

## Percepção dos concluintes de um curso de administração sobre a gestão da diversidade de gênero nas organizações

Harrison Bachion Ceribeli<sup>1</sup>

Edilan Jhonatan Oliveira Souza<sup>2</sup>

Thaís Pinto da Rocha Torres<sup>3</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa objetivou levantar a percepção dos concluintes do curso de Administração de uma universidade federal brasileira a respeito da gestão da diversidade de gênero nas organizações. Realizaram-se doze entrevistas em profundidade, empregando-se a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados coletados. A partir dos resultados, 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, os alunos entrevistados ainda não superaram os modelos mentais limitantes envolvendo a questão dos gêneros.

**Palavras-chave:** Diversidade de Gênero; Mulheres nas Organizações; Desigualdade de Gênero.

## Perception of the future graduates of a administration course on the management of gender diversity in organizations

**Abstract:** This research aimed 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, 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 management practices, the students interviewed have not yet overcome the limiting mental models involving gender issue.

**Keywords:** Gender Diversity; Women in Organizations; Gender Inequality.

### Introdução

Investigações científicas acerca da desigualdade entre os sexos no universo empresarial tornaram-se recorrentes, o que levou ao surgimento da área denominada gestão da diversidade de gênero. Contudo, mesmo existindo diversos estudos sobre o tema, apontando as causas para essa desigualdade, os dados ainda demonstram que, apesar de a participação das mulheres no mercado de trabalho ter crescido de maneira substancial, elas ainda ocupam poucos postos no alto escalão das organizações (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016).

---

1 Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP). E-mail: [harrisonbceribeli@ufop.edu.br](mailto:harrisonbceribeli@ufop.edu.br)

2 Graduado em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP).

3 Doutoranda e Mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

A adoção de uma política de gestão da diversidade pode trazer múltiplos benefícios às organizações, incluindo a maior capacidade de adaptação aos diferentes segmentos de mercado, a queda da rotatividade, o aumento da satisfação dos empregados, a valorização da imagem corporativa, a maior flexibilidade para se adaptar às mudanças e a melhoria da produtividade e 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 um sistema meritocrático que propicie que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional (RUTHERFORD, 1999) e recebam o mesmo tratamento (FRENCH; STRACHAN, 2015). Em contrapartida, é notório que parte das organizações brasileiras ainda possui uma cultura inculcida 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 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 disso, delimitou-se como objetivo de pesquisa levantar a percepção dos concluintes do curso de Administração de uma universidade federal brasileira a respeito da gestão da diversidade de gênero nas organizações.

Como justificativa para este trabalho, pode-se apontar a necessidade de se descortinarem as percepções dos futuros gestores relativas a um tema de tamanha relevância, 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, onde as diferenças sejam respeitadas, valorizadas e incentivadas.

## 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, entre outros, ou seja, aspectos demográficos, culturais, sociais e profissionais (GONÇALVES, et al., 2016; MOEHLECKE, 2009; NISIYAMA; NAKAMURA, 2018).

Nesse sentido, Carvalho-Freitas et al. (2017) 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 que se possa 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), compreender esse conjunto de diferenças que coexistem no ambiente organizacional tornou-se essencial para a área de gestão de pessoas, visto que, 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 pode ser conceituada como um conjunto de práticas que visam gerir não somente as diferenças, mas também as semelhanças, buscando desenvolver condições para que se alcance uma integração genuína entre os indivíduos que convivem diariamente no ambiente de trabalho (MAIA, 2018). Trata-se, portanto, de uma abordagem pautada na promoção de uma cultura de aceitação e respeito à individualidade de cada sujeito, 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).

O gerenciamento da diversidade é um fator preponderante para o sucesso não apenas das políticas de gestão de pessoas, mas também da organização (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Sendo assim, 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 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 (D'NETTO; SOHAL, 1999; YANG; KONRAD, 2011). Ademais, igualmente relevantes são os programas de formação de minorias para que ocupem postos-chave na organização, assim como as ações que visam promover a igualdade no que diz respeito ao tratamento dispensado aos funcionários, garantindo, assim, o respeito às individualidades (D'NETTO; SOHAL, 1999; YANG; KONRAD, 2011).

