

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

EDILAN JHONATAN OLIVEIRA SOUZA

**GESTÃO DA DIVERSIDADE DE GÊNERO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS  
FUTUROS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIANA

2019

**EDILAN JHONATAN OLIVEIRA SOUZA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE DE GÊNERO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS  
FUTUROS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carolina Machado Saraiva

MARIANA

2019

S729g

Souza, Edilan Jhonatan Oliveira.

Gestão da diversidade de gênero [manuscrito]: uma análise de percepção dos futuros egressos do curso de administração / Edilan Jhonatan Oliveira Souza. - 2019.

23f.:

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Identidade de gênero na educação - Minas Gerais - Teses. 2. Mulheres - Emprego - Teses. 3. Discriminação de sexo contra as mulheres - Teses. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 305

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Edilan Jhonatan Oliveira Souza**

**Gestão da diversidade de gênero: uma análise da percepção dos futuros egressos do curso de Administração**

Membros da banca

Harrison Bachion Ceribeli - Doutor em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto  
Carolina Machado Saraiva - Doutora em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto  
Thaís Pinto da Rocha Torres - Graduada em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto

Versão final

Aprovada em 09 de dezembro de 2019.

De acordo

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli  
(Professor Orientador)



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/12/2019, às 11:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0027206** e o código CRC **307C94D8**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.203792/2019-88

SEI nº 0027206

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000  
Telefone: - www.ufop.br

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, obrigado, Deus, por me permitir alcançar esse sonho. Agradeço a Ti por me dar forças nos momentos de fraqueza, por seu auxílio e suporte nos momentos de aflições, a Ti toda honra e toda glória. Ademais, meus agradecimentos aos meus pais, Algemiro de Souza Filho e Maria da Consolação de Oliveira, por terem me encorajado e me ensinado a nunca desistir dos meus sonhos, agradeço também a minha companheira nessa e em outras jornadas, a minha esposa Mônica, que esteve ao meu lado, me apoiando, incentivando a conquistar essa vitória, que é nossa.

Da mesma forma, quero agradecer ao meu orientador e porque não dizer um amigo, o professor Harrison Bachion Ceribeli, que é uma das pessoas mais incríveis que tive a oportunidade de conhecer nessa vida, a você, mestre, que me forneceu todas as condições para que eu pudesse alcançar esse objetivo, o meu muito obrigado. Por fim, agradeço aos meus amigos Maxemiliano Gomes, Henrique Condé, Flávia Pimenta, Vanessa Marotta, e aos demais que contribuíram de forma substancial para que eu conseguisse chegar à esse momento.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein).

## RESUMO

Considerando que os profissionais que ingressarão no mercado de trabalho nos próximos anos terão papel crucial nas mudanças que estão ocorrendo nas organizações no que se refere à questão de gênero, delimitou-se como objetivo de pesquisa levantar a percepção dos futuros egressos do curso de Administração de uma universidade federal brasileira a respeito da gestão da diversidade de gênero nas organizações. Para a coleta de dados foram conduzidas doze entrevistas em profundidade, empregando-se, posteriormente, a técnica de análise de conteúdo para analisá-los. A partir dos resultados obtidos, concluiu-se que, apesar de compreenderem a desigualdade entre homens e mulheres no meio empresarial e estarem cientes da urgência de se implantarem novas práticas de gestão, mais inclusivas e justas, os alunos entrevistados ainda não superaram de forma definitiva os modelos mentais limitantes envolvendo a questão dos gêneros. A contribuição deste trabalho reside na discussão que pode fomentar em torno do perfil do administrador que está sendo formado nas universidades brasileiras no tocante à questão da diversidade de gênero, estimulando ajustes e também a criação de um ambiente universitário mais inclusivo e livre de preconceitos para que os estereótipos ligados às mulheres sejam superados, de modo a permitir que os egressos dos cursos de Administração tenham uma visão mais crítica no que se refere a essa temática.

**Palavras-chave:** diversidade de gênero; mulheres nas organizações; políticas de gestão da diversidade de gênero; desigualdade de gênero.

## ABSTRACT

Considering that professionals who will enter the labor market in the coming years will play a crucial role in the changes that are taking place in organizations regarding the gender issue, it was defined as a research objective to raise the perception of future graduates of the Administration course of a Brazilian federal university about the management of gender diversity in organizations. Twelve in-depth interviews were conducted for data collection, using the content analysis technique for analysis. From the results obtained, it was concluded that, despite understanding the inequality between men and women in the business environment and being aware of the urgency of implementing new, more inclusive and fair management practices, the students interviewed have not yet definitively overcome the limiting mental models involving gender issue. The contribution of this work lies in the discussion that can promote around the profile of the administrator being formed at Brazilian universities regarding the issue of gender diversity, stimulating adjustments and also the creation of a more inclusive and prejudice-free university environment. With this, stereotypes associated with women can be overcome, in order to allow the graduates of the Administration courses have a more critical view regarding this theme.

