

O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO: ESTRATÉGIAS PARA A INSERÇÃO E CRESCIMENTO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN PROMOTING GENDER EQUITY: STRATEGIES FOR WOMEN'S ENTRY AND ADVANCEMENT IN THE LABOR MARKET

Julia Borges, Ray Enderson da Silva Lima, Luciana Maria Guimarães

Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista Rubens, Curso de Gestão de Recursos Humanos
E-mail: julia.borges3@fatec.sp.gov.br

RESUMO – Este artigo analisa o papel do setor de Recursos Humanos na promoção da equidade de gênero no ambiente organizacional, identificando estratégias eficazes para a inserção e o crescimento das mulheres no mercado de trabalho. A pesquisa, de natureza qualitativa com abordagem exploratória e bibliográfica, fundamenta-se em autoras como Joan Acker, Simone de Beauvoir, Heleieth Saffioti e Guacira Lopes Louro, além de dados da ONU Mulheres, IBGE e IPEA. A análise revela que, apesar dos avanços, persistem desafios estruturais como a desigualdade salarial, baixa representatividade feminina em cargos de liderança, o teto de vidro e a penalidade da maternidade. O estudo também apresenta práticas e políticas afirmativas adotadas por empresas, incluindo programas de mentoria, reserva de vagas, ações de capacitação e flexibilização da jornada de trabalho. Conclui-se que a atuação do RH é estratégica para transformar a cultura organizacional e reduzir desigualdades, sendo necessário compromisso institucional com a equidade, implementação de indicadores e alinhamento com agendas globais como o ODS 5 da ONU.

Palavras-chave: Equidade de gênero; Gestão de pessoas; Mercado de trabalho; Recurso Humanos; políticas afirmativas

ABSTRACT – This article analyzes the role of the Human Resources sector in promoting gender equity within the organizational environment, identifying effective strategies for the insertion and growth of women in the labor market. The research, qualitative in nature with an exploratory and bibliographic approach, is based on authors such as Joan Acker, Simone de Beauvoir, Heleieth Saffioti, and Guacira Lopes Louro, in addition to data from UN Women, IBGE, and IPEA. The analysis reveals that, despite advances, structural challenges persist, such as wage inequality, low female representation in leadership positions, the glass ceiling, and maternity penalty. The study also presents affirmative practices and policies adopted by companies, including mentoring programs, reserved vacancies, training initiatives, and flexible working hours. It is concluded that the role of HR is strategic for transforming organizational culture and reducing

inequalities, requiring institutional commitment to equity, implementation of indicators, and alignment with global agendas such as UN's SDG 5

Keywords: Gender inequality; Human Resources; Labor market; People management.

1 INTRODUÇÃO

A participação da mulher na economia e no mercado de trabalho sofreu mudanças significativas ao longo dos séculos. Apesar dos avanços na inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro, ainda há um aproveitamento reduzido de sua capacidade laboral, uma vez que as taxas de participação feminina permanecem inferiores às de alguns países e bem abaixo das registradas para os homens no Brasil. Esse cenário foi identificado por meio da análise dos microdados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no período de 1992 a 2012. No ambiente corporativo atual, as mulheres ainda não estão equitativamente representadas nos altos escalões empresariais, o que evidencia uma grande dívida histórica do país. Até que a equidade de gênero seja efetivamente alcançada nesses espaços, torna-se necessário adotar estratégias para mitigar essa desigualdade por meio de práticas de gestão de recursos humanos e ações voltadas aos níveis hierárquicos superiores. Embora a importância desse tema seja amplamente reconhecida, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades na implementação de estratégias e práticas eficazes. Assim, este artigo tem como objetivo explorar as melhores práticas de gestão de pessoas e apresentar estratégias para sua implementação e funcionamento.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e bibliográfica. A abordagem qualitativa permite compreender, de forma mais profunda, os significados atribuídos às práticas de Recursos Humanos voltadas à equidade de gênero. Já a pesquisa bibliográfica baseia-se em materiais já publicados, como livros, artigos científicos, relatórios institucionais e documentos oficiais, incluindo produções da ONU Mulheres, que tratam de políticas de igualdade no contexto organizacional.

