

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação

**Carolina Pavan Risi**

**Cultura das organizações: diversidade de gênero na  
indústria**

São Paulo

2024

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação

## **Cultura das organizações: diversidade de gênero na indústria**

**Carolina Pavan Risi**

**Orientador: Prof(a). Dr(a) Tatiana Oliveira**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais.

São Paulo  
2024

# CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES: DIVERSIDADE DE GÊNERO NA INDÚSTRIA<sup>1</sup>

Carolina Pavan Risi

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar como a cultura organizacional na indústria afeta diretamente a transformação das empresas na construção de ambientes com diversidade de gênero. Visto que um ambiente corporativo é formado por pessoas com diferentes características, religiões, crenças, referências e opiniões, e o conjunto desses aspectos influenciam a transformação cultural dentro das organizações, definiu-se a seguinte questão norteadora do projeto: por que fatores culturais limitam o progresso da diversidade de gênero na indústria de óleo e gás? A pesquisa se baseou na revisão bibliográfica sobre esse fenômeno e em uma abordagem quanti-qualitativa, exploratória, com a utilização de um questionário como instrumento de coleta de dados a fim de investigar os aspectos culturais que fazem com que executivos homens sejam um obstáculo para a diversidade de gênero.

**Palavras-chave:** Diversidade de Gênero. Cultura organizacional. Fatores culturais. Transformação Cultural.

## Organizational Culture: Gender Diversity in the Industry

**Abstract:** The present article aims to analyze how organizational culture in the industry directly affects the transformation of companies in building environments that embrace gender diversity. Given that a corporate environment is composed of people with different characteristics, religions, beliefs, references, and opinions, and that these aspects collectively influence cultural change within organizations, the following guiding question was defined for the project: why do cultural factors limit the progress of gender diversity in the oil and gas industry? The research is based on a literature review of this phenomenon and adopts an exploratory, quantitative-qualitative approach, using a questionnaire as the data collection instrument to investigate the cultural aspects that cause male executives to act as obstacles to gender diversity.

**Palavras-chave:** Gender diversity. Organizational culture. Cultural factors. Cultural change.

## Cultura de las organizaciones: Diversidad de género en la industria

**Resumen:** El presente artículo tiene como objetivo analizar cómo la cultura organizacional en la industria afecta directamente la transformación de las empresas en la construcción de ambientes con diversidad de género. Dado que un entorno corporativo está formado por personas con diferentes características, religiones, creencias, referencias y opiniones, y que el conjunto de estos aspectos influye en la transformación cultural dentro de las organizaciones, se definió la siguiente pregunta guía para el proyecto: ¿por qué los factores culturales limitan el progreso de la diversidad de género en la industria de petróleo y gas? La investigación se basa en una revisión bibliográfica sobre este fenómeno y en un enfoque cuantitativo-cualitativo,

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais.

exploratorio, utilizando un cuestionario como instrumento de recolección de datos con el fin de investigar los aspectos culturales que hacen que los ejecutivos hombres sean un obstáculo para la diversidad de género.

**Palabras clave:** Diversidad de género. Cultura organizacional. Factores culturales. Transformación cultural.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	5
2.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
3.	CONCEITO DE GÊNERO.....	7
4.	DE&I DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO.....	8
5.	IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM DE&I NA INDÚSTRIA.....	10
6.	PESQUISA SOBRE DE&I DE GÊNERO NA INDÚSTRIA.....	12
7.	ANÁLISE DE DADOS.....	14
8.	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	18
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
	REFERÊNCIAS.....	24
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	26

## Introdução

A sociedade vem passando por inúmeras transformações que também se refletem dentro das organizações, como consequência da globalização. É possível observar alguns avanços significativos dentro da dimensão de diversidade de gênero que aproximam distantes realidades por um lado e aumentam as desigualdades por outro. Os pensamentos vêm mudando e por sua vez, as pessoas vem se abrindo mais às inovações, às tecnologias, como por exemplo o uso da internet, e assim existe a necessidade de lidar com as mudanças.

A época atual estaria marcada pela fragmentação, descentralização e deslocamento das identidades. Estaria havendo uma mudança estrutural que rompe com a ideia de uma "identidade" pessoal, social ou cultural, pela fragmentação dos sujeitos e culturas e pela superação dos conceitos de nacionalidade, raça, classe, gênero, sexualidade (Hall, 1998, p.7-9).

Mesmo com as transformações ocorridas, ainda observamos que a discussão sobre cultura e gênero têm uma longa jornada pela frente, principalmente dentro das organizações no setor industrial.

Para o desenvolvimento deste artigo, é importante entender que a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização (MEGGINSON et al, 1998).

Partindo de um conceito definido por Wagner, Hollenbeck (2012, p.442) no qual “a cultura de uma organização, portanto, é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”

Para Marras (2011) toda corporação, independentemente do setor, possui sua própria cultura que a identifica e que forma o conjunto que evidencia os seus costumes, suas crenças e seus valores.

Devido ao abstratismo no entendimento de cultura, ela é percebida através de seus efeitos e consequências. Por isso, Chiavenato (2009), compara a cultura organizacional com um iceberg uma vez que ela apresenta múltiplas camadas que avançam em níveis de profundidade. Na parte superior, acima do nível da água, estão os aspectos visíveis e superficiais que são observados na organização e que se desdobram de sua cultura. No âmbito da diversidade de gênero, estamos falando das atitudes, formas de pensar dos indivíduos que hierarquizam mulheres como subalternas numa escala de poder em relação aos homens. Já na parte submersa estão os aspectos invisíveis e mais profundos em que a observação e a percepção

são mais difíceis, e que podemos chamar de patriarcado como causa raiz da ausência de diversidade de gênero nas organizações.

Portanto, é necessário olhar com honestidade para o tema e reconhecer que fatores culturais, que existem na sociedade e se refletem nas organizações, desempenham papel central para se alcançar a diversidade de gênero, dentro da indústria. Para tanto, serão abordados neste artigo temas como a forma de atuação e os impactos da cultura organizacional, o conceito de gênero para melhor entender as desigualdades existentes e como esses aspectos influenciam na diversidade, equidade e inclusão nos ambientes corporativos no setor industrial de gás e energia.

