#v=onepage&q=robert%20stake&f=false>> Acesso em 18 jul. 2020.

Teles, M.A. de A.; Melo, M. de. 2017. **O que é violência contra a mulher**. 2ed. Editora Brasiliense. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=rGgvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=violencia+contra+mulher&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiAvtfnysXpAhVwKLkGHXWdCUoQ6AEIVjAG#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 18 jul. 2020.

VianaI, G.; Lima, J.F. de.2010. **Capital humano e crescimento econômico**. Revista Interações 11(2): 137-148. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1518-70122010000200003&script=sci_arttext> Acesso em 26 jul. 2020.

Yin, R.K. 2015. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ed. Editora Bookman. Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=EtOyBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=o+que+%C3%A9+um+estudo+de+caso&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwioiugtJjqAhVcJLkGHdh8C2oQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20um%20estudo%20de%20caso&f=false>> Acesso em 19 jul. 2020.

Zambi, A. 2018. **Mães pesquisadoras discutem dificuldades de conciliar maternidade e carreira científica**. Revista Humanista. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/humanista/2018/07/12/maes-pesquisadoras-discutem-dificuldades-de-conciliar-maternidade-e-carreira-cientifica/>> Acesso em 12 abr. 2020