

## Feminino: o caminho para a igualdade de oportunidades de trabalho

### Marcella Savone

Pesquisadora da FIA - Fundação Instituto de Administração (Brasil)

[masavone@gmail.com](mailto:masavone@gmail.com)

### Míriam Rodrigues

Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Brasil)

[miriam-rodrigues@uol.com.br](mailto:miriam-rodrigues@uol.com.br)

### Resumo

A mulher e o empoderamento feminino ganham força em diferentes âmbitos, incluindo o profissional. O tema passa a ser discutido nas organizações que cada vez mais se interessam em mudanças culturais. Ao longo da história, a mulher foi inserida ao mercado de trabalho, em diferentes contextos de atuação. Entretanto, ainda pode haver resquícios da opinião social criada quanto a diferenciação do trabalho apropriado ao homem e o associado a mulher. Com base neste cenário, o presente estudo possibilita a análise e entendimento da percepção do assunto na visão de quem vive a realidade da situação, as próprias mulheres.

### Palavras-Chave

Feminino; Trabalho; Diversidade de gênero

## *Female: the way to equal work opportunities*

### **Abstract**

Women and women's empowerment gain strength in different areas, including the professional. The topic starts to be discussed in organizations that are increasingly interested in cultural changes. Throughout history, women have been inserted into the job market, in different contexts of activity. However, there may still be traces of the social opinion created regarding the differentiation of work appropriate for men and those associated with women. Based on this scenario, the present study enables the analysis and understanding of the perception of the subject in the view of those who live the reality of the situation, the women themselves.

### **Keywords**

Female; Job; Gender diversity

## *Hembra: la manera de igualar las oportunidades de trabajo*

### **Resumen**

Las mujeres y el empoderamiento de las mujeres ganan fuerza en diferentes áreas, incluida la profesional. El tema comienza a ser discutido en organizaciones que están cada vez más interesadas en los cambios culturales. A lo largo de la historia, las mujeres se han insertado en el mercado laboral, en diferentes contextos de actividad. Sin embargo, todavía puede haber rastros de la opinión social creada con respecto a la diferenciación del trabajo apropiado para los hombres y aquellos asociados con las mujeres. Sobre la base de este escenario, el presente estudio permite el análisis y la comprensión de la percepción del sujeto desde el punto de vista de quienes viven la realidad de la situación, las propias mujeres.

### **Palabras clave**

Hembra; Trabajo; Diversidad de género

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Marcella Savone - Fundação Instituto de Administração.  
Av. Dra. Ruth Cardoso, 7221 - Pinheiros, São Paulo - SP, 05425-902, Brasil. **URL:** <http://www.fia.com.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 28/05/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 05/10/2021

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i1.48727>

# Introdução

O tema diversidade ganhou força e espaço para ser discutido nas organizações abertas as mudanças culturais. A conscientização do impacto positivo para a imagem, sustentabilidade, responsabilidade social, valor estratégico que a diversidade de profissionais pode trazer e a repercussão em valores e comportamentos da empresa, relacionamentos e nos resultados das organizações (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Na prática, se percebe um caminho a percorrer para um patamar de equidade e entendimento sobre este assunto na visão dos que vivem a situação. O fato de ter programas específicos para diversidade no âmbito organizacional, nos diferentes focos, indicam que ainda há necessidade de olhar as minorias de forma a parte para então haver a real inclusão.

Em questão da diversidade de gênero, tratando-se especificamente da mulher, apesar do ganho de espaço no mercado de trabalho ao longo de toda a história e a inserção em diferentes contextos de atuação de trabalho, pode haver resquícios da diferença de opinião social criada sobre a diferenciação do trabalho apropriado ao homem e o trabalho associado a mulher.

O presente estudo visa contribuir com a sociedade, com nova pesquisa, buscando melhor entendimento do feminino no mercado de trabalho, através da perspectiva das próprias mulheres, entendimento dos fatores que contribuíram com a escolha profissional no contexto laboral masculinizado e do cenário atual quanto a equidade de oportunidades relacionado ao aspecto gênero, nas divisões masculino e feminino.