## **2. Cultura Organizacional**

Para Wagner; Hollenbeck (2010), a cultura organizacional atua em quatro dimensões básicas no processo de ajudar a criar o entendimento coletivo da vida organizacional. A primeira dimensão é fornecer aos membros uma identidade organizacional em que são compartilhados padrões, valores e percepções de modo a oferecer às pessoas um sentimento de grupo. A segunda função é facilitar o compromisso coletivo, isso permite alcançar um propósito comum que foi desenvolvido por uma cultura compartilhada onde faz com que crie esse compromisso ao aderirem a cultura como sua própria. A terceira dimensão é promover a estabilidade organizacional pois a cultura faz com que haja a interação e colaboração entre os indivíduos. E a quarta dimensão da cultura organizacional é moldar o comportamento ao contribuir com que os indivíduos deem propósito aos seus espaços.

Sendo assim, a cultura organizacional, muitas vezes referida como o "DNA" de uma empresa, é o conjunto de valores, crenças e comportamentos que moldam a forma como os colaboradores interagem e realizam o trabalho. Ou seja, é tudo aquilo que não está escrito.

Em uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup descrita no relatório *Empowering Workplace Culture Through Recognition* em 2023, 70% dos funcionários afirmaram que a cultura da empresa impacta diretamente na sua produtividade e satisfação no trabalho. Além disso, muito da visão e avaliação do profissional se reflete na cultura da empresa, definindo assim a identidade da organização. Então, é importante ressaltar que essa percepção é de todos os talentos da empresa: de analistas aos cargos de decisão.

Logo, a cultura corporativa afeta diretamente a maneira como os colaboradoras e colaboradores entenderão suas relações com o trabalho. Uma cultura inclusiva e diversa amplia positivamente as trocas internas.

### 3. Conceito de Gênero

Entender o conceito de gênero nos oferece caminhos para que possamos aprender mais sobre esse universo que ainda gera muitos conflitos de opiniões e, por meio de um olhar mais atento, para determinados processos que consolidam diferenças de valor entre o masculino e o feminino e que geram desigualdades. Conforme explicado por Machado (1999, p.23), “gênero difere do termo sexo, pois o mesmo foi criado para enfatizar que homem e mulher são categorias sociais construídas historicamente e não se restringem a características biológicas, mas possuem “implicações psicológicas e culturais”.

Mais do que simplesmente masculino e feminino, o gênero engloba comportamentos e atitudes de homens e mulheres que precisam ser revisitados, repensados e questionados (SCOTT, 1995; BURIN, 2004). De acordo com Lauretis:

O termo gênero é uma representação não apenas no sentido de que cada palavra, cada signo, representa seu referente, seja ele um objeto, uma coisa, ou ser animado. O termo “gênero” é, na verdade, a representação de uma relação, a relação de pertencer a uma classe, um grupo, uma categoria. Gênero é a representação de uma relação(...) o gênero constrói uma relação entre uma entidade e outras entidades previamente constituídas como uma classe, uma relação de pertencer(...) assim, gênero representa não um indivíduo e sim uma relação, uma relação social; em outras palavras, representa um indivíduo por meio de uma classe (Lauretis, 1994, p. 210)

Sendo assim, gênero é uma maneira de designar os papéis que precisam ser performados por homens e mulheres na sociedade e, por sua vez, nas organizações. Consequentemente, falar em gênero não é se referir somente à mulher, mas sim buscar discutir as relações sociais entre ambos, verificando as relações que existem de domínio e exploração entre os homens e as mulheres, determinadas pela cultura e pela história, já que o contexto determina em muitos nossos comportamentos, valores, atitudes e pensamentos.

Ainda na vertente histórica, o patriarcado, ou seja, sistema social baseado em uma cultura, estrutura e relações que favorecem os homens, em especial o homem branco se beneficia de forma simbiótica do capitalismo na medida em que articula a manutenção da submissão de mulheres como força de trabalho com remuneração inferior ou em atividades não remuneradas (cuidado do lar e educação dos filhos). Logo, nesse cenário, ao contar com esse sistema econômico, o patriarcado ganha uma ferramenta mais para perpetuar a dominação do homem sobre a mulher.

#### 4. DE&I<sup>2</sup> de gênero no mercado de trabalho

Diversidade era inicialmente o termo utilizado para descrever a presença de diferentes grupos raciais, étnicos e de gênero em uma organização. A ideia era promover a representação desses grupos em todos os níveis hierárquicos, como uma forma de refletir a sociedade tal qual ela é. Com o tempo, o termo equidade começou a ganhar mais espaço, pois diferente de igualdade, que implica tratar todos da mesma forma, equidade reconhece que pessoas de diferentes origens podem precisar de apoio e recursos específicos para alcançar oportunidades iguais. Foi então que o termo inclusão veio complementar, focando não apenas na presença de grupos diversos, mas na criação de um ambiente onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir plenamente. Portanto, a sigla DE&I, diversidade, equidade e inclusão, se tornou um termo padronizado no mundo empresarial, representando uma abordagem holística para a criação de ambientes de trabalho mais justos e inclusivos.

A diversidade de gênero dentro das empresas no setor industrial provoca bastante discussão no que diz respeito a mulheres e homens terem igualdade no ambiente profissional. Hoje, há um consenso de que não existe qualquer diferença consistente entre ambos quanto à sociabilidade, capacidade técnica, habilidades de resolução de problemas, espírito competitivo e motivação, porém a diferença de gênero ainda é uma realidade e afeta a percepção das organizações (ROBBINS et al., 2010).

Em uma pesquisa realizada pela McKinsey em 2013 com cerca de 1400 executivos globais de grandes corporações, foi reportado que as mulheres executivas são ambiciosas e, tal como os homens, dizem que estão dispostas a fazer alguns sacrifícios nas suas vidas pessoais se isso for necessário para ocupar um cargo de gestão. Ainda assim, a disponibilidade para trabalhar “a qualquer hora e em qualquer lugar” impõe uma penalidade particularmente dura às gestoras do sexo feminino. Com isso, muitas mulheres não têm a certeza de que a cultura organizacional oferecerá suporte para a ascensão profissional. Outro fator importante identificado na pesquisa é que os executivos homens não reconhecem as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para progredirem em suas carreiras, além disso duvidam do valor dos programas de diversidade nas empresas.

A percepção masculina no estudo ainda é de que as medidas intencionais adotadas pelo mercado nos últimos anos de apoio às mulheres são injustas com os homens, e muitos ainda não estão fortemente convencidos de que as mulheres possam liderar tão eficazmente quanto

---

<sup>2</sup> DE&I – Sigla que representa o termo diversidade, equidade e inclusão.

eles. O estudo concluiu que fatores culturais pesavam duas vezes mais do que fatores individuais na determinação do grau de confiança das mulheres em chegar à alta gestão.