A construção do referencial teórico foi fundamentada na leitura e análise de autoras como Joan Acker, Simone de Beauvoir, Heleieth Saffioti e Guacira Lopes Louro, além de relatórios e documentos das Nações Unidas. A seleção das fontes priorizou produções acadêmicas

reconhecidas na área de gênero e trabalho, e publicações recentes que abordam o papel das empresas na promoção da equidade de gênero.

A análise dos conteúdos foi feita de forma interpretativa, buscando compreender como o discurso organizacional e as práticas do setor de Recursos Humanos contribuem para a reprodução ou a superação das desigualdades de gênero no mercado de trabalho. A proposta é refletir, com base na literatura existente, sobre o papel estratégico do RH na construção de ambientes corporativos mais equitativos, considerando especialmente o cenário brasileiro contemporâneo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Gênero como construção Social

A compreensão do gênero como uma construção social é abordada no artigo *Hierarchies Jobs* da Joan Acker ela desenvolve o conceito das organizações generificadas manifestarem estruturas com base em gêneros que operam de maneira estrutural e invisível (Acker, 1990).

Ela mostra que o funcionamento cotidiano é moldado por pressupostos masculinos, como definição de cargos, hierarquias e estruturas de modo geral, programadas para que não tenham distrações ou vida além do trabalho. A autora adota um termo de “Trabalho ideal” figura central nas expectativas organizacionais, é uma figura masculina, centrada que pressupõe disponibilidade total e ausência de responsabilidades familiares, que descarte a possibilidade de uma jornada dupla de desgaste, isso acaba por marginalizar as experiências femininas no mercado de trabalho. Acker (1990) identifica em seu artigo cinco processos pelos gêneros inseridos nas organizações:

- Divisão do trabalho baseada em papéis de gênero;
- Construções simbólicas que definem o que é “masculino” ou “feminino” no trabalho;
- Padrões de interação cotidiana que reforçam comportamentos de gênero;
- Construção de identidades organizacionais pautadas em normas masculinas;
- Conexões com estruturas externas, como leis e normas sociais.

É concluído que a desigualdade de gênero não é decorrência de falhas pontuais, mas sim uma característica estrutural das organizações que se foi organizada ao decorrer dos anos.

3.2 O Papel das Organizações e do RH na Reprodução e Desconstrução das Desigualdades de Gênero

No âmbito das oportunidades e das funções, Saffioti (1987) ressalta que a divisão sexual do trabalho é uma das mais persistentes formas de desigualdade. Essa divisão não apenas segmenta homens e mulheres em diferentes áreas ou atividades, mas também implica em níveis distintos de valorização e poder dentro da organização. A segregação horizontal (setores tidos como “masculinos” ou “femininos”) e vertical (diferença no acesso a cargos de liderança) refletem essa lógica. Além disso, a visão tradicional de que as mulheres, especialmente as mães, são menos disponíveis ou comprometidas no ambiente profissional ainda prevalece, afetando negativamente suas oportunidades de desenvolvimento e crescimento. Muitas vezes, são vistas com desconfiança ou consideradas menos aptas para assumir responsabilidades de alta complexidade ou para dedicar-se integralmente à carreira.

Louro (1997) aprofunda essa análise ao discutir como discursos institucionais e sociais classificam comportamentos como apropriados para cada gênero, limitando a participação das mulheres em determinados espaços. Esses discursos permeiam as políticas e práticas organizacionais, configurando um ambiente que reproduz estereótipos e barreiras, mesmo quando aparentemente se busca promover a igualdade. As normas culturais dentro das empresas tendem a reforçar expectativas sobre o que seria “natural” para homens e mulheres, influenciando desde o estilo de liderança esperado até as interações diárias entre colegas.

Diante desse cenário, o setor de Recursos Humanos (RH) possui um papel crucial e estratégico para a transformação dessas relações. Para além de funções administrativas, o RH deve atuar como agente de mudança, revisando criticamente suas práticas para evitar a reprodução de desigualdades. Isso implica rever processos desde o recrutamento, adotando estratégias para eliminar vieses inconscientes, como a análise “às cegas” de currículos ou o uso de linguagem neutra em descrições de vagas, e em entrevistas eliminando perguntas que pressupõem papéis de gênero, por exemplo como estão seus planos familiares, quantos filhos tem ou pretende ter, responsabilidades domésticas, estado civil e diversas perguntas que podem ser evitadas. Até o desenvolvimento e avaliação de desempenho, onde critérios de promoção precisam ser claros, justos e baseados em competências, e não em estereótipos.