## 1. Fundamentação Teórica

A contextualização histórica da mulher na atividade do trabalho no Brasil se faz importante para o entendimento do trabalho feminino, que em lutas e conquistas, chegou-se ao cenário atual. A divisão do estilo de trabalho e profissões é observado culturalmente na sociedade e constituindo uma das contribuições deste estudo avaliar quais os principais avanços relacionados à perspectiva feminina ocorreram a partir das constatações históricas apresentadas na sequência.

### 1.1. Diversidade

#### 1.1.1. Diversidade no âmbito organizacional

O tema Diversidade se mostra evidente em iniciativas empresariais no Brasil alinhadas a responsabilidade social, agregando valor a imagem positiva da empresa em suas relações externas, perante a sociedade, parceiros e consumidores, como também internamente, como sinônimo de qualidade de vida (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Bulgarelli (2008, p. 34) refere-se a diversidade como uma inclusão a todos: “falar sobre diversidade é falar sobre nós mesmos e os outros, na relação que estabelecemos, nas nossas próprias características, história, cultura”.

Fleury (2000) refere-se à diversidade cultural, como um conjunto de pessoas diferentes sob o mesmo sistema social, onde estão as minorias e majorias, e que, este conceito deve ser analisado sob as perspectivas individual, social e organizacional. Aspectos relacionados à cultura, valores e relações de poder, são fatores importantes em nossa realidade brasileira para a compreensão da diversidade de culturas. Entende-se que os grupos de maioria, historicamente, obtiveram em situação de vantagem ou poder com relação aos grupos de minorias.

Ao relacionar o conceito ao âmbito organizacional, a autora refere os principais comportamentos e atitudes esperados da empresa perante os profissionais, tais como reconhecimento e respeito a individualidade de cada um, e, cita como um importante objetivo do gerenciamento interno como a administração das relações de trabalho, o que envolve a promoção de práticas voltadas aos grupos de minorias, como retenção de talentos, atração e composição das equipes, no intuito de desenvolvimento de competências ao sucesso e estratégia do negócio.

As relações humanas e de parcerias também constituem o ambiente organizacional e com isso, as empresas exercem um papel social importante no contexto de diversidade, pois espera-se igualdade de oportunidades e ética em suas condutas, e, como principais promotores de oportunidades de trabalho, podem ser em contrapartida sujeitas a situações de discriminação. A empresa deve estar atenta ao desenvolvimento de seus funcionários dentre os principais processos como admissão e demissão, e, por eles, adotar um posicionamento e postura em que promova a diversidade e igualdade internamente (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Bulgarelli (2008), reforça a importância da valorização da diversidade nas organizações, criação de ambiente acolhedor, em que as pessoas se sintam respeitadas pelo que são e conseqüentemente contribuam com o seu melhor. É importante que este ambiente de acolhimento se expresse em meio a gestão para adicionar valor as pessoas, instituição e sociedade. Estando ela presente, haverá necessidade de gestão de conflitos e grupos por afinidade, sendo uma forma da organização incluir os ausentes em debates e considerá-los em planejamentos de ações.

Conforme previa Cox Jr. e Blake (1991), o tema diversidade estaria após os anos 90 em pauta para discussões dos líderes, chamando atenção para uma gestão das diferenças. Este aspecto

está ligado não somente a globalização, com aumento da etnia e gênero, mas a uma vantagem competitiva para a organização, que diante deste contexto de mudança, consiga aproveitar os benefícios da diversidade cultural nos grupos de trabalho, como a criatividade, flexibilidade, adaptação. E, reforça a importância das ações para atrair, reter, motivar e manter os recursos humanos de maior qualidade em diversas formas culturais.

Na narrativa do tema, adentra-se o conceito de inclusão que, de acordo com Holvino (2004) as organizações se caracterizam como inclusivas quando este conceito reflete em igualdade de oportunidades, tratamento justo de todos os membros do grupo e representatividade em todos os níveis hierárquicos.