A adoção de práticas que favorecem a criação de um ambiente inclusivo, somada à diversificação da força de trabalho, pode contribuir para o aumento da produtividade da organização e também para estimular a troca de conhecimentos e experiências entre seus membros, o que tende a propiciar 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 (CARDOSO, et al., 2007; TAYLOR, 2017).

Além disso, 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 favorece a conscientização de seus funcionários quanto à importância do respeito à pluralidade no ambiente de trabalho, tornando-se, com isso, mais capaz de atrair e reter talentos (OLSEN; MARTINS, 2012), além de estimular o aumento da criatividade dentro das equipes (BASSETT-JONES, 2005).

Finalmente, cabe assinalar que a gestão da diversidade contribui para mitigar a discriminação nos processos de 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 (FREITAS, 2015).

## 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). Conforme assinalam Macêdo e Macedo (2004), gênero refere-se a um conceito construído com o passar dos anos e relacionado aos desdobramentos do feminismo. O cerne da questão de gênero perpassa pela ideia de masculinidade e feminilidade, do que é ser masculino ou feminino, como educar e ser educado como menina ou menino e constituir uma identificação baseada na cultura e na sociedade, repleta de qualidades, privilégios e restrições. Logo, o gênero remete às *performances* sociais que são reproduzidas de forma contínua (BUTLER, 2010).

Em comparação aos homens, as mulheres se introduziram tardiamente no mercado de trabalho e essa inserção ainda hoje encontra obstáculos e discriminação, tais como a separação entre funções definidas como de mulher ou de homem e a conciliação da rotina profissional com a responsabilidade doméstica (SILVA, et al., 2014). Homens e mulheres se inserem de formas diferentes tanto nos segmentos de atividades quanto internamente nas organizações – na distribuição de cargos –, e apesar do avanço nos debates que questionam o determinismo biológico, ainda é comum o direcionamento dos indivíduos conforme a ideia de cargos femininos e masculinos (SILVEIRA, 2006).

Além disso, um dos principais problemas enfrentados é a diferença salarial, pois as mulheres recebem salários menores do que os dos homens, levando a uma distorção que se tenta justificar com base nas múltiplas tarefas que elas assumem fora do trabalho, enquanto eles priorizam a vida profissional, o que faz com que sejam valorizados e prestigiados no mercado de trabalho (SILVA, et al., 2016).

Ainda que mudanças positivas ocorreram no que diz respeito à valorização da mulher na sociedade, é predominante 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 (MADALOZZO, 2011; PRONI; PRONI, 2018). Ademais, 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, 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 (LIMA, et al., 2018; PRONI; PRONI, 2018).

Conforme se verifica na segunda edição do estudo Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), a taxa de participação das mulheres na força de trabalho brasileira em 2019 foi de 54,5%, enquanto a dos homens foi de 73,7%. De acordo com o mesmo estudo, 62,6% dos cargos gerenciais no Brasil eram ocupados por homens em 2020, enquanto apenas 37,4% eram preenchidos por mulheres; em contrapartida, elas dedicaram 21,4 horas semanais aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos, quase o dobro do tempo do tempo dedicado por eles (11 horas). Por fim, ainda segundo o IBGE, em 2019, o rendimento das mulheres representava 77,7% do que era auferido pelos homens. Observa-se, portanto, que a desigualdade persiste no que se refere à inserção das mulheres no mercado de trabalho, distribuição de responsabilidades no lar, rendimentos recebidos pelo trabalho realizado e oportunidades de ocupar cargos de liderança nas organizações.

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

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). Adicionalmente, estão investindo em ações focadas no desenvolvimento de lideranças femininas 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 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 do negócio, aproveitando as diferenças comportamentais, de estilo e de atitudes inerentes a cada sexo (CANABARRO; SALVAGNI, 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, garantindo que homens e mulheres usufruam de condições igualitárias no âmbito organizacional (CERIBELI; CERIBELI; FERREIRA, 2016).