Entre todos os desafios enfrentados pelas mulheres no âmbito da indústria, pode-se destacar a marginalização da mulher no mercado de trabalho: a disparidade salarial. Lips (2012) afirma que o fato de as mulheres ganharem menos que os homens é uma realidade mundial e que essa desigualdade aparece mesmo em situações em que o nível educacional e o investimento na carreira são iguais aos dos homens. Ela explica ainda que a maior parte dos trabalhos de meio período, com menor pagamento, é ocupada por mulheres, mas que é preciso considerar os aspectos culturais que levam as mulheres a optarem por esse tipo de trabalho. Para Atkinson (2016) a maternidade é uma condição que precisa ser tratada com atenção no meio da indústria, que pressiona a escolha de trabalhos de meio período e resulta até mesmo na perda de promoções, levando as mulheres a ganharem menos por vários anos após o nascimento de seus filhos.

Em 2023, no Brasil, a lei da igualdade salarial buscou criar parâmetros para enfrentar a falta de isonomia de salário entre homens e mulheres já que, segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 4 de cada 10 pessoas (39,6%) ocupando cargos de diretoras ou gerentes eram do sexo feminino, mas quando se observa o rendimento de homens e mulheres nessa função, nota-se que elas recebiam 29,5% a menos do que eles, no 4º trimestre de 2023. Esses números refletem os preconceitos e desigualdades existentes no mercado de trabalho brasileiro: a dificuldade de se aceitar que mulheres possam liderar; a discriminação e o assédio sofridos pelas funcionárias, o que prejudica a permanência delas nos postos de trabalho; os problemas para conciliar os tarefas domésticos e as atividades profissionais (enquanto as mulheres com emprego dedicavam, em média, quase 17 horas semanais com afazeres da casa e relacionados às famílias, em 2022, os homens dispensavam em média 11 horas nessas atividades); a necessidade de participar de cursos fora da jornada de trabalho, entre tantos outros. Quando trazemos o recorte racial, os números ainda pioram, apontando que no 4º trimestre de 2023, as mulheres representavam a maioria dos desocupados (54,3%) e 35,5% delas eram negras e 18,9%, não negras.

Dessa forma, considerando os pontos negativos que a globalização e o capitalismo também trazem e o significativo impacto, em especial do setor industrial, é dever das organizações alavancarem as pautas de diversidade de gênero não apenas em prol de benefícios nos resultados das próprias organizações, mas também para o desenvolvimento social como um todo. Logo, a gestão da transformação cultural com base na diversidade é uma maneira de valorizar o ser humano e suas mais profundas expressões positivas e por isso é necessário dar

voz às mulheres, permitindo que participem na mudança da cultura organizacional, trazendo sua visão de mundo, contribuindo, em última instância, para construir organizações e sociedades mais igualitárias.

## **5. Impacto da Cultura Organizacional em DE&I na indústria**

Com base nos conceitos de gênero e cultura, pode-se entender que a forma de ver o mundo e usar conhecimento para produzir é influenciada por fatores culturais. Reforçando então que os atributos masculinos ou femininos não se restringem ao sexo, podendo ser adotados indistintamente por homens ou mulheres, ou mesmo por setores organizacionais inteiros. É preciso compreender as particularidades e os desafios enfrentados por indivíduos das distintas culturas para que haja uma inclusão efetiva destes na organização. Igualmente importante é aproveitar as perspectivas culturais, transformando-as em valor para a organização.

Para entender então por que executivos homens podem ser um obstáculo para a diversidade de gênero dentro das grandes corporações, é importante explorar os aspectos culturais, comportamentais e institucionais que influenciam suas ações e decisões. A seguir, exploro 7 fatores que contribuem para a compreensão deste cenário corporativo e bastante comum no setor industrial. Esses fatores foram escolhidos com base em artigos de revistas científicas como *Research in Organizational Behavior* e a *Business Harvard Review* e fornecem uma base sólida para a compreensão das normas culturais, estereótipos de gênero, vies inconsciente, e outros desafios enfrentados por mulheres em ambientes corporativos historicamente dominados por homens.

O primeiro fator são as normas culturais e os estereótipos de gênero profundamente enraizados que desempenham um papel significativo na percepção e tratamento das mulheres no ambiente corporativo. Em muitas culturas, as expectativas sobre os papéis de gênero são rígidas, com homens sendo vistos como líderes naturais e mulheres como cuidadoras. Esses estereótipos podem levar (i) a subestimação das capacidades femininas, assumindo que elas não são adequadas para cargos de liderança e (ii) preferência por homens em cargos de liderança, já que há uma tendência em favorecer homens na promoção e contratação para posições de alto nível, perpetuando a falta de diversidade de gênero. (EAGLY; CARLI, 2007).

O segundo fator são as redes de contatos e relacionamentos profissionais que são cruciais para o avanço na carreira. Comumente, essas redes são dominadas por homens, o que resulta na (i) exclusão das mulheres das redes de contatos e oportunidades de networking,

limitando seu acesso a mentores e patrocinadores e (ii) nos clubes exclusivos masculinos, que são informais e promovem atividades sociais que não convidam mulheres e reforçam a coesão entre executivos homens. (IBARRA et al, 2010).

O terceiro fator, conhecido como viés inconsciente refere-se a atitudes e estereótipos que influenciam nossas decisões sem que estejamos cientes disso. Esses vieses podem afetar negativamente a diversidade de gênero de várias maneiras. Uma delas é a preferência de contratação e promoção, por afinidade, sem perceber, de candidatos também homens e uma outra é a avaliação de desempenho quando mulheres podem ser julgadas de forma mais crítica ou seus sucessos podem ser atribuídos a fatores externos, enquanto o sucesso dos homens é visto como resultado de suas habilidades e esforços. (HEILMAN, 2012).

O quarto fator, bastante comum no setor da indústria, é a cultura de trabalho historicamente masculina, o que pode criar um ambiente hostil ou pouco acolhedor para mulheres. Esses ambientes costumam fomentar normas culturais que valorizam comportamentos tradicionalmente masculinos, como agressividade e competitividade, e que não valorizam estilos de liderança mais colaborativos frequentemente associados às mulheres. Além disso, um ambiente de trabalho hostil, onde são tolerados comentários sexistas, piadas inadequadas e discriminação podem criar um espaço onde as mulheres se sentem desvalorizadas e desrespeitadas. (ELY, R. J; MEYERSON, D. E., 2000).