Freitas (2016) refere a importância das ações educativas na sociedade atual, mas considerou que historicamente ela se mostra eficiente quando atrelado a ações de autoridade na sociedade, considerando a instituição de leis, ações afirmativas ou mesmo proteção legal. As leis e obrigatoriedade dos temas relacionados a diversidade permeia as ações de empresas privadas e não o inverso.

Apesar do interesse atual das empresas sobre o tema, há necessidade de atenção e cuidado no preparo da tratativa do processo de inclusão. Alves e Galeão (2004) fazem uma crítica à política de diversidade nas organizações, alegando que pelo determinismo tecnológico, as minorias poderão se adequar a lógica produtiva transformando as diferenças em vantagem competitiva e a diversidade como gerenciável. Mas, argumentam por outro lado a falta de ações afirmativas, ações que promovam a igualdade, em âmbito nacional, o que seriam, se bem aplicadas, beneficiárias a minorias discriminadas em seus direitos e até mesmo um primeiro emprego, por exemplo.

Por outro lado, Saraiva e Irigaray (2009) afirmam que as empresas, apesar do discurso sobre a diversidade e o movimento para implementação de ações afirmativas para o tema, deparam-se com cenário interno de preconceito e atitudes discriminatórias entre os funcionários, entre minorias ou não, ou seja, há uma questão enraizada para ser tratada para então as ações apresentarem uma efetividade. Apresentam fatores importantes para a implementação de políticas: ações práticas voltadas à ética, trabalho e legitimidade, mais do que a formalização de intenções.

A liderança possui um papel importante diante deste processo. Conforme demonstrado por Freitas (2016), principalmente diante da comunicação e adoção de medidas claras de extinção da discriminação, preconceitos e violência no ambiente corporativo, além de apoiar a valorização da diversidade em que possa direcionar decisões de longo prazo e influenciar positivamente no comportamento organizacional, tornando o tema diversidade como um valor na cultura organizacional. Por ser um tema ainda recente no Brasil, tratando-se de políticas públicas e privadas, o tema envolverá mudança cultural de longo prazo.

## 1.1.2. Diversidade e Gênero

O conceito de gênero é definido pela ONU Mulheres Brasil (2007, p. 25), como ao conjunto de características sociais e culturais atribuídas às pessoas, refletindo em valores, atitudes e comportamentos definidos pela sociedade como próprio para mulheres ou homens. O entendimento desse conceito é trazido como hierárquico, com o masculino com maior valorização pela construção social e cultural das relações de gênero, o que também reflete nos papéis das relações de trabalho, com as mulheres em condição de subordinação.

A igualdade de gênero, perante a ONU Mulheres, refere-se a liberdade de todos os seres humanos desenvolverem suas capacidades pessoais e decisórias sem as limitações atribuídas ao papel social de gênero. Reforça a ideia de respeito e valorização aos comportamentos, desejos e necessidade do indivíduo, ao que sugere que homens e mulheres não precisam se tornar idênticos e que o gênero não seja parâmetro para definição de responsabilidades, direitos e oportunidades.

Ao falar sobre gênero e igualdade de oportunidades, pode-se tratar as ações afirmativas, que conceitualmente são ações que visam a correção de possíveis desigualdades, entre gêneros, raça, em contexto político, educacional ou como exemplo neste caso, das mulheres no ambiente de trabalho, Soares (2000) considerou que a abertura para a mulher no âmbito político, apesar da mulher estar presente nos movimentos sociais desde os anos 70, só concretizou de fato com a obrigatoriedade de cotas nos anos 90. A mulher conseguiu inserção nos partidos eleitorais, direções partidárias, sindicais, legislativo, como parte integrante em toda a representação política.

A autora considera o sistema de cotas importante, como apenas uma estratégia da ação afirmativa. No âmbito organizacional, as ações estariam mais voltadas a programas de mudança comportamental, com foco em educação e sensibilização. Identificação das principais causas na discriminação e assim estabelecer ações que promovam a minimizar a diferença de oportunidades entre gêneros, raças, dentre outras minorias, tanto na função como na questão da empregabilidade.