**Keywords:** Gender diversity; women in organizations; gender diversity management policies; gender inequality.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	7
<b>2.1 Gestão da diversidade</b> .....	7
<b>2.2 Diversidade de gênero nas organizações</b> .....	9
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	11
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	12
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	18
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	20

## 1 INTRODUÇÃO

Visto que a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu de maneira substancial e que, apesar disso, elas não ocupam posições no alto escalão das organizações em igualdade aos homens (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016), passou-se a questionar a desigualdade entre os sexos que se tornara recorrente no universo empresarial, o que levou ao surgimento da gestão da diversidade de gênero (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

A adoção de uma política de gestão da diversidade traz múltiplos benefícios às organizações, incluindo a maior capacidade de adaptação aos diferentes perfis dos consumidores, a redução da rotatividade, o aumento da satisfação dos empregados no trabalho, a menor vulnerabilidade legal, a valorização da imagem corporativa, a maior flexibilidade para se adaptar às mudanças e a melhoria da produtividade e do desempenho financeiro do negócio (PUCCI, 2010).

Por todos esses ganhos potenciais, muitas organizações passaram a incorporar a seus modelos de gestão práticas voltadas para instituir, formal e culturalmente, um sistema meritocrático que propicie que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional e sejam igualmente reconhecidos pela qualidade de seu trabalho (ALVES; GEDEÃO-SILVA, 2004).

Em contrapartida, é notório que parte das organizações brasileiras ainda possui uma cultura incutida de traços misóginos, cujo reflexo é que as mulheres são contratadas, mas alocadas a cargos mais operacionais e recebendo oportunidades diferentes em relação aos homens, devido, exclusivamente, a suas características biológicas, gerando um quadro de segregação sexual no meio organizacional (SILVEIRA, 2006).

Em meio a esse contexto de transformação lenta e gradual da prática gerencial no que se refere especificamente à questão do gênero, todo ano formam-se, no Brasil, milhares de administradores, os quais serão os agentes dessa mudança no futuro, podendo assumir uma postura ativa e de liderança para conduzir as organizações a um patamar diferente do atual, em que as pessoas sejam reconhecidas e valorizadas por suas competências e não por suas características demográficas, ou, por outro lado, adotando uma postura resistente que poderá adiar por mais algumas décadas a conquista da igualdade entre homens e mulheres.

Diante de uma temática tão importante como essa, delimitou-se como objetivo de pesquisa levantar a percepção dos futuros egressos do curso de Administração de uma universidade federal brasileira a respeito da gestão da diversidade de gênero nas organizações.

Como justificativa para o presente trabalho, pode-se apontar a necessidade de se descortinarem as percepções dos futuros gestores relativas a um tema de tamanha relevância na contemporaneidade, de modo a fomentar uma discussão profunda em torno do perfil do profissional que está sendo formado pelas universidades e do fazer didático-pedagógico, para que as expectativas da sociedade possam ser atendidas no porvir por meio de uma prática gerencial mais crítica e preocupada em criar nas organizações um ambiente inclusivo e justo para as pessoas, onde as diferenças sejam respeitadas, valorizadas e incentivadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão da diversidade**

A compreensão do termo diversidade vai além dos aspectos óbvios de gênero e etnia, devendo incorporar uma ampla gama de significados que remetem também a questões como tipo de trabalho realizado, condição socioeconômica, faixa etária, estado civil, orientação sexual, etc., ou seja, aspectos demográficos, culturais, sociais e profissionais (NISIYAMA; NAKAMURA, 2018; GONÇALVES et al., 2016; MOEHLECKE, 2009).

Seguindo essa linha, Carvalho-Freitas et al. (2017) e Maccali et al. (2015) defendem que a amplitude conceitual da diversidade deve manter simetria em relação à variedade humana, garantindo, dessa maneira, a formulação de uma concepção que remeta aos inúmeros traços que diferenciam as pessoas e, ao mesmo tempo, tornam-se a base de uma possível pertença intragrupo.

Essa temática descortina-se como um vasto campo de estudos e reflexões, à medida que ainda é necessário avançar muito para compreender seu alcance e implicações, levando em consideração aspectos institucionais, sociais e grupais (CARVALHO-FREITAS et al., 2017; MACCALI et al., 2015).

Segundo Trevisan, Dutra e Veloso (2017), entender esse conjunto de diferenças que coexistem no ambiente organizacional tornou-se essencial para a área de gestão de pessoas, porque, caso contrário, a organização deixa de usufruir de inúmeros benefícios provenientes da diversidade. Ressalta-se, contudo, que não basta entender a diversidade, é indispensável gerenciá-la de forma efetiva.

A gestão da diversidade refere-se a um conjunto de práticas que visam gerir não somente as diferenças, mas também as semelhanças, garantindo a criação de condições para que se alcance uma integração genuína entre os indivíduos (MAIA, 2018).

Adotando uma ótica distinta, mas complementar, pode-se compreender a gestão da diversidade como uma metodologia que enaltece as diferenças por meio do estabelecimento de políticas convergentes aos sistemas social, cultural e demográfico em que a organização está inserida. Trata-se de uma abordagem pautada na promoção de uma cultura de aceitação e respeito à individualidade de cada um, proporcionando oportunidades para que todos elevem seu potencial por meio da criação e manutenção de um ambiente seguro e propício para a expressão de ideias e pontos de vista diversos (PATRICK; KUMAR, 2012; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Finalmente, partindo de uma perspectiva gerencial, a gestão da diversidade pode ser conceituada como um modelo de gestão de pessoas que tem por premissa básica a promoção da justiça social por meio da meritocracia ou ainda como um modelo que tem por finalidade gerar vantagem competitiva para o negócio a partir da multiculturalidade e das mais diversas experiências presentes em seu quadro de funcionários (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

O gerenciamento da diversidade é um fator preponderante para o sucesso não apenas da organização, mas também das políticas de gestão de pessoas (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Por isso, é importante adotar ações que reforcem a cultura inclusiva, implantar um modelo de remuneração por desempenho e atrelar os objetivos organizacionais aos resultados ligados à diversidade, devendo incluir ainda um modelo de flexibilidade laboral que seja capaz de promover condições mais equânimes entre os trabalhadores (GILBERT; ONES, 1999).