O quinto fator é a ausência de políticas claras e eficazes de diversidade e inclusão ou a adoção de políticas superficiais, que são aquelas que servem apenas para atender a exigências legais ou de relações públicas, sem um compromisso real de mudança cultural. Ou ainda a falta de responsabilização dos executivos pela definição de metas de diversidade e assim, as iniciativas podem não resultar em mudanças concretas. (RIDGEWAY, C. L., 2011)

O sexto fator, chamado de resistência à mudança é um obstáculo significativo para a diversidade de gênero. Muitos executivos homens podem ver as iniciativas de diversidade como ameaças ao status quo, ou seja, (i) medo pela perda dos privilégios e influência adquiridos com a inclusão de mais mulheres em posições de liderança e (ii) pelo desconforto com as mudanças nas relações de poder e interação no local de trabalho que costumam causar incômodo e resistência. (RIDGEWAY, C. L., 2011)

O sétimo fator é a falta de modelos de referência femininos em posições de liderança perpetuando a ideia de que tais posições não são adequadas para mulheres e reduzindo as chances de elas vislumbrarem o próprio sucesso em tais cargos. (IBARRA et al., 2013).

Sendo assim, a cultura organizacional é um dos principais determinantes do sucesso na construção de ambientes com diversidade de gênero na indústria. Ela influencia diretamente as

políticas, práticas e comportamentos dentro da organização. Para promover a diversidade de gênero, é necessário um compromisso firme e contínuo com a inclusão em todos os níveis da empresa. Isso inclui a criação de políticas inclusivas, o desenvolvimento de líderes que valorizem a diversidade, a educação contínua dos funcionários e a criação de um ambiente de trabalho que acolha e respeite todas as diferenças.

## **6. Pesquisa sobre DE&I de gênero na indústria de óleo e energia**

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, optou-se pelo uso da pesquisa quantitativa como metodologia central. Esta escolha se justifica pela necessidade de coletar e analisar dados de forma objetiva e padronizada, permitindo a avaliação da percepção das mulheres que trabalham na indústria de óleo e energia sobre o impacto da cultura organizacional na diversidade de gênero no ambiente de trabalho.

A pesquisa quantitativa foi conduzida por meio de questionário estruturado com 11 perguntas fechadas utilizando a plataforma de formulário do google, anônimas para respeitar os requisitos da Lei geral de proteção de dados. Este formato foi escolhido para garantir a consistência das respostas e facilitar a análise estatística dos dados coletados, permitindo a identificação de padrões e tendências na percepção das participantes.

A utilização de perguntas fechadas possibilitou a obtenção de dados específicos e mensuráveis, o que contribui para a objetividade dos resultados. Além disso, o formato padronizado do questionário favorece a replicabilidade do estudo, um aspecto fundamental para a validade científica da pesquisa.

Para fundamentar teoricamente a pesquisa, as perguntas foram relacionadas aos 7 fatores descritos anteriormente com o objetivo de investigar como os aspectos culturais, comportamentais e institucionais influenciam a diversidade de gênero nas grandes corporações. Portanto, foram abordados temas como cultura e estereótipos, redes de afinidades; vieses inconscientes, cultura de trabalho masculina, políticas de diversidade, resistência à mudança e referências femininas. Os questionários foram respondidos anonimamente e ficaram disponíveis para serem respondidos por 19 dias corridos.

A amostra do estudo foi composta por mulheres de diferentes idades e níveis hierárquicos que atuam especificamente nas empresas do ramo da indústria de óleo e gás selecionadas para a pesquisa quantitativa conforme indicado abaixo:

Shell é uma empresa multinacional petrolífera britânica com sede em Londres, que tem como principais atividades a refinação de petróleo e a extração de gás natural. Opera em mais

de 70 países e territórios e possui 103 mil funcionários. Segundo dados públicos divulgados no Relatório de Sustentabilidade de 2024, em dezembro de 2023, ela possuía os seguintes indicadores referentes a gênero:

- A representação global de mulheres era de 35%, em comparação com 33% em 2022.
- 42% dos membros do Conselho da Shell eram mulheres, em comparação com 55% em 2022.
- 43% de mulheres na Comissão Executiva, em comparação com 22% em 2022.
- 32% da liderança sênior era composta por mulheres, em comparação com 30% em 2022.
- 40% das contratações com graduação foram mulheres, em comparação com 49% em 2022
- 38% contratações com pós-graduação foram mulheres, em comparação com 40% em 2022.

Petrobrás, empresa brasileira de economia mista, uma das maiores produtoras de petróleo e gás do mundo, atuando principalmente nas áreas de exploração e produção, refino, geração e comercialização de energia. Com sede no Rio de Janeiro, opera atualmente no Brasil, Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, Holanda, Singapura, São Tomé e Príncipe e 46.730 funcionários. Segundo dados públicos divulgados no Relatório de Sustentabilidade de 2024, em dezembro de 2023, ela possuía os seguintes indicadores referentes a gênero:

- A representação global de mulheres era de 17%.
- 22% de mulheres em funções gerenciais.
- 12% de mulheres em função de supervisão.
- 21% de mulheres em cargos de alta liderança.
- 13% de mulheres na diretoria executiva.
- 1 mulher e 8 homens dentre os dirigentes estatutários.

TotalEnergies é uma empresa global de energia integrada que produz e comercializa energias de petróleo e biocombustíveis, gás natural e gases verdes, energias renováveis e eletricidade. Opera em mais de 120 países e possui aproximadamente 100 mil funcionários. Segundo dados públicos divulgados no Relatório de Sustentabilidade de 2024, em dezembro de 2023, ela possuía os seguintes indicadores referentes a gênero:

- 25,1% de mulheres em funções de gerente sênior.
- 28,3% de mulheres em funções de executivas.

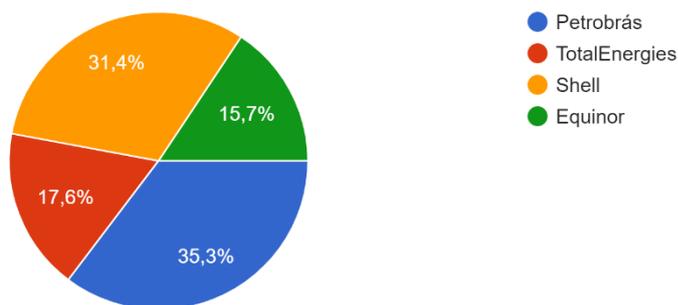
Equinor é uma empresa global de energia, a maior operadora da Noruega, uma das maiores operadoras offshore do mundo, e uma força crescente em renováveis. Possui cerca de 23 mil pessoas desenvolvendo petróleo, gás, energia eólica e solar em mais de 30 países. Segundo dados públicos divulgados no Relatório de Sustentabilidade de 2024, em dezembro de 2023, ela possuía os seguintes indicadores referentes a gênero:

- A representação global de mulheres era de 32%.
- 40% de mulheres no Board.
- 30% de mulheres no Comitê Executivo.
- 35% das novas contratações foram mulheres.
- 35% de mulheres em cargos de liderança.