Fleury (2000) concorda com a ideia de implementação programas e políticas de diversidade bem desenvolvidos em detrimento das cotas em nossa realidade brasileira. Além da possibilidade de agregar valor ao negócio, os programas podem ampliar o foco contemplando objetivos sociais e econômicos a esses projetos e desenvolver novas competências. As ações podem ser mais efetivas do que a obrigatoriedade legal das cotas, como garantia de emprego às minorias.

A ação educativa e persuasiva pode ter um resultado positivo para a diminuição da diferença, estereótipos e ter intuito da promoção da igualdade, conforme defende Bento (2000). Mas, que devemos ter atenção na tratativa da discriminação, levando em consideração a prática de aspectos legais, além da avaliação da motivação do preconceito que, de acordo com a autora, pode ser motivado pela manutenção de privilégio e não por preconceito.

As ações educativas e aprofundamento do tema diversidade na educação básica já é uma realidade. Gesser e Otramari (2019) relataram a parceria de secretarias do governo para o desenvolvimento do curso de Formação de Professores em Gênero e Diversidade, no estado de Santa Catarina. Os autores avaliaram as contribuições e experiências dos profissionais da educação no qual tiveram a oportunidade de refletir suas práticas nas escolas, em que percebem a segregação de gênero e o aprendizado da questão com foco somente na distinção biológica, tendo a oportunidades de reconfiguração do tema para a disseminação diferenciada.

Em estudo sobre organizações, Freitas (2016) constatou que apesar do cenário atual do percentual feminino estar inferior em comparativo aos homens, as mudanças nas últimas décadas demonstraram um avanço favorável pelos títulos e níveis cada vez melhores de escolaridade. Ressalta um fator limitador para o trabalho corporativo: a família, pois muitas mulheres assumem a responsabilidade pelo lar e seus integrantes que necessitam de cuidados, como bebês e idosos, comprometendo por vezes o lado profissional.

## **1.2. Gênero: Mulheres**

### **1.2.1. Contexto Histórico – Construção Feminina do Trabalho**

A mulher conquistou espaço no mercado de trabalho em decorrência da persistência e lutas feministas que pode ser demonstrado por estudos a respeito do tema.

Brah (1996) classifica as relações de gêneros no trabalho, em se tratando das mulheres, historicamente, como relações constituídas como patriarcais e em condição de subordinação.

A afirmação é confirmada em registros históricos que relatam a inserção do trabalho feminino no Brasil, com início no século XIX, em ambiente fabril, com trabalhadoras operárias composta por imigrantes europeias. Em estudos mais detalhados, nas primeiras décadas do século XX, encontram-se relatos de rotinas de exploração das operárias mulheres, que, vistas como frágeis emocionalmente e vulneráveis, sofreram maus tratos de seus patrões. Os registros de denúncias da época, em sua maioria foram redigidos por militantes políticas e homens, em autoridade, responsáveis pela segurança pública ou normativas, por isso, não há registros em que demonstrem a representação dessas mulheres sobre a condição delas mesmas, mas sim, a construção masculina da identidade dessas trabalhadoras (RAGO, 2017).

Na década de 80, os movimentos e lutas por causas feministas proporcionaram transformações que impactaram o comportamento e valores do papel da mulher na sociedade. Este período foi caracterizado, pelo aumento do emprego, acesso ao mercado de trabalho, diversificação

e expansão da educação em escolas e faculdades, a representação feminina e atuante em espaços públicos, e, redução de filhos. Em dados da RAIS de 1988, demonstraram que, apesar do crescimento significativo da mulher no mercado de trabalho, a atividade ocupacional na época tinha uma segregação em gênero e as mulheres dominavam alguns setores exercendo atividades como costureiras, enfermeiras, professoras, secretárias e telefonistas (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999).

A entrada no mercado de trabalho, das mulheres, em diferentes posições sociais, foi atribuída, de acordo com Bruschini e Lombardi (1999) a deterioração dos salários dos trabalhadores, sendo necessária a contribuição com a renda familiar; novo comportamento feminino perante o consumo e expansão da economia.

Com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) acreditam na ascensão de equiparação salarial média e horas dedicadas à atividade o que impactou no papel da mulher em sua família e trabalho doméstico. Com participação na a renda familiar, necessitou negociar menor participação doméstica.