Complementarmente, devem-se adotar práticas de recrutamento e seleção voltadas para promover a diversificação da força de trabalho, além de uma avaliação de desempenho que incorpore como dimensão a convivência entre as diferenças no ambiente laboral (YANG; KONRAD, 2011; D'NETTO; SOHAL, 1999).

Por fim, igualmente relevantes são os programas de ações afirmativas e formação de minorias para que ocupem postos chave na organização, assim como as ações que visam promover maior igualdade no que diz respeito ao tratamento dispensado aos funcionários, garantindo, assim, o respeito à individualidade de cada sujeito (YANG; KONRAD, 2011; D'NETTO; SOHAL, 1999).

A adoção de práticas que favorecem a criação de um ambiente inclusivo, somada à diversificação da força de trabalho, contribui para o aumento da produtividade da organização, além de estimular o diálogo e a troca de conhecimentos e experiências entre seus membros, o que, por sua vez, propicia o surgimento de pontos de vista divergentes e flexíveis, colaborando para a estruturação de projetos mais inovadores e para a ampliação das possibilidades de crescimento do negócio (TAYLOR, 2017; CARDOSO, et al., 2007).

Adicionalmente, quando a organização adota um sistema meritocrático alinhado a práticas de gestão da diversidade, além de auxiliar a reduzir desigualdades sociais, desenvolve, ao mesmo tempo, vantagem competitiva para o negócio, à medida que conscientiza seus funcionários quanto à importância do respeito à pluralidade no ambiente de trabalho, tornando-se, com isso, mais capaz de atrair e reter talentos, além de estimular maior criatividade dentro das equipes (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Finalizando, cabe ainda assinalar que a gestão da diversidade contribui para mitigar a discriminação nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, melhorar a qualidade das relações humanas no ambiente de trabalho, eliminar barreiras ligadas a estereótipos e contemplar múltiplas perspectivas e pontos de vista na tomada de decisão, tornando-a mais efetiva (FREITAS, 2015).

## **2.2 Diversidade de gênero nas organizações**

O conceito de gênero, apesar de estar associado a certas características biológicas dos seres humanos, acabou por se distanciar da biologia à medida que passou a incorporar aspectos culturais e históricos, vinculando-se de forma mais estreita com as relações e experiências sociais dos sujeitos (LATTANZIO; RIBEIRO, 2018; CARVALHO, 2011; LOURENÇO, 2004). Nessa linha, pode-se afirmar que o gênero extrapola a questão do fenômeno biológico, estando relacionado à assimetria social que existe entre homens e mulheres (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Apesar das mudanças positivas no que diz respeito à valorização da mulher na sociedade, ainda predomina em muitas esferas sociais a visão estereotipada de que é ela a “dona do lar”, responsável por cuidar dos filhos e das tarefas domésticas, o que lhe acarreta prejuízos relacionados aos ganhos financeiros auferidos no trabalho e também ao desenvolvimento profissional (WELTER et al., 2008).

Em decorrência desse quadro, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho acabou evidenciando um fenômeno conhecido como “teto de vidro”, que remete a uma barreira invisível dentro das organizações que faz com que elas, mesmo desempenhando funções idênticas, recebam salários menores em relação aos dos homens, sejam avaliadas com maior rigor e enfrentem mais dificuldades para ascenderem em suas carreiras (PRONI; PRONI, 2018; MADALOZZO, 2011).

Complementarmente, como consequência do “teto de vidro”, as mulheres permanecem em constante avaliação, sendo julgadas como fracas quando expressam seus sentimentos no ambiente de trabalho, além de sofrerem um nível maior de pressão, sendo muitas vezes cobradas a abdicarem de suas vidas pessoais em prol de suas carreiras, o que não ocorre com os homens (LIMA et al., 2018).

Percebe-se, portanto, que, se por um lado as mulheres conseguiram adentrar no mercado de trabalho, por outro, elas são confrontadas cotidianamente por múltiplos obstáculos profissionais que fazem emergir dificuldades que os homens, de modo geral, não precisam enfrentar (CERIBELI; SILVA, 2017). Conclui-se, então, que, apesar dos avanços alcançados, ainda não se superou a cultura de discriminação do gênero feminino que predomina no universo empresarial, a qual é responsável pelas diferenças que persistem entre as mulheres e os homens no que diz respeito a aspectos como remuneração e carreira (PRONI; PRONI, 2018; LIMA et al., 2018).

Cabe ressaltar, todavia, que, na atualidade, diversas organizações estão implantando políticas com o intuito de equalizar o tratamento dispensado a homens e mulheres, mas os resultados demoram a aparecer, à medida que, normalmente, faz-se necessária uma mudança significativa na cultura organizacional (PRONI; PRONI, 2018; LIMA et al., 2018).

Norteadas por essas políticas, as organizações estão adotando práticas como a equiparação de salários para os ocupantes dos mesmos cargos, a realização de parcerias com creches e escolas, e a criação de programas que incentivem e deem suporte aos pais no acompanhamento dos filhos (MENDES; GARCIA, 2019).