Políticas afirmativas, como a reserva de vagas para mulheres em setores historicamente masculinos, programas de mentoring e capacitação para liderança feminina, além de ações de

sensibilização para conscientizar toda a organização sobre a existência e os impactos dos preconceitos de gênero, são ferramentas essenciais para a desconstrução desses padrões. O apoio à parentalidade, com licenças estendidas para mães e pais, flexibilização da jornada e incentivo à divisão equitativa das responsabilidades familiares, também constitui uma prática fundamental para garantir a permanência e o crescimento profissional das mulheres.

Para que essas ações sejam eficazes, é fundamental que sejam incorporadas à cultura organizacional, com o compromisso da alta liderança e o estabelecimento de indicadores que permitam o acompanhamento dos avanços e desafios. Somente assim o RH pode contribuir para que a equidade de gênero deixe de ser uma meta abstrata e se torne uma realidade concreta dentro das organizações.

Essas reflexões encontram eco na obra de Beauvoir (1949), que ao afirmar que “não se nasce mulher, torna-se mulher”, destaca a construção social e histórica do gênero como um processo contínuo de aprendizagem e imposição de papéis sociais. Essa ideia reforça que as desigualdades de gênero são resultado de estruturas culturais e sociais que podem e devem ser questionadas e transformadas, inclusive no ambiente de trabalho.

3.3. Políticas Afirmativas para Equidade de Gênero

As políticas afirmativas são ferramentas essenciais para combater desigualdades estruturais de gênero no ambiente organizacional. Elas visam criar condições mais equitativas para a inserção, permanência e ascensão das mulheres no mercado de trabalho, corrigindo desequilíbrios históricos que limitam suas oportunidades.

No âmbito do Recursos Humanos, as políticas afirmativas podem assumir diversas formas, dentre as quais se destacam:

- Reserva de Vagas para Mulheres: A prática de reservar vagas para mulheres, especialmente em setores ou cargos historicamente dominados por homens, é uma estratégia eficaz para aumentar a representatividade feminina. Essa medida busca romper o ciclo de exclusão
- Capacitação e Desenvolvimento: Oferecer treinamentos voltados para o empoderamento feminino, como liderança inclusiva, negociação, gestão do tempo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, é fundamental para equipar as mulheres com ferramentas que facilitem sua progressão na organização.

- Ações de Sensibilização e Educação: Campanhas internas que promovam o debate sobre preconceitos de gênero, estereótipos e discriminação são importantes para criar uma cultura organizacional mais inclusiva.
- Flexibilização da Jornada e Apoio à Parentalidade: Iniciativas que ofereçam flexibilidade de horário, home office e apoio à parentalidade (licença maternidade e paternidade ampliadas, creches ou auxílios relacionados).
- Revisão de Políticas Internas e Critérios de Avaliação: É fundamental que as regras para promoções, avaliações de desempenho e benefícios sejam constantemente revisadas para eliminar vieses inconscientes.
- Monitoramento e Transparência: A coleta e divulgação periódica de dados sobre a composição de gênero em diferentes níveis hierárquicos, taxas de promoção, remuneração e rotatividade permitem o acompanhamento do progresso e a identificação de áreas que requerem intervenções específicas.

Essas políticas afirmativas, ao serem implantadas de forma consistente e integrada, não só promovem a inclusão das mulheres, mas também beneficiam a organização como um todo, ao estimular a diversidade, inovação e melhor aproveitamento de talentos.

A efetividade dessas ações está diretamente relacionada ao compromisso institucional das organizações com os princípios de igualdade. Nesse sentido, o artigo da ONU Mulheres de 2024, intitulado “Para todas e por todas nós”, reforça que a promoção da equidade de gênero exige um esforço global e articulado entre setores público e privado, academia, sociedade civil e indivíduos (Querino, 2024). A autora do texto Querino (2024) enfatiza que o engajamento do setor privado é essencial para construir ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis, alinhados ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5) da Agenda 2030 da ONU: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

A incorporação dessas metas ao planejamento estratégico das empresas por meio da atuação dos Recursos Humanos, não apenas fortalece a imagem institucional, mas contribui diretamente para a transformação das estruturas organizacionais que, como visto anteriormente, ainda reproduzem padrões masculinos excludentes. Nesse cenário, o RH assume um papel político e ético, responsável por garantir que as ações afirmativas não se limitem ao discurso, mas sejam implementadas de maneira efetiva, com indicadores claros e acompanhamento contínuo.