## 7. Análise de dados

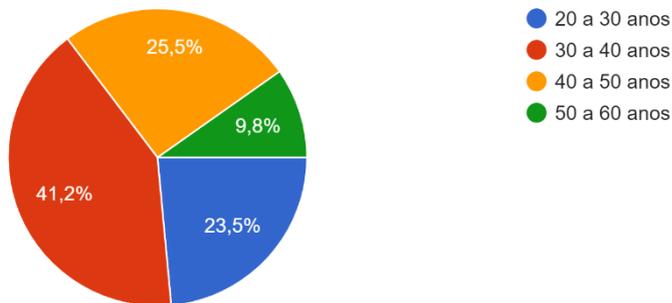
Após 19 dias corridos em que a pesquisa ficou disponível, foram obtidas 51 respostas das 4 empresas selecionadas e mencionadas acima. Abaixo ilustro o resultado sistematizado das respostas do formulário do google que continham 11 perguntas.

Gráfico 1: Empresa em que atuam as respondentes



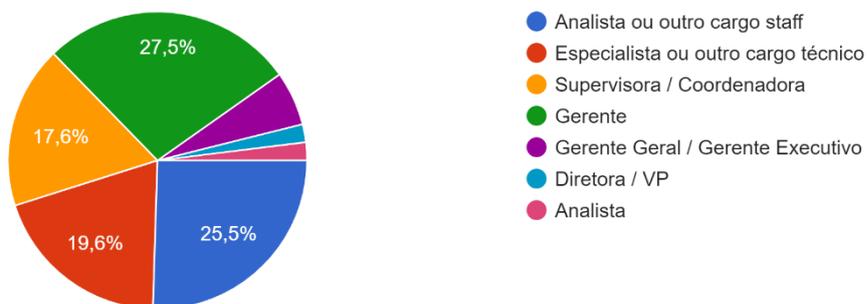
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 2: Faixa etária das respondentes



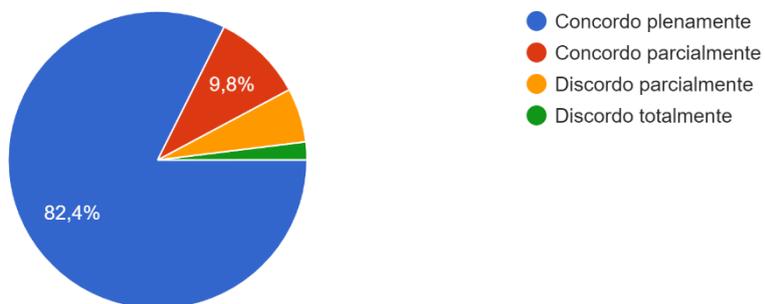
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 3: Cargo ocupado pelas respondentes



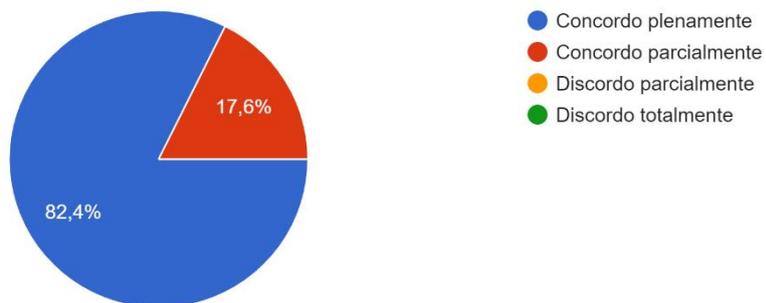
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 4: Percepção das respondentes sobre mulheres em cargos de liderança



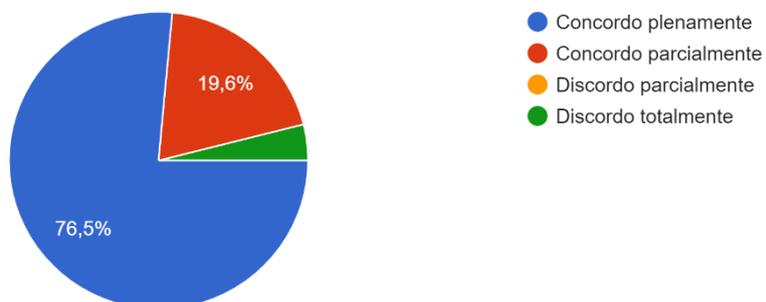
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 5: Percepção das respondentes sobre exclusão em ambientes masculinos



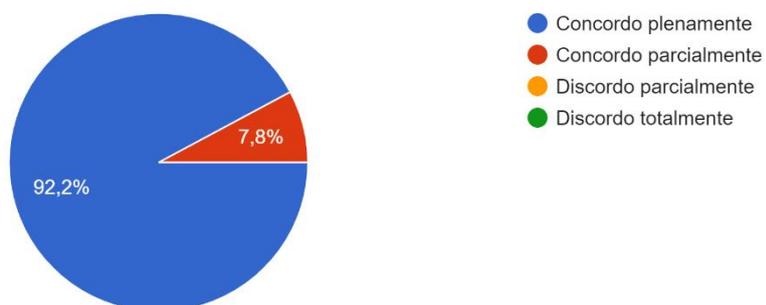
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 6: Percepção sobre viés de gênero em processos seletivos



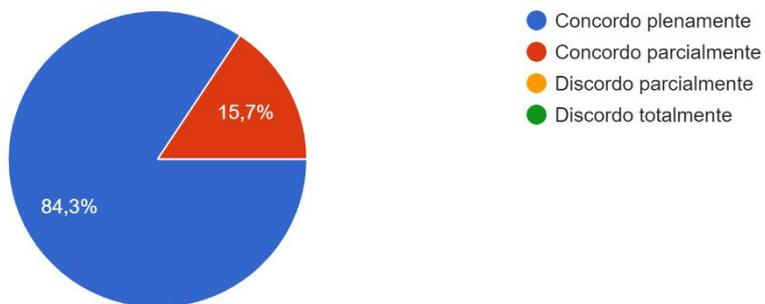
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 7: Necessidade de políticas afirmativas segundo as respondentes



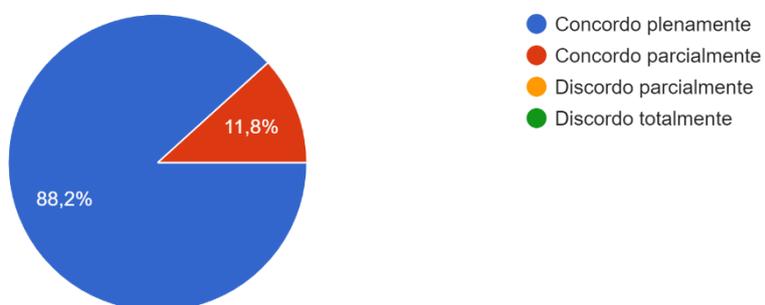
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 8: Impacto da presença feminina na percepção dos homens