A condição econômica da família é um fator importante e que impacta na escolha e disponibilidade para o trabalho no mercado externo. Bruschini e Lombardi (1999) cita a combinação de fatores como renda familiar, filhos, idade e estado civil, como influenciadores nessa decisão.

Rago (2017) revela o histórico de exploração sofrido pela mulher no início de sua inserção ao mercado, com o complemento de renda em trabalhos de alfaiataria, costura ou pela prostituição. A mão de obra inicialmente feminina nas unidades fabris perdeu força em substituição da masculina e avanço da industrialização. Dentre as barreiras apresentadas, registros de intimidação física, desqualificação intelectual, o assédio, baixos salários, não aceitação familiar e a visão social do trabalho para a mulher na época, sendo o trabalho algo natural ao homem e não para a mulher, que deveria encontrar um bom partido para se casar, o que não ia de encontro com a aspiração de trabalhar fora e obter satisfação no labor.

Bruschini e Lombardi (2000) dividem o trabalho feminino em dois pólos opostos: pólo precário, ao qual atribuem o trabalho de má qualidade quanto a níveis de rendimento, formalização e proteção, em que se insere o trabalho doméstico e predominância feminina neste tipo de atividade que, na sociedade brasileira pode ser atribuído às mulheres em qualquer situação social, posição na família e trabalhe ela fora ou não; e o pólo mais desenvolvido, atribuído à melhor qualidade de função, vínculo e rendimento, em que é exemplificado com o movimento de inserção feminina nas atividades ocupacionais de maior prestígio e nível universitário.

As lutas femininas impactaram em mudanças na sociedade e dentre uma das grandes conquistas nesse movimento foi a Constituição de 88, que demarcou a ruptura de um governo brasileiro



autoritário, para um nova ordem em questão política, jurídica e legislativa, como também viabilizou a nova legislação considerando as reivindicações voltadas aos direitos humanos das mulheres, garantindo a condição de equidade de gênero pela primeira vez na República Brasileira. Porém, com algumas ressalvas que geraram o efeito contrário, no intuito de proteção da mulher ao mercado de trabalho, acabaram por causar impacto maior em discriminação de gênero como a extensão da licença maternidade, proibição do trabalho em local insalubre, noturno e perigoso, estender direitos trabalhistas a categorias até então sem acesso, como empregadas domésticas, entre outros (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999).

Em reflexão sobre as teorias feministas no campo da Sociologia, Scavone (2008) demonstra que diálogos relacionados ao feminino, maternidade, liberdade sexual, inserção ao mercado de trabalho, famílias e costumes, contraceptivos foram os principais temas de pautas de sociologia e lutas femininas para a transição da sociedade. A sociologia feminista abre um campo para a compreensão e construção de uma sociedade com práticas voltadas à liberdade, na tentativa de mudança de nossa cultura e isso se perpetua e impacta até os dias atuais em nossa sociedade.

A educação possui um papel importante na construção social das relações de gênero. Freire (2019) observou que a segregação entre as relações masculino e feminino, estão internalizadas culturalmente e desde cedo. Observou em estudantes do ensino fundamental a distinção dos grupos entre meninos e meninas de forma espontânea. Trouxe a reflexão do papel fundamental de influência da quebra desse padrão, estímulo a diminuição das diferenças e novas formas de relacionamento entre gêneros, possibilidades estas, observadas com indiferença e pouco evidenciadas na aprendizagem por professores e instituições de ensino na fase escolar.

### **1.2.2. Profissões e Gênero**

Estudos da década de noventa demonstraram que a mulher ganhou o seu espaço no mercado de trabalho e este cenário tende a progressão ao que se refere em sua participação em profissões que, nas últimas décadas, eram por sua maioria, exercidas pelo gênero masculino.