Além disso, estão investindo em ações focadas no desenvolvimento de lideranças femininas, para que também as mulheres estejam preparadas para assumirem cargos gerenciais, e implantando modelos de gestão por competências, que tendem a diminuir as distorções salariais entre os gêneros, à medida que a remuneração e as decisões relativas a promoções passam a estar necessariamente atreladas ao desempenho e à contribuição efetiva de cada indivíduo para o sucesso do negócio (CERIBELI et al., 2016).

Ao adotar práticas como as que foram supramencionadas, os gestores criam condições para que homens e mulheres possam contribuir para o êxito organizacional, aproveitando as diferenças comportamentais, de estilo e de atitudes inerentes a cada gênero (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

O desafio, portanto, é desenvolver políticas organizacionais que contribuam não só para a promoção da diversidade no quadro de funcionários das organizações, mas também para a integração entre os gêneros no ambiente de trabalho e valorização dos profissionais independentemente dos traços biológicos que os caracterizam, garantindo que homens e mulheres usufruam de condições igualitárias no âmbito organizacional (CERIBELI; CERIBELI; FERREIRA, 2016).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois teve como intuito descrever as opiniões e crenças de um determinado grupo de indivíduos (GIL, 2008; VERGARA, 1990), e qualitativa, considerando que se adotou uma perspectiva analítica mais ampla e aprofundada, não restrita à análise de um conjunto predefinido de variáveis e suas relações (LUDKE; ANDRÉ, 1986; GODOY 1995).

Como método de pesquisa, utilizou-se a entrevista em profundidade, que possibilita que o pesquisador extraia informações diversas do entrevistado, incluindo suas percepções, posicionamento sobre os temas abordados, opiniões e crenças, à medida que estimula o diálogo franco entre ambos (OLABUÉNAGA, 2012; VEIGA; GONDIM, 2001).

Os sujeitos entrevistados foram alunos graduandos em Administração em uma universidade federal, que estavam cursando, no momento em que os dados foram coletados, o último ano do curso. Para definir o número de indivíduos que seriam entrevistados, empregou-se o método de amostragem por saturação teórica, ou seja, realizaram-se novas entrevistas até que o pesquisador constatasse que deixaram de ser agregados fatos novos (RIBEIRO; SOUZA; LOBÃO, 2018). Com isso, foi necessário realizar 12 entrevistas, selecionando-se, alternadamente, alunos dos sexos masculino e feminino.

Para conduzir as entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado, que buscou levantar a percepção dos entrevistados, no âmbito das organizações, acerca do significado e importância da diversidade e gestão da diversidade, dos benefícios provenientes da diversidade de gênero, dos estereótipos associados aos gêneros masculino e feminino, das

diferenças relativas ao tratamento dispensado a homens e mulheres, dos desafios e dificuldades para gerenciar a diversidade de gênero de maneira bem-sucedida e, por fim, da efetividade das diferentes práticas que estão sendo implantadas na atualidade para promover e gerenciar a diversidade de gênero no quadro de funcionários.

Para a análise dos dados coletados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que permite interpretar o sentido das mensagens que compõem as comunicações examinadas e descrever suas características (GODOY, 1995), fornecendo subsídios para que o pesquisador alcance uma compreensão mais aprofundada a respeito do que foi dito (MORAES, 1999). Utilizaram-se unidades temáticas, as quais permitem ao pesquisador identificar e compreender os núcleos de sentido por trás das comunicações examinadas (BARDIN, 2011).

Seguiram-se as etapas indicadas por Bardin (2011), perpassando pela organização do material, descrição analítica do conteúdo examinado por meio da aplicação de procedimentos de codificação, classificação e categorização, e, finalmente, tratamento dos resultados, quando a comunicação, depois de esmiuçada, passa a ser interpretada pelo pesquisador, com o intuito de se proporem inferências.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme mencionado na seção anterior do trabalho, foram realizadas 12 entrevistas, tendo sido entrevistados seis alunos e seis alunas. A caracterização etária e o sexo dos participantes da pesquisa podem ser observados no Quadro 1.

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE (ANOS)	DATA DA ENTREVISTA
Entrevistado 1 (E1)	Feminino	23	09 de setembro de 2019
Entrevistado 2 (E2)	Masculino	24	09 de setembro de 2019
Entrevistado 3 (E3)	Feminino	23	09 de setembro de 2019
Entrevistado 4 (E4)	Masculino	26	11 de setembro de 2019
Entrevistado 5 (E5)	Feminino	23	12 de setembro de 2019
Entrevistado 6 (E6)	Masculino	22	12 de setembro de 2019
Entrevistado 7 (E7)	Feminino	24	12 de setembro de 2019
Entrevistado 8 (E8)	Masculino	28	15 de setembro de 2019
Entrevistado 9 (E9)	Feminino	24	15 de setembro de 2019
Entrevistado 10 (E10)	Masculino	23	18 de setembro de 2019
Entrevistado 11 (E11)	Feminino	23	19 de setembro de 2019
Entrevistado 12 (E12)	Masculino	27	20 de setembro de 2019

**Quadro 1: Sexo e idade dos entrevistados.**

Fonte: elaboração própria (2019).



Apesar de as mulheres terem conseguido alguma valorização no mercado de trabalho, a sociedade ainda não dissociou a imagem de “donas do lar” e de fragilidade da figura feminina (LIMA et al., 2018; WELTER et al., 2008), o que constitui um paradigma a ser superado na contemporaneidade e, portanto, um desafio para os futuros gestores, os quais, conforme pode ser observado ao longo das entrevistas conduzidas, compreendem o problema e têm consciência de que, em geral, os estereótipos associados ao gênero feminino são desqualificadores.