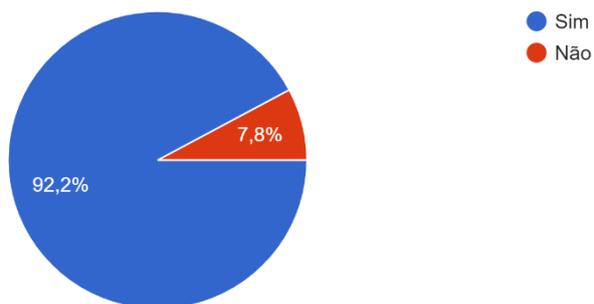
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 9: Importância da representatividade feminina em cargos de liderança



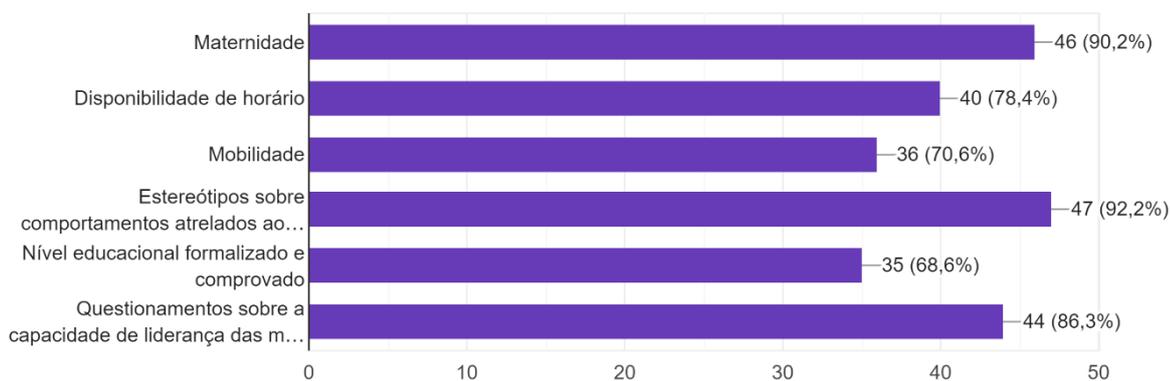
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 10: Experiência das respondentes com discriminação de gênero



Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

Gráfico 11: Principais obstáculos para ascensão profissional das mulheres



Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2024)

## 8. Análise de resultados

Analisando o resultado da pesquisa, as três primeiras perguntas apresentam uma fotografia real sobre a participação das mulheres nas 4 empresas selecionadas, trazendo também a faixa etária delas e o cargo que ocupam. A partir da 4ª pergunta até a 10ª trazemos a percepção das participantes sobre o ambiente em que trabalham assim como, poderemos analisar a consciência de gênero delas segundo essa amostra de mulheres respondentes.

A primeira pergunta da pesquisa nos fornece um panorama inicial da distribuição das participantes por empresa. Sendo assim, a Petrobrás, empresa brasileira, tem o maior número de mulheres participantes, com 31,4% das respostas. Em seguida, temos a Equinor com 35,3%, a TotalEnergies com 17,6% e a Shell com 15,7%.

A segunda pergunta da pesquisa apresenta a distribuição dos participantes por faixa etária. Essa informação é fundamental para entender a o nível de consciência de gênero e a dinâmica da força de trabalho no setor. A maioria dos participantes se concentra na faixa etária de 30 a 40 anos, representando 41,2% do total de respostas. Em seguida, temos a faixa de 20 a 30 anos com 23,5%, a faixa de 40 a 50 anos com 25,5% e, por fim, a faixa de 50 a 60 anos com 9,8%.

A terceira pergunta tem como objetivo principal identificar a distribuição dos participantes por cargo e nível hierárquico. Através do gráfico nota-se que a maior parte das participantes ocupa cargos de analista (53%). Em seguida, temos as gerentes (17,6%), especialistas ou cargos técnicos (19,6%), supervisoras ou coordenadoras (25,5%), diretoras ou

vice-presidentes (5,9%) e gerentes gerais ou executivas (3,9%). Dessa forma, podemos notar a presença massiva de mulheres em cargos técnicos em detrimento de posições de liderança.

A quarta pergunta da pesquisa revela uma percepção importante sobre a forma como as mulheres são vistas e valorizadas no ambiente de trabalho, especialmente em cargos de liderança. A maioria das respondentes 82,4% concordam parcialmente ou concordam totalmente de que as mulheres sejam questionadas ou subestimadas para assumir cargos de liderança. Isso sugere uma percepção generalizada de que as mulheres não são capazes e ou qualificadas para ocupar esses cargos.

A quinta pergunta da pesquisa revela um dado importante sobre a percepção das participantes em relação à dificuldade das mulheres em acessar espaços de liderança e networking nas empresas. A maioria das participantes (82,4%) concordam totalmente e 17,6% concordam parcialmente de que a presença majoritária de homens nas lideranças corporativas e no networking contribui para a exclusão das mulheres. Essa percepção reflete a necessidade e a urgência de implementar medidas para promover a igualdade de gênero e criar um ambiente de trabalho mais inclusivo visto que a grande maioria das participantes reconhece a existência de um viés de gênero que impede o acesso das mulheres a posições de liderança e que pode gerar um sentimento de que as mulheres enfrentam barreiras adicionais para alcançarem tais posições.

Na sexta pergunta, busca-se entender a percepção das participantes sobre a existência de um viés de gênero nos processos seletivos. O gráfico de pizza revela uma percepção bastante clara entre as participantes pois 76,5% concordam plenamente ou parcialmente que existe uma afinidade de gênero que influencia na escolha dos candidatos. Sabemos que recrutadores e gestores podem ter preferência por candidatos que se encaixam em um perfil tradicionalmente masculino para determinados cargos, mesmo que não tenham consciência disso.

A sétima pergunta tem como objetivo captar a percepção das respondentes sobre a eficácia de políticas afirmativas e metas ligadas à remuneração para promover a igualdade de gênero nas empresas. O resultado foi que 92,2% concordam plenamente ou parcialmente que são necessárias políticas afirmativas de gênero e metas ligadas à remuneração dos executivos para promover mudanças na cultura organizacional. Fica claro que a grande maioria das mulheres entende que políticas afirmativas e metas ligadas à remuneração dos executivos são ferramentas eficazes para promover a igualdade de gênero uma vez que são medidas concretas e trabalham no formato de responsabilização.