Historicamente a inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu em posições menos favoráveis em questão da remuneração, vínculo empregatício e condições de trabalho. Tradicionalmente as ocupações iniciais basearam-se nos afazeres domésticos, atividades sem remuneração, produção de consumo próprio e familiar, além dos clássicos segmentos femininos, magistério e enfermagem. Observou-se com a RAIS do Ministério do Trabalho, que somente a partir dos anos noventa consolidou-se a presença feminina e uma expansão em carreiras consideradas técnicos e científicas, com a medicina, engenharia e direito, ao qual atribuíram como segmentos reservados a trabalhadores do sexo masculino (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2000).

Como demonstrado por Cappelle e Melo (2010) em estudo feito com policiais militares do gênero feminino, as mulheres que atuam neste setor enfrentam situações em que necessitam adotar um comportamento viril para obterem aceitação no ambiente masculinizado. Do contrário, a postura mais feminina é vista como desigual e como uma tentativa de vantagem e tratamento especial perante os superiores.

As mulheres em espaços de liderança, em ramo de atuação socialmente atribuídas a contextos masculinos, podem apresentar a tendência em adotar padrões de comportamento preventivo ao preconceito e ações que podem desvalorizá-las pela condição de gênero. Gasparin, Mercali e Scheffer (2017) observaram que, mesmo sendo reconhecidas e tratadas com respeito, em um contexto específico de liderança em empresas familiares, se percebe desconfiança de funcionários do sexo oposto em atividades e tarefas de especificidade técnica, em que, socialmente seriam direcionadas ao masculino.

Em questão da escolha da carreira profissional, Dutra (1996), descreve as etapas de desenvolvimento que englobam este planejamento: a autoavaliação, que se refere a qualidade, interesse pessoal e potencial; a identificação do objetivo de carreira, com base na autoavaliação e oportunidades do mercado; e implementação do plano de carreira, com a capacitação e experiências profissionais necessárias.

Apesar da individualidade no planejamento de carreira, os contextos econômicos e sociais aparecem como fatores limitador nesse processo, restringindo as escolhas pelas possibilidades socialmente oferecidas (VELOSO, TREVISAN e DOS SANTOS, 2011).

Arthur, Ikson e Pringle (1999, apud VELOSO, TREVISAN e DOS SANTOS, 2011), reconhecem a influência do contexto social, mas a conexão entre carreira e realização pessoal é essencial para a escolha profissional, relacionada ao respeito que o indivíduo deseja ser tratado socialmente e a maneira como é visto em grupo social.

## 2. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, cujos dados foram colhidos mediante realização de entrevistas com pessoas que vivenciaram determinada experiência e com conhecimento do assunto, o que proporciona maior familiaridade com a problemática de pesquisa, tornando-a mais explícita (GIL, 2002).

As entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas, com roteiro previamente definido, baseado nos objetivos do estudo e conceitos apresentados no referencial teórico, e, posteriormente

transcritas para análise. A transcrição é uma importante etapa da coleta feita por meio de entrevistas, pois é uma forma de garantir a fidedignidade das informações evitando assim respostas induzidas e possíveis erros, pela conferência feita ao ouvir a gravação. Percebe-se cada frase dita, entonação, interrupções e interjeições (ALBERTI, 1991).

Como sujeitos da pesquisa foram entrevistadas dezesseis mulheres, profissionais ativas e/ou com histórico de atuação em áreas consideradas masculinas socialmente, em equipes com predominância de colegas do gênero masculino, em qualquer nível de cargo e com facilidade de acesso para a identificação. Belo (2010) demonstrou em estudo sobre a diferenciação de profissões entre homens e mulheres, há uma propensão quanto a escolha profissional, além de ser observado a atuação como maioria de homens do segmento de Engenharia, por exemplo, assim no ramo da Pedagogia, ser considerado um setor de atuação feminino. A autora atribui essa concepção quanto a segmentação de papéis feminino e masculino no setor do trabalho, as crenças e opiniões construídas socialmente ao longo da história.