*“A mulher é vista como uma pessoa mais frágil, como uma pessoa mais respeitosa, mais compreensível, mais fácil de lidar, mas, de certa forma, é vista como uma pessoa que não tem direito de ficar naquela posição, então ela tem que mostrar seu valor para depois ela ter o respeito e ser legitimada num cargo de posição mais elevada” (E1).*

Em decorrência desses estereótipos negativos que foram atribuídos às mulheres com o passar do tempo, consolidaram-se no mercado de trabalho discrepâncias salariais significativas entre os gêneros e, apesar de estar diminuindo a diferença na remuneração de homens e mulheres na atualidade, ainda deverá ser percorrido um longo caminho para que haja igualdade neste quesito (PRONI; PRONI, 2019; LIMA et al., 2018).

Abordando essa questão nas entrevistas, todos os alunos assinalaram que em muitas organizações os salários pagos às mulheres são menores só pelo fato de serem mulheres, desconsiderando-se, nesses casos, sua maior escolaridade ou desempenho superior no trabalho.

*“As mulheres, devido ao contexto machista, elas tendem a ser subjugadas, então assim, muitas organizações ainda não estão conseguindo acompanhar essa mudança ainda, e elas acabam recebendo menos, sendo tratadas de maneira menos igualitária em relação aos homens, por exemplo, entre pessoas que ocupam o mesmo cargo, a mulher tende a receber menos do que o homem, mesmo que tenha uma escolaridade até maior” (E4).*

Deve-se, ponderar, contudo, que o tratamento diferenciado dado aos indivíduos do gênero feminino não se limita apenas aos salários menores, pois as mulheres ainda enfrentam dificuldades severas para ascenderem na carreira e ocuparem cargos nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações (CERIBELI et al., 2016).

Em relação a esse aspecto específico, os entrevistados assinalaram que o número de indivíduos do gênero feminino ocupando posições de liderança é muito baixo se comparado ao gênero masculino, indicando a necessidade de se adotarem práticas voltadas para romper as barreiras invisíveis que dificultam que as mulheres ascendam até o alto escalão das organizações e que muitas vezes se sustentam no discurso falacioso de que elas não estão devidamente preparadas para isso.

*“Um dos grandes problemas que a gente tem em relação à diversidade de gênero nas organizações é a falta de líderes femininas e de funcionárias de nível sênior, porque muitas das vezes as mulheres não conseguem chegar a esses níveis hierárquicos mais alto... E se tivesse um programa de formação de lideranças voltado para o público feminino seria muito bom” (E8).*

Os entrevistados, porém, mostraram preocupação com a possível falta de transparência das políticas voltadas para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança nas organizações, porque, no caso de os critérios de promoção não serem suficientemente objetivos e claros, as ações implantadas correriam o risco de se tornarem apenas uma fachada, sem condições reais de gerarem resultados efetivos.

*“Um processo transparente e limpo torna as regras do jogo mais claras e mais justas, e principalmente quando você é minoria, você está sempre pensando que você pode ser julgado de uma forma negativa por quem você é ao invés de ser considerado o trabalho que você entrega. Um processo mais limpo, mais direto e mais objetivo elimina muito dessas dúvidas e valoriza o bom funcionário, o funcionário que entrega, o funcionário que tem um bom desempenho, independente de quem ele seja” (E8).*

Com isso, é possível observar que os estudantes que participaram da pesquisa compreendem que há necessidade de mudanças e, ao mesmo tempo, visualizam na meritocracia atrelada à transparência um possível caminho para superar a desigualdade hoje observada entre os gêneros no universo corporativo.

Cabe acrescentar que, conforme afirma Gilbert e Ones (1999), uma maneira de consolidar a meritocracia no ambiente de trabalho é vincular as recompensas recebidas pelos indivíduos, tais como aumentos salariais e promoções, às avaliações de desempenho, as quais devem ser objetivas, de modo a eliminar ou pelo menos reduzir o espaço para que os vieses relativos aos gêneros, que são, mesmo que inconscientemente, mantidos pelos avaliadores, influenciem os resultados do processo avaliativo.

Durante as entrevistas, também se abordou a questão das políticas organizacionais voltadas para promover maior equilíbrio entre a vida pessoal e a laboral. Em relação a este quesito, os entrevistados indicaram que, em sua percepção, a maternidade tem sido menos estigmatizada na atualidade.

*“O próprio fato de a organização fornecer o auxílio creche ou ter creche dentro do local de trabalho mostra que a maternidade é uma coisa que é bem vista, que é natural e que é aceita pela empresa, então a mulher não fica com aquele sentimento de que ela tem que abrir mão de uma coisa para ter outra, ela sabe que o processo de cuidar do filho depois que ela tiver um filho vai ser muito fácil para ela” (E2).*

Entretanto, segundo Mendes e Garcia (2019), no contexto social contemporâneo, muitas mulheres ainda têm que escolher entre a maternidade e a carreira, pois ser mãe acaba sendo mal visto pelos colegas de trabalho e pelo gestor, receosos de que a dedicação e o desempenho delas nas atividades laborais serão menores. Ao que parece, os futuros egressos subestimam a força dos estereótipos associados à maternidade no universo das organizações e as pressões a que a mulher acaba submetida desde o período gestacional.