A oitava pergunta, busca entender a percepção das participantes sobre a possível reação negativa dos homens à medida que as mulheres conquistam mais espaço no ambiente de

trabalho. 84,3% das mulheres respondentes concordam total ou parcialmente da ideia de que um aumento na presença de mulheres nas empresas geraria um sentimento de perda de privilégios e influência nos homens. Esse sentimento corrobora com uma cultura organizacional que valoriza características tradicionalmente masculinas, como a competitividade, a assertividade e a hierarquia. Essa cultura pode dificultar a inclusão de mulheres e gerar um sentimento de que elas são intrusas em um espaço que não lhes pertence.

A nona pergunta, visa entender a percepção das participantes sobre o impacto da ausência de mulheres em posições de liderança como modelos para as futuras gerações. É notório que a maioria das participantes (88,2%) concordam plenamente ou parcialmente que a falta de modelos femininos de referência reforça a ideia de que cargos de liderança não são adequados para mulheres. Como já mencionado anteriormente, a ausência de modelos femininos pode reforçar estereótipos de gênero e limitar as aspirações profissionais das mulheres, impactando na crença sobre suas próprias habilidades e capacidades.

A décima pergunta, "Na sua percepção, você já vivenciou ou testemunhou uma situação de discriminação de uma colaboradora pelo fato dela ser mulher?", busca identificar diretamente a experiência das participantes com a discriminação de gênero no ambiente de trabalho. O resultado é impactante pois 92,2% das participantes que trabalham em ambiente corporativo, afirmaram já terem vivenciado ou testemunhado uma situação de discriminação de gênero. Historicamente, a indústria de óleo e gás tem sido dominada por homens, o que contribui para a formação de uma cultura organizacional que valoriza características tradicionalmente masculinas e hierarquiza as relações de poder. Essa cultura normaliza comportamentos discriminatórios e sexistas, criando um ambiente hostil para as mulheres. A persistência de estereótipos de gênero, que associam características como força, liderança e competência técnica aos homens, e características como emotividade, fragilidade e submissão às mulheres, contribui para a desvalorização do trabalho feminino e a justificativa de práticas discriminatórias.

A décima primeira e última pergunta busca identificar diretamente quais e quantas barreiras são percebidas pelas participantes para ingressar, manter e crescer profissionalmente no ambiente corporativo. O gráfico de barras apresenta as principais barreiras identificadas pelas participantes, sendo "Estereótipos sobre comportamentos atrelados ao gênero feminino" a mais citada com 92,2%, seguida pela "Maternidade" (90,2%) e "Questionamentos sobre a capacidade de liderança das mulheres" (86,3%). Os itens como "Disponibilidade de horário" (78,4%), "Mobilidade" (70,6%) e "Nível educacional formalizado e comprovado" (68,6%) também foram apontados como barreiras significativas. Esse resultado demonstra claramente

como a mulheres encontram barreiras adicionais no mercado corporativo por determinadas responsabilidades estarem atribuídas exclusivamente ou majoritariamente a elas. O exercício da maternidade, flexibilidade e mobilidade para conciliar as tarefas domésticas e familiares não recaem da mesma forma aos homens, que também são parte desse sistema doméstico e familiar.

## **9. Considerações finais**

Este estudo procurou compreender como a cultura organizacional influencia a implementação de políticas de diversidade de gênero nas empresas do setor de óleo e gás, um ambiente predominantemente masculino. A pesquisa revelou que fatores culturais profundamente enraizados, como estereótipos de gênero, normas culturais e viés inconsciente, continuam a ser obstáculos significativos para a promoção da equidade de gênero em muitos ambientes corporativos. Através da análise dos dados coletados, ficou claro que, embora as empresas reconheçam a importância de integrar a diversidade de gênero, o processo de transformação cultural dentro dessas organizações é lento e enfrenta resistência, principalmente por parte de executivos homens, que muitas vezes encaram a promoção da diversidade como uma ameaça ao status quo.

A cultura organizacional, conforme discutido ao longo do artigo, desempenha um papel central no modo como os colaboradores percebem e interagem uns com os outros, bem como em como as políticas de inclusão e diversidade são implementadas. A pesquisa identificou que os estereótipos de gênero, que associam qualidades como assertividade e liderança à masculinidade, enquanto características como empatia e colaboração são atribuídas às mulheres, perpetuam a ideia de que homens são mais aptos a ocupar cargos de liderança. Essa visão está profundamente enraizada nas normas culturais, que, historicamente, não apenas subestimam as capacidades femininas, mas também excluem as mulheres das redes de poder, como as rodas de networking e a tomada de decisões, áreas cruciais para a ascensão profissional.

Além disso, a resistência cultural à mudança e a falta de um compromisso genuíno com a implementação de políticas de diversidade e inclusão são fatores críticos identificados no estudo. Mesmo quando as empresas adotam políticas afirmativas de diversidade, muitas delas permanecem superficiais e não são acompanhadas de ações concretas para garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de promoção e reconhecimento que seus colegas homens. Este cenário é particularmente evidente nas indústrias dominadas por uma cultura

masculina, onde as mulheres frequentemente enfrentam um ambiente corporativo hostil, que não valoriza suas habilidades ou experiências, e, muitas vezes, normaliza comportamentos sexistas e discriminatórios.

A pesquisa também destacou a falta de modelos femininos em posições de liderança como uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres nas empresas analisadas. A ausência de exemplos de mulheres em cargos executivos e de alta liderança não apenas dificulta a ascensão profissional das mulheres, mas também contribui para a perpetuação da ideia de que esses cargos são destinados exclusivamente aos homens. A percepção de que “lugar de mulher não é na liderança” ainda é uma realidade para muitas das participantes da pesquisa, refletindo um preconceito institucionalizado que limita as oportunidades de mulheres qualificadas para assumir papéis de liderança.

Outro aspecto importante revelado pela pesquisa foi a percepção das mulheres sobre a existência de vieses inconscientes nos processos de contratação e promoção. A maioria das respondentes concordou que esses vieses afetam negativamente a equidade de gênero nas organizações. A favorabilidade implícita de se contratar ou promover homens, muitas vezes sem que os gestores se deem conta disso, é uma prática que precisa ser abordada por meio de treinamentos e conscientização, para garantir que as decisões sejam baseadas em méritos e não em estereótipos de gênero.