4.1. Desafios das mulheres enfrentados historicamente

Em 2023, a economista Claudia Goldin recebeu o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas por suas contribuições ao entendimento da participação feminina no mercado de trabalho. Entre suas conclusões, destacou-se que a penalidade da maternidade permanece como o principal fator responsável pela desigualdade salarial entre homens e mulheres, já que, após o nascimento do primeiro filho, as mulheres tendem a ter reduções significativas em seus rendimentos, mesmo possuindo a mesma qualificação que os colegas homens (Goldin, 2023).

Sua pesquisa também reforçou a importância de políticas de apoio à família, como creches, licenças parentais e modelos de trabalho flexíveis, além de demonstrar que as barreiras enfrentadas não são biológicas, mas sim resultado da distribuição desigual das responsabilidades de cuidado.

No Brasil, o primeiro Relatório de Transparência Salarial (2024) revelou que as mulheres recebem, em média, 19,4% a menos que os homens em cargos de liderança, e apenas 32,6% das empresas com mais de 100 empregados possuem políticas de incentivo à contratação feminina. Esses dados evidenciam a persistência do chamado “teto de vidro”, que impede muitas mulheres de acessar cargos de maior prestígio e remuneração.

Por outro lado, avanços recentes impulsionados por movimentos sociais, novas gerações e políticas públicas têm ampliado a pauta da diversidade nas empresas. Iniciativas como programas de mentoria, metas de diversidade e relatórios de igualdade salarial representam passos importantes para a responsabilização das organizações.

Assim, embora os desafios ainda sejam significativos, a equidade de gênero no mercado de trabalho precisa ser entendida não apenas como uma demanda ética, mas também como um fator estratégico para o desenvolvimento econômico e para a atuação do RH, que deve adotar políticas capazes de transformar estruturas organizacionais historicamente excludentes.

4.2. O Papel das Organizações e do RH na Reprodução e Desconstrução das Desigualdades de Gênero

Mesmo com avanços institucionais, as desigualdades de gênero permanecem nas organizações. Saffioti (1969) aponta que a divisão sexual do trabalho ainda concentra mulheres

em áreas de menor prestígio, enquanto Louro (1997) evidencia como discursos institucionais reforçam estereótipos que limitam oportunidades e estilos de liderança.

Por outro lado, observa-se que o RH pode assumir um papel transformador ao revisar práticas que reproduzem desigualdades. Estratégias como processos seletivos às cegas, uso de linguagem neutra, programas de mentoria feminina e ações de conscientização sobre vieses inconscientes mostram-se eficazes para ampliar a equidade. Além disso, licença parental estendida, flexibilização da jornada e apoio à parentalidade contribuem para reduzir a penalização das mulheres, sobretudo mães.

Para que essas medidas sejam efetivas, é necessário o apoio da alta liderança e o estabelecimento de metas e indicadores claros, de modo que a equidade de gênero seja parte da cultura organizacional. Nesse contexto, o RH deixa de ser apenas executor de processos administrativos e passa a atuar como agente estratégico de mudança.

4.3. Políticas afirmativas para equidade de gênero no RH atual

A análise do material bibliográfico evidencia que as políticas afirmativas têm se consolidado como ferramentas estratégicas no combate às desigualdades de gênero no ambiente corporativo. Em consonância com os princípios defendidos por Saffioti (1969) e os compromissos do ODS 5 da Agenda 2030 da ONU, essas medidas buscam corrigir desequilíbrios históricos e ampliar as oportunidades de inserção, permanência e ascensão das mulheres no mercado de trabalho. No campo da gestão de pessoas, destacam-se ações como a reserva de vagas para mulheres em áreas técnicas e de liderança, a implementação de programas de mentoria e coaching feminino, e a oferta de capacitações voltadas ao desenvolvimento de competências de liderança e negociação. Essas práticas têm contribuído para fortalecer o protagonismo feminino e ampliar a diversidade nos níveis hierárquicos superiores. Outro ponto relevante é a adoção de ações de sensibilização organizacional, como campanhas e treinamentos sobre estereótipos de gênero e vieses inconscientes, que ajudam a construir uma cultura mais inclusiva e corresponsável. A flexibilização da jornada de trabalho e o apoio à parentalidade também figuram como práticas fundamentais para garantir a permanência das mulheres, sobretudo em contextos marcados pela sobrecarga de tarefas familiares.