Para a análise dos dados coletados foi realizada a análise de conteúdo, em três etapas conceituais: **Pré-análise**, em que foi realizada a transcrição das entrevistas e conhecimento do conteúdo, ideias e conceitos das informações obtidas; **Exploração do material**, em que se buscou ideias comuns e com maior frequência de respostas; **Tratamento dos resultados**, em que as informações e dados coletados foram interpretados e separados em categorias conforme os temas propostos. Segundo Bardin (1977) este formato de investigação é uma análise de comunicações baseada em técnicas, sistemáticas e objetivas que avaliam o conteúdo das mensagens. Trabalha o sentido do discurso e suas significações através das mensagens, comunicação, analisados por meio de categorização e temas.

### 3. Análise dos Resultados e Discussão

A pesquisa foi composta por dezesseis participantes, mulheres e com perfis diferenciados, atuando em segmentos de Aviação, Banco, Engenharia Civil, Energia, Finanças, Hospitalar, Indústria, Finanças, Marinha, Pesquisa e Segurança do Trabalho.

Com relação aos dados sócios demográficos, representado no Quadro 1, a pesquisa foi composta por mulheres entre 25 a 58 anos de idade, natural e residentes dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Amapá, Pará e Rio de Janeiro (duas entrevistadas residem atualmente fora do Brasil, mas a coleta teve o foco de sua experiência nacional), estados civis variados entre solteiras, casadas e divorciadas, considerando a maioria das participantes solteiras; somente quatro entrevistadas possuem filhos; e, com tempo de atuação superior a 1 ano até 20 anos de experiência profissional.

Por questões de sigilo e preservação da confidencialidade dos participantes, a identificação pessoal foi mencionada com a letra inicial de cada nome e não houve citação dos locais de trabalho.

**Quadro 1 – Perfil das Entrevistadas**

<b>SÓCIO DEMOGRÁFICO</b>	<b>PERFIL DOS PARTICIPANTES</b>
<b>Idade</b>	≥ 25 e ≤ 58 anos
<b>Naturalidade</b>	São Paulo - Andradina - Araçatuba - Jundiaí/ SP; Belo Horizonte - Nova Era/ MG; Rio de Janeiro/ RJ; Alta Floresta/MT; Porto Grande/AP
<b>Estado Civil</b>	> Solteiras
<b>Quantidade média de filhos</b>	2
<b>Escolaridade</b>	Nível Técnico, Superior, Superior Incompleto e Pós-graduação
<b>Curso Formação</b>	Administração, Assistência Social, Biologia, Comunicação Social, Economia, Mestre de Obras, Medicina Psicologia e Relações Internacionais
<b>Segmento</b>	Aviação, Banco, Construção Civil, Energia, Financeiro, Hospitalar, Indústria, Marinha, Pesquisa e Segurança do Trabalho
<b>Tempo de atuação</b>	≥ 1 e ≤ 20 anos

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Para a análise dos dados, foram utilizadas sete categorias, demonstradas no Quadro 2, com temas apresentados no questionário, e, como objetivos principais, vinte e oito subcategorias considerando a semelhança de tema das informações, como também objetivos específicos a serem abordados na pesquisa. A frequência dos temas descritos nas subcategorias, estão demonstradas no quadro, considerando a quantidade em que apareceram no discurso das entrevistas realizadas.

## Quadro 2 – Resumo das Categorias

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
<b>1) Motivação Profissional</b>	
Autonomia	2
Ganhos profissionais (oportunidades) e pessoais	5
Meritocracia	2
Responsabilidade da função	5
Identificação com a função e resultados	11
<b>2) Desafios Profissionais</b>	
Conciliação profissional e pessoal	5
Ganhar confiança e credibilidade pela condição de gênero	6
Relacionamentos internos	4
Atualização profissional	4
<b>3) Escolha da Carreira</b>	
Impacto na vida das pessoas	4
Afinidade com o tipo de trabalho prévio	9
Motivação por remuneração	2
Facilidade de entrada no mercado	3
<b>4) Percepção Diferença e Igualdade de Gênero</b>	
Em trabalhos que envolvam atuação técnica	5
Gestores e colegas direcionando o trabalho de menor complexidade ao público feminino	2
Afinidade de gênero limitando as relações internas	4
Velado, sem impacto	3
<b>5) Ascensão Profissional</b>	
Meritocrática, por desempenho e resultados	11
Por influência de afinidades internas	3
Limitações e escolhas das mulheres em não crescer em áreas técnicas por questões de conciliação de vida pessoal e maternidade	5
<b>6) Assédio no Trabalho</b>	
Acontece de forma velada	8
Assédio moral: limitação de atividades pelo superior e pares por considerarem as mulheres frágeis para o trabalho técnico	4
Questionamentos quanto ao profissionalismo	2
Sem percepção	6
<b>7) Remuneração</b>	
Diferenças desiguais na remuneração variável	1
Determinadas por fatores subjetivos em avaliações internas	1
Sem percepção de diferença por gênero	12