Mas, apesar disso, os alunos ressaltaram que a maternidade só deixará de ser efetivamente um fator que pesa contra as mulheres no mercado de trabalho quando houver uma mudança cultural na sociedade, para a qual as organizações podem e devem contribuir. Enquanto os cuidados para com os filhos forem vistos como atribuições exclusivamente – ou principalmente – das mulheres, persistirá a visão equivocada de que somente a rotina feminina muda após a chegada dos filhos.

*“É importante que as empresas também ajudem a educar os homens e a sociedade quanto ao papel que os pais têm, e não só as mães têm na vida do filho, para mostrar que não é só ela que é a responsável pelas ações e responsável por cuidar do filho no dia a dia, que o homem também deve sim ajudar, e que as tarefas devem ser compartilhadas e que não obrigações, não devem cair somente em cima da mulher e que ela tenha que fazer tudo pela criança e abrir mão de sua carreira” (E1).*

*“Ampliando a licença paternidade, os homens poderiam ver as dificuldades que as mulheres passam, e isso serviria para que os homens pudessem dar um suporte maior para suas companheiras, e acho que isso possibilitaria também que aqueles que têm um apego maior pela família tivessem uma visão mais interessante sobre a organização que promove essa prática” (E10).*

Observa-se, com isso, que os entrevistados compreendem o papel transformador que as organizações podem desempenhar na sociedade, pois não basta criar condições para que as mulheres sejam capazes de conciliar trabalho e família, sendo necessário incentivar os homens a assumirem sua responsabilidade no tocante aos cuidados com os filhos, o que pode ser feito estendendo benefícios como o *home-office* e a flexibilização da jornada a eles ou ampliando a licença-paternidade (YANG; KONRAD, 2011; D'NETTO; SOHAL, 1999).

No que se refere especificamente à flexibilização dos arranjos laborais, todos os alunos foram enfáticos ao afirmarem que essa política tende a trazer excelentes resultados, pois possibilitam que as mulheres conciliem os cuidados com os filhos e o trabalho.

*“Esses arranjos de trabalhos mais flexíveis são muito importantes, principalmente para as mulheres, que, às vezes, ficam divididas entre cuidar da família e se inserir no mercado de trabalho. Muitas vezes, elas têm que abrir mão de um ou do outro, e às vezes elas acabam abrindo mão da própria experiência profissional, da própria carreira, então, com horário flexível, redução da jornada, etc., a mulher consegue conquistar as duas coisas: sua realização pessoal e profissional” (E1).*

Aqui, percebe-se um paradoxo: ao mesmo tempo em que os futuros egressos afirmam que as organizações devem contribuir para mudar uma cultura que atribui apenas às mulheres a responsabilidade pelos filhos, suas falas indicam que eles mesmos nutrem essa percepção, considerando que veem na flexibilização laboral uma oportunidade para as MULHERES conciliarem as demandas familiares e profissionais.

Apesar de serem benéficos às mulheres, os arranjos laborais flexíveis também favorecem os homens, permitindo que eles também conciliem os cuidados com os filhos e o trabalho, evitando que elas fiquem sobrecarregadas pela dupla jornada e acabem abdicando de suas carreiras, percepção que é corroborada por Gilbert e Ones (1999), que argumentam que os arranjos laborais flexíveis, como o *home-office* e a possibilidade de adequar o horário de trabalho de acordo com as demandas pessoais, contribuem para equalizar as condições de trabalho entre os gêneros.

Dando continuidade às entrevistas, quando os alunos foram questionados acerca dos obstáculos que eles acreditam existir nas organizações para que haja um tratamento equânime entre os gêneros, mesmo com políticas diversas adotadas com essa finalidade, destacou-se a questão cultural.

*“Creio que as empresas, de um modo geral, podem ter problemas para implementar políticas que favoreçam esse empoderamento feminino nas organizações, de trabalhar a questão da cultura organizacional, porque é uma coisa que é muito forte essa questão da cultura machista, então ela tem que ser muito bem trabalhada, com treinamentos, palestras e até mesmo programas de interação entre homens e mulheres, promover mais esses encontros, de modo que a mulher consiga adentrar mesmo nesse mercado, e mostrar que realmente ela veio para ocupar esses cargos, desde os cargos mais operacionais, até os cargos mais estratégicos dentro da organização, pois vencendo essa cultura machista as organizações poderão colher os benefícios de ter diversidade no quadro de funcionários” (E4).*

Na visão dos futuros egressos, portanto, não adianta implantar políticas de gestão da diversidade de gênero se os preconceitos que permeiam as relações entre homens e mulheres nas organizações não forem superados, criando uma conscientização coletiva de que todos devem ser respeitados e valorizados, o que encontra respaldo nos estudos de Patrick e Kumar (2012) e Pereira e Hanashiro (2010), que apontam que gerir a diversidade significa promover uma cultura inclusiva, o que depende de um processo de transformação lento e contínuo.

Cabe ponderar, entretanto, que se em alguns momentos das entrevistas ficou evidenciado que os alunos que participaram da pesquisa compreendem as barreiras culturais que dificultam a igualdade entre os gêneros nas organizações, em outros, suas falas indicaram uma visão simplista de como superar esse problema.