As organizações devem enxergar a diversidade como forma de se tornarem mais inovadoras, gerando melhores resultados e engajamento dos trabalhadores, sendo crucial o papel do gestor nesse contexto, pois ele deve compreender que a diversidade é algo inerente à sociedade. É importante ponderar, contudo, que uma organização não deve implantar a gestão da diversidade somente com fim estratégico ligado à melhoria do desempenho. Mais do que isso, gerir e respeitar as diferenças devem ser um compromisso ético que a organização firma com a sociedade, pois os funcionários são cidadãos que devem ter seus direitos resguardados, inclusive o de serem respeitados independentemente de suas características pessoais (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

## Aspectos metodológicos

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e qualitativa. Como método, 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).

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 os pesquisadores constatassem que deixaram de ser agregados fatos novos (RIBEIRO; SOUZA; LOBÃO, 2018). Com isso, realizaram-se 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, 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.

## 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.

**Quadro 1** – Sexo e idade dos entrevistados

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE (ANOS)
Entrevistado 1 (E1)	Feminino	23
Entrevistado 2 (E2)	Masculino	24
Entrevistado 3 (E3)	Feminino	23
Entrevistado 4 (E4)	Masculino	26
Entrevistado 5 (E5)	Feminino	23
Entrevistado 6 (E6)	Masculino	22
Entrevistado 7 (E7)	Feminino	24
Entrevistado 8 (E8)	Masculino	28
Entrevistado 9 (E9)	Feminino	24
Entrevistado 10 (E10)	Masculino	23
Entrevistado 11 (E11)	Feminino	23
Entrevistado 12 (E12)	Masculino	27

Fonte: elaboração própria (2020).

O processo de categorização das entrevistas em unidades de conteúdo revelou um conjunto de unidades de significado em consonância com as pesquisas científicas da área. Realizou-se, então, uma análise cruzada entre as categorias enunciadas nas entrevistas e as referências teóricas, que foi descrita a seguir.

### **Categoria 1: Preconceito contra as mulheres nas organizações**

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 será necessário percorrer um longo caminho para que haja igualdade neste quesito (LIMA, et al., 2018; PRONI; PRONI, 2019). Abordando essa questão nas entrevistas, todos os alunos assinalaram que tem consciência de 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).*

### **Categoria 2: Investimentos organizacionais na carreira das trabalhadoras mulheres**

O tratamento diferenciado que é 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. 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.

*“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).*

Cabe acrescentar que, conforme afirmam 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.

Ao longo das entrevistas, quando os alunos que participaram do estudo 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 modo geral, podem ter problemas para implantar 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 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 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).

Os benefícios atribuíveis à diversidade nas organizações também foi tema trazido nas entrevistas, 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 consequentemente 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 (OFFERMANN; BASFORD, 2014).

### Categoria 3: Parentalidade nas organizações

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. Ademais, muitas organizações ainda consideram que a produtividade diminui em decorrência da gestação (CAVALCANTI; BAÍÁ, 2017). 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, que envolve a educação e a formação das pessoas e que, portanto, só deve ser alcançada a médio ou longo prazo.

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 ampliando a licença-paternidade e estendendo benefícios como o home-office e a flexibilização da jornada a eles (D’NETTO; SOHAL, 1999; YANG; KONRAD, 2011).

No que se refere especificamente à flexibilização dos arranjos laborais, todos os alunos foram enfáticos ao afirmarem que essa política tende a trazer bons 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.

## 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 mudando 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 concluintes 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. Todavia, cabe ponderar 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 preponderante na fala dos entrevistados 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 e enraizados na sociedade envolvendo a questão dos gêneros.

Tal constatação está alinhada às observações feitas por Caproni Neto (2017) durante uma disciplina ministrada em um curso de graduação em Administração: alguns alunos se mostraram incomodados ao discutirem temáticas ligadas à diversidade; algumas falas durante as aulas indicaram um machismo sutil; por fim, por parte de alguns, havia uma percepção de que as ações afirmativas acabam sendo um privilégio.