A pesquisa também identificou a necessidade de políticas mais robustas de equidade salarial e promoções, com ênfase em metas claras e ações de responsabilização para os líderes. Quando questionadas sobre a importância de políticas afirmativas, como a implementação de metas de diversidade e remuneração vinculada a essas metas, a esmagadora maioria das participantes concordou que tais iniciativas são fundamentais para promover uma mudança real na cultura corporativa. Isso indica que as mulheres no setor industrial não apenas reconhecem as barreiras sistêmicas que enfrentam, mas também veem a responsabilidade das empresas em implementar estratégias eficazes para transformar essa realidade.

A resistência à mudança por parte dos homens, especialmente em posições de liderança, também foi um tema recorrente nas respostas. Muitos executivos homens percebem a promoção da diversidade como uma ameaça aos seus privilégios e, portanto, reagem negativamente à ideia de compartilhar o poder com mulheres. Isso está diretamente relacionado à ideia de que a mudança nas relações de poder gera desconforto, principalmente quando há uma troca nas dinâmicas de poder que favorecem historicamente os homens. Esse fator reforça a ideia de que a mudança cultural deve ser conduzida de maneira cuidadosa, com o envolvimento dos líderes masculinos, para que se crie um ambiente de colaboração em vez de competição.

A presença de políticas afirmativas de gênero e a definição de metas claras de diversidade, especialmente em relação à remuneração, são, portanto, aspectos cruciais para a transformação das organizações. Políticas que realmente incentivem e recompensem comportamentos inclusivos e promotores da diversidade têm o poder de mudar a cultura organizacional, criando um ambiente mais equitativo e colaborativo. Para que a transformação cultural seja bem-sucedida, é imperativo que haja o comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização, desde a alta liderança até os funcionários operacionais.

A implementação de medidas que aumentem a representatividade feminina em cargos de liderança, ofereçam suporte para conciliar responsabilidades familiares e profissionais e promovam uma cultura de respeito e inclusão é essencial para que as mulheres possam alcançar seu potencial máximo dentro das organizações. Esse processo não deve ser visto como uma concessão, mas sim como uma oportunidade de enriquecer as organizações com a diversidade de perspectivas e experiências, o que, por sua vez, contribui para a inovação e o sucesso organizacional.

Por fim, as conclusões deste estudo sugerem que, embora tenha havido avanços no reconhecimento da importância da diversidade de gênero nas empresas do setor de óleo e gás, ainda há um longo caminho a percorrer para superar as barreiras culturais e institucionais que limitam o progresso das mulheres. A mudança cultural requer esforços contínuos, ações coordenadas e o compromisso genuíno de todos os stakeholders envolvidos. Só assim será possível criar um ambiente verdadeiramente inclusivo, onde homens e mulheres possam contribuir igualmente para o sucesso das organizações e para a construção de um futuro mais justo e igualitário para todos.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, E. **Six ways to tackle the gender pay gap**. BBC News. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/uk-37164297>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

BURIN T. **O papel psicológico jurídico intrafamiliar: possíveis articulações**. v. 16, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEVILLARD, Sandrine; SANCIER-SULTAN, Sandra; WERNER, Charlotte. **Why gender diversity at the top remains a challenge**. Mckinsey Quartely, © 2014. Disponível em:<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-gender-diversity-at-the-top-remains-a-challenge#/>. Acesso em: 29 mai. 2024.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). **Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders**. Harvard Business Review Press.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). **Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change**. Research in Organizational Behavior, 22, 103-151.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**, Rio de Janeiro, DP&A Editora, 1998.

Heilman, M. E. (2012). **Gender stereotypes and workplace bias**. Research in Organizational Behavior, 32, 113-135.

Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). **Why men still get more promotions than women**. Harvard Business Review, 88(9), 80-85.

Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2013). **Women rising: The unseen barriers**. Harvard Business Review, 91(9), 60-66.

LAURETIS, T. **A tecnologia do gênero**. In: HOLLANDA, B.H. **Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994

LIPS, Hilary M. **The Gender Pay Gap: Challenging the Rationalizations**. Perceived Equity,

MACHADO, Leda Maria Vieira. **A incorporação do gênero nas políticas públicas: perspectivas e desafios**. São Paulo: Annablume, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

MOVING mind-sets on gender diversity. Mckinsey Quartely, © 2014. Disponível em:<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-gender-diversity-at-the-top-remains-a-challenge#/>. Acesso em: 29 mai. 2024.

Ridgeway, C. L. (2011). **Framed by Gender:** How Gender Inequality Persists in the Modern World. Oxford University Press.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCOTT, J. **O conceito de Gênero**. São Paulo. Local: Editora, 1995.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. II. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa quantitativa

1. Qual é a empresa que você atua?

- Petrobrás
- TotalEnergies
- Shell
- Equinor

2. Qual é a sua faixa etária?

- 20 a 30 anos
- 30 a 40 anos
- 40 a 50 anos
- 50 a 60 anos

3. Qual é o cargo que você ocupa?

- Analista
- Especialista
- Supervisora / Coordenadora
- Gerente
- Gerente Geral / Gerente Executivo
- Diretora

4. Na sua percepção, as mulheres são mais questionadas e ou subestimadas para assumirem cargos de liderança?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5. Na sua percepção, a presença majoritária de homens nas lideranças corporativas e na formação de networking contribui para a exclusão das mulheres acessarem esses espaços?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6. Na sua percepção, no processo de contratação de novos talentos ou promoção de talentos internos existe uma afinidade de gênero que influencia na escolha das pessoas candidatas?

- Concordo plenamente

- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7. Na sua percepção, é necessário a existência de políticas afirmativas de gênero e metas que impactam o bônus dos executivos para que se veja mudanças concretas na cultura organizacional?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8. Na sua percepção, aumentar o percentual de mulheres na empresa pode gerar o sentimento por parte dos homens de perda de privilégios e de influência?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

9. Na sua percepção, a falta de modelos de referência femininos em posições de liderança reforça a ideia de que tais cargos não são adequados para mulheres?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10. Na sua percepção, você já vivenciou ou testemunhou uma situação de discriminação de uma colaboradora pelo fato dela ser mulher??

- Sim
- Não

11. Marque 1 ou mais itens que você considera possíveis barreiras para ingressar, se manter e crescer profissionalmente no mercado corporativo como mulher. Você já vivenciou ou testemunhou uma situação de discriminação de uma colaboradora pelo fato dela ser mulher?

- Maternidade
- Disponibilidade de horário
- Mobilidade
- Estereótipos sobre comportamentos atrelados ao gênero feminino
- Nível educacional formalizado e comprovado

Questionamentos sobre a capacidade de liderança das mulheres

Autorizo a análise e divulgação dos dados coletados nesse questionário de forma anônima.

Sim