*“Quando você inclui mulheres e homens no processo de seleção, você acaba de certa forma deixando de lado esse paradigma da diferença de gênero, e realmente começa a focar na característica técnica das pessoas, então se você tem um homem e uma mulher no processo, diminui um pouco a subjetividade também no processo de seleção, e começa a ter objetividade, que é justamente o que a organização precisa e que é o objetivo da pessoa que se qualifica tecnicamente para assumir um cargo” (E4).*

Conforme assinala Maia (2018), mudar é preciso para que os esforços de todos os funcionários sejam adequadamente direcionados ao alcance dos objetivos organizacionais; todavia, gerenciar a diversidade para promover a mudança necessária não é algo simples ou fácil de ser feito.

Aumentar a diversidade entre as pessoas participantes dos processos de seleção, por exemplo, não trará os resultados esperados a não ser que sejam adotados critérios objetivos e transparentes de tomada de decisão (YANG; KONRAD, 2011). Além disso, é importante que haja uma política afirmativa visando integrar os grupos normalmente marginalizados (D’NETTO; SOHAL, 1999).

Para finalizar as entrevistas, questionaram-se os alunos a respeito dos benefícios atribuíveis à diversidade nas organizações, tendo sido elencados ganhos diversos, incluindo a melhora do clima organizacional e a maior criatividade das equipes de trabalho devido às visões de mundo diferentes que passam a conviver de forma harmônica.

*“Quando a empresa inclui os chamados grupos de minorias, além da questão da identificação, essas pessoas, por elas normalmente não serem tão valorizadas em outros locais, elas conseguem entregar mais, e trazem uma bagagem diversificada, trazem mais gás para poderem trabalhar, trazem mais ideias, trazem mais abertura, trazem mais contatos, justamente por estarem sendo mais valorizadas, e isso conseqüentemente é benéfico para as organizações” (E3).*

Nessa mesma linha, Trevisan, Dutra e Veloso (2017) defendem que as organizações que têm uma força de trabalho diversificada e a gerenciam adequadamente conseguem se destacar por criarem um espaço de geração e compartilhamento de ideias, tornando-se, com isso, mais inovadoras. Além disso, como cada um traz experiências idiossincráticas, se existe uma cultura inclusiva, as pessoas sentem que têm possibilidade de serem autênticas, ampliando a qualidade dos debates e da tomada de decisão, o que reflete de maneira positiva no desempenho organizacional (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Ademais, apesar de não ter sido muito abordado pelos entrevistados, a gestão da diversidade nas organizações traz ainda um benefício social, considerando que contribui para romper os paradigmas predominantes na contemporaneidade relativos às minorias, promovendo a premissa de que o diverso é bom e que deve ser respeitado e valorizado (PATRICK; KUMAR, 2012; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar de a participação das mulheres no mercado de trabalho ter aumentado substancialmente nas últimas décadas, elas ainda recebem salários menores do que os homens desempenhando as mesmas funções, além de terem menos oportunidades nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações. E, mesmo que esse cenário esteja mudança gradualmente no Brasil, faz-se necessária maior celeridade.

Considerando que os profissionais que ingressarão no mercado de trabalho nos próximos anos terão papel crucial nesse processo de transformação, podendo liderá-lo ou impor-lhe resistência, delimitou-se como objetivo de pesquisa levantar a percepção dos

futuros egressos do curso de Administração de uma universidade federal brasileira a respeito da gestão da diversidade de gênero nas organizações.

Examinando os dados coletados nas entrevistas conduzidas, constatou-se que os alunos que participaram da pesquisa compreendem os benefícios da diversidade para as organizações e a necessidade de gerenciar a diversidade de gênero, suplantando as barreiras que foram erguidas ao longo de muitas décadas no meio empresarial e que são responsáveis por uma desigualdade severa entre homens e mulheres, as quais continuam sendo estereotipadas de forma negativa como “donas do lar” ou como “o sexo frágil”.

Na percepção dos entrevistados, para superar essa problemática, é fundamental que as organizações adotem arranjos laborais mais flexíveis, o que inclui, por exemplo, a flexibilização do horário de trabalho e o *home-office*, e implantem um sistema de recompensa, que contempla a remuneração e as promoções dos empregados, pautado em valores como meritocracia e transparência.

Cabe ponderar, todavia, que, mesmo reconhecendo que há barreiras culturais nas organizações que dificultam que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades profissionais, os futuros egressos mostraram subestimar a força que essas barreiras exercem sobre os processos organizacionais e a resistência que tendem a apresentar ao menor sinal de mudança do *status quo*, mantendo, por isso, uma visão demasiadamente simplista a respeito de como rompê-las.

Uma contradição que chamou atenção durante as entrevistas é que, apesar de defenderem que as organizações atuem para mudar o senso comum de que a responsabilidade pelos filhos é principalmente das mulheres, alguns dos alunos que participaram da pesquisa também nutrem essa mesma percepção, visualizando na flexibilização dos arranjos de trabalho um mecanismo efetivo para que as mulheres – as mulheres – conciliem suas demandas familiares e profissionais, como se os homens não precisassem se preocupar em equilibrar essas duas esferas de suas vidas também.

Conclui-se, então, que, apesar de compreenderem a desigualdade entre homens e mulheres no meio empresarial e estarem cientes da urgência de se implantarem novas práticas de gestão, mais inclusivas e justas, os alunos entrevistados ainda não superaram de forma definitiva os modelos mentais limitantes envolvendo a questão dos gêneros.