Além disso, conforme se verifica em Hanashiro et al. (2018), especial atenção deve ser dada ao processo formativo dos alunos do sexo masculino, que tendem a aceitar as diferenças com menos naturalidade do que as mulheres, o que explica, em partes, o machismo que alguns deles nutrem mesmo nos dias atuais (CAPRONI NETO, 2017).

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 título de exemplificação, em Caproni Neto (2017), é possível ter contato com uma experiência didática que buscou proporcionar aos alunos um espaço de discussão e reflexão em torno da diversidade e das diferenças nas organizações, trazendo esse tipo de problematização ao curso de Administração com a ênfase que se faz necessária.

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 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, abarcando 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

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BASSETT-JONES, N. The paradox of diversity management, creativity and innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 169-175, 2005.
- BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão de identidade**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.
- 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.
- CAPRONI NETO, H. L. Da diversidade às diferenças: proposta e reflexões a partir de um estágio-docência na graduação em Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 1, p. 137-148, 2017.
- CARDOSO, J. A. S.; FILHO, J. R. E.; 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.
- CAVALVANTI, N. C. S. B.; BAÍA, D. C. P. Ser Mãe no Mundo do Trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade. In: 13º Mundo de Mulheres Fazendo Mundo Gênero 11 - MM. **Anais...** Florianópolis, 2017.
- 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.
- FRENCH, E.; STRACHAN, G. Women at work! Evaluating equal employment policies and outcomes in construction. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 34, n. 3, p. 227-243, 2015.
- 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.
- HANASHIRO, D. M. M.; ANDRÉ, C. M. G.; SAMBIASE, M. F. QUEIROZ, R. C.; BATISTA, W. F. G. A Influência de características sociodemográficas de estudantes universitários nas atitudes com relação ao diverso: uma pesquisa nacional. In: Seminários em Administração, 21., 2018, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2018.
- 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 óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2. ed. 2021. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)>. Acesso em: 19 jul. 2021.
- 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.
- 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.
- MACÊDO, G. S.; MACEDO, K. B. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 61-90, 2004.
- 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.; C FORTIM, I.; AGUERRE P. (Orgs.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2019. p. 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.
- NISYAMA, 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.
- OFFERMANN, L. R.; BASFORD, T. E. Inclusive Human Resource Management: best practices and the changing role of human resources. In: FERDMAN, B. M.; DEANE, B. R. (Eds.). **Diversity at work: the practice of inclusion**. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. p. 229-259.

- OLABUÉNAGA, J. I. R. **Metodología de la investigación cualitativa**. 5. ed. Bilbao: Universidad de Deusto, 2012.
- OLSEN, J. E.; MARTINS, L. L. Understanding organizational diversity management programs: a theoretical framework and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 8, p. 1168-1187, 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.
- RUTHERFORD, S. Equal opportunities policies: making a difference. **Women in Management Review**, v. 14, n. 6, p. 212-219, 1999.
- SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. D. **Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?** Psicologia.pt - O Portal dos Psicólogos. 2018. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>>. ISSN 1646-6977.
- 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.
- SILVA, J. S. F.; GOMES, A. F.; SANTOS, A. A.; SANTANA, W. G. P.; CHAVES, A. M. PIAU, D. D. D. N. Relações de gênero no mundo do trabalho: um estudo com mulheres feirantes no interior da Bahia. In: XXXVIII Encontro de Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.
- SILVA, P. M. M.; ROCHA NETO, M. P.; BRITO, L. M. P.; BARRETO, L. K. S.; GURGEL, F. F. Equidade de gênero nas organizações: o trabalho e os desafios da mulher na construção civil. **Organizações em Contexto**, v. 12, n. 5, p. 283-302, 2016.
- 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. **REGGE - Revista de Gestão**, v. 13, p. 77-91, 2006.
- 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.
- VANALLI, A. C. G.; BARHAM, E. J. Após a licença maternidade: a percepção de professoras sobre a divisão das demandas familiares. **Psicologia & Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 130-138, 2012.
- 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.

Submetido em: 11.04.2021

Aceito em: 09.09.2021