A revisão contínua de políticas internas, especialmente dos critérios de avaliação e promoção, bem como o monitoramento com indicadores claros e periódicos, reforçam o

compromisso institucional com a equidade. Empresas que divulgam dados sobre a presença feminina em cargos de liderança, remuneração e rotatividade demonstram maior transparência e abertura para ajustes estratégicos. Como destaca Querino (2024), o engajamento do setor privado é essencial para consolidar ambientes de trabalho mais justos e diversos.

Nesse contexto, o RH assume um papel ético e político ao garantir que essas ações afirmativas sejam efetivamente implementadas, acompanhadas e integradas ao planejamento estratégico organizacional.

4 CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que, apesar dos avanços na inserção das mulheres no mercado de trabalho, as desigualdades de gênero ainda persistem de forma estrutural, especialmente nos altos cargos e em áreas historicamente masculinas. A análise bibliográfica evidenciou que essas desigualdades não são ocasionais, mas resultado de construções sociais e organizacionais que privilegiam padrões masculinos e reproduzem estereótipos.

Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos desempenha um papel estratégico na promoção da equidade, sendo responsável por revisar práticas, eliminar vieses e implementar políticas afirmativas eficazes. Ações como reserva de vagas, mentoria, capacitação e apoio à parentalidade demonstram impacto positivo na inclusão e desenvolvimento das mulheres nas empresas.

A contribuição de autoras como Joan Acker, Simone de Beauvoir, Guacira Louro e Heleieth Saffioti, aliada a dados recentes, como os da economista Claudia Goldin e os relatórios do governo federal, reforça que a equidade de gênero depende da redistribuição das responsabilidades sociais e da criação de ambientes mais flexíveis, justos e inclusivos. Conclui-se que o compromisso com a equidade deve ser institucional, contínuo e mensurável. Mais do que uma demanda ética, trata-se de uma condição necessária para a inovação, o desenvolvimento sustentável e a justiça social no ambiente de trabalho.

5 REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990.

ASSOCIATED PRESS. Nobel economics prize goes to Harvard's Claudia Goldin for research

on the workplace gender gap. **AP News**, 2023. Disponível em: <https://apnews.com/article/224c204c0cc20843636e5525d6a61673>.

BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro. **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**, Brasília, n. 57, p. 31–41, ago. 2014. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3736/1/bmt57_nt02_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Mulheres pretas ou pardas gastam mais tempo em tarefas domésticas, participam menos do mercado de trabalho e são mais afetadas pela pobreza. **Agência IBGE Notícias**, 8 mar. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39358-mulheres-pretas-ou-pardas-gastam-mais-tempo-em-tarefas-domesticas-participam-menos-do-mercado-de-trabalho-e-sao-mais-afetadas-pela-pobreza>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Mulheres recebem 19,4% a menos que os homens, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial. **G1**, 25 mar. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-recebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-1o-relatorio-de-transparencia-salarial>.

HARVARD GAZETTE. Harvard's Claudia Goldin awarded Nobel Memorial Prize in Economic Sciences. **Harvard Gazette**, 9 out. 2023. Disponível em: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2023/10/harvard-claudia-goldin-recognized-with-nobel-in-economic-sciences/>.

LOURO, Guacira Lopes. Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: **Vozes**, 1997

QUERINO, AC. Para todas e por todas nós: o compromisso global com a igualdade de gênero e empoderamento feminino. **ONU Mulheres Brasil**, 12 mar. 2025. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/noticias/artigo-para-todas-e-por-todas-nos-o-compromisso-global-com-a-igualdade-de-genero-e-empoderamento-feminino/>.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. Rio de Janeiro: **Expressão Popular**, 1969.