Faz-se imprescindível, portanto, que as universidades proporcionem a seus discentes um conjunto de experiências que lhes enriqueçam a formação e, ao mesmo tempo, oportunizem debates e reflexões em torno dessa temática, porque, como ficou evidenciado na

presente pesquisa, não se trata apenas de sensibilizar ou conscientizar, é imperativo romper paradigmas e, com isso, transformar as visões de mundo daqueles que serão os líderes de amanhã nas organizações.

A contribuição deste trabalho reside na discussão que ajuda a fomentar em torno do perfil do administrador que está sendo formado nas universidades brasileiras no tocante à questão da diversidade de gênero, estimulando ajustes e também a criação de um ambiente universitário mais inclusivo e livre de preconceitos para que os estereótipos ligados às mulheres sejam superados, de modo a permitir que os egressos dos cursos de Administração tenham uma visão mais crítica no que se refere a essa temática.

Considerando que a presente pesquisa teve como limitação o fato de terem sido entrevistados alunos de uma única universidade federal, as conclusões obtidas ainda precisam de validação em outras realidades. Para tanto, sugere-se que estudos futuros ampliem essa investigação, abrangendo alunos do curso de Administração de outras instituições de ensino brasileiras, confrontando os resultados encontrados com os que foram aqui apresentados.

Além disso, recomenda-se que sejam examinadas as ações que as universidades brasileiras estão implantando com o intuito de disseminarem entre seus discentes uma visão de mundo mais inclusiva, bem como a efetividade percebida desses esforços, ou seja, os resultados alcançados sob a ótica da comunidade universitária.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

CANABARRO, J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CARDOSO, J. A. S.; FILHO, J. R. F.; CARDOSO, M. M. S.; DEIRO, R.; OLIVEIRA, U. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de Contabilidade e Auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; SILVA, O. A.; TETTE, R. P. G.; SILVA, C. V. Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 174-191, 2017.



CARVALHO, M. P. D. O. Conceito de gênero: uma leitura com base em trabalhos do GT Sociologia da Educação da ANPEd (1999-2009). **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 46, p. 99-117, 2011.

CERIBELI, H. B.; SILVA, E. R. D. Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, p. 116-139, 2017.

CERIBELI, H. B.; CERIBELI, M. C. B.; FERREIRA, F. J. R. Análise da qualidade de vida no trabalho (QVT) sob a perspectiva das diferenças entre gêneros. **REUNA**, v. 21, n. 3, p. 05-24, 2016.

CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. D. O.; COLARES, A. F. V.; SILVA, A. L. R. D. Uma análise das práticas de gestão de pessoas das organizações sob a ótica da diversidade de gênero. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 3, p. 97-115, 2016.

D'NETTO, B.; SOHAL, A. S. Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 8, p. 530-547, 1999.

FREITAS, M. E. D. Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT, J. A.; ONES, D. S. Development of the diversity practices survey. **Psychological Reports**, v. 85, n. 1, p. 101-104, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. D. A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a ótica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

LATTANZIO, F. F.; RIBEIRO, P. D. C. Nascimento e primeiros desenvolvimentos do conselho de gênero. **Psicologia Clínica**, v. 30, n. 3, p. 409-425, 2018.

LIMA, G. S.; NETO, A. C.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O. Teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2018.

LOURENÇO, S. Gênero: acepções e considerações. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 65-78, 2004.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; DE DÉA ROGLIO, K.; BOEHS, S. D. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2014.

MADALOZZO, R. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

MAIA, P. L. D. O. Gestão da diversidade no contexto organizacional brasileiro: um enfoque sob a revisão sistemática da literatura. **Revista Conbrad**, v. 3, n. 1, p. 3-25, 2018.

MENDES, A. P.; GARCIA, C. C. O "labirinto de cristal": mulheres e carreira nas organizações contemporâneas. In: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE P. (Orgs.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2019, pp. 95-110.

MOEHLECKE, S. As políticas de diversidade na educação no governo Lula. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 137, p. 461-487, 2009.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NISİYAMA, E. K.; NAKAMURA, W. T. Diversidade do conselho de Administração e a estrutura de capital. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 6, p. 551-563, 2018.

OLABUÉNAGA, J. I. R. **Metodología de la investigación cualitativa**. 5. ed. Bilbao: Universidad de Deusto, 2012.

PATRICK, H. A.; KUMAR, V. R. Managing workplace diversity: issues and challenges. **Sage Open**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2012.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

PRONI, T. T. D. R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Estudos Feministas**, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2018.

PUCCI, C. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: pesquisa 2010**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2010.

RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N. D.; LOBÃO, C. Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados?. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 6, n. 10, 2018.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **RAE-Revista de administração de empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SILVEIRA, N. S. P. D. A. Diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. **REGE - Revista de Gestão**, v. 13, p. 77-91, 2006.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2001.

VERGARA, S. C. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos EBAP**, n. 52, 1990.

TAYLOR, C. Getting our house in order: Moving from diversity to inclusion. **The American Archivist**, v. 80, n. 1, p. 19-29, 2017.

TREVISAN, L.; DUTRA, J.; VELOSO, E. Editorial: - Gestão de diversidades. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 1-4, 2017.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 378-400, 2018.

WELTER, I.; CETOLIN, S. F.; TRZCINSKI, C.; CETOLIN, S. K. Gênero, maternidade e deficiência: representação da diversidade. **Textos & Contextos**, v. 7, n. 1, p. 98-119, 2008.

YANG, Y.; KONRAD, A. M. Understanding diversity management practices: implications of institutional theory and resource-based theory. **Group & Organization Management**, v. 36, n. 1, p. 6-38, 2011.