Fonte: Dados da Pesquisa

## 3.1. Análise das Categorias

### 3.1.1. Motivação Profissional

Esta categoria, refere-se à motivação das entrevistadas com relação a permanência atual em seu trabalho e segmento.

Percebe-se três condições importantes para o fator motivacional, a identificação com a função, citado por C3 “...eu sou muito feliz em tudo. Eu não sei ser outra coisa, só sei ser Engenheira, e sou muito feliz, gosto do que faço”; a satisfação pessoal pelos resultados, demonstrado por B2 “realmente o que me motiva é a transformação do ambiente. É você pegar uma coisa horrível e deixá-la super bonita”; e, a responsabilidade das atividades e função envolvidas no cargo e hierarquia.

O conceito da satisfação do trabalho pode estar relacionado aos valores pessoais e metas a alcançar. Nesta perspectiva teórica, converge com a ideia de identificação com a função e atuação profissional, em que o trabalho seria uma interação complexa de tarefas, papéis a desempenhar, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas em determinado contexto. (MARTINEZ e PARAGUAY, 2003 apud LOCKE, 1976).

### 3.1.2. Desafios Profissionais

Nesta categoria, buscou-se entender quais são os principais desafios encontrados na profissão e carreira das mulheres inseridas no contexto apresentado.

O fator que mais se destacou no discurso das entrevistadas foi a postura de credibilidade e competência que a mulher necessita comprovar diante de alguns contextos de seu trabalho. Esse fator converge também com o fator de relacionamentos interno, em que foi citado como um desafio. A1 diz: "Ser julgada pelas aparências, por exemplo ser muito jovem para a posição que ocupo"; ou G5: "Tenho dificuldades de conquistar a confiança e credibilidade dos homens ao meu redor, que muitas vezes questionam meus resultados de forma irracional". Outra entrevistada complementa: "...sugestões de que teria dormido com o chefe para ganhar notas altas na minha avaliação".

Cappelle e Melo (2010), observaram em estudo, que apesar da mulher já estar inserida em contextos dominados por homens e muitas vezes ambientes mais agressivos, como o da Polícia por exemplo, há necessidade de assumir uma postura específica de comportamento, por vezes viril, para ser aceita no grupo e ambiente de trabalho.

Nesta questão, Bento (2000) reforça a importância das ações educativas para promovermos a diversidade e igualdade no ambiente de trabalho, na tratativa da discriminação e preconceito, em que a ação educativa e persuasiva pode ter um resultado positivo para a diminuição da diferença, estereótipos e assim chegar ao intuito da promoção da equidade.

Outro fator importante citado foi o desafio da conciliação da vida pessoal e profissional, conforme D4: "O meu maior desafio, isso vem da profissão e da própria carreira, é encontrar um equilíbrio, é ter uma vida pessoal, um relacionamento mesmo"; e F6, que cita: "O maior desafio que encontro hoje é organizar a minha rotina de profissional, mãe e esposa... haja energia!"

O equilíbrio da vida pessoal e profissional é uma questão que ainda impacta na vida profissional das mulheres. Freitas (2016) confirma que apesar das mudanças demonstradas nas últimas décadas com o avanço da mulher no mercado de trabalho e níveis cada vez melhores de escolaridade, a família e responsabilidade pelo lar, que as mulheres assumem, apresenta-se como um fator limitador que pode comprometer o lado profissional.

Madalozzo, Martins e Shiratori (2010), reforçam o impacto nos papéis femininos, em que o papel da mulher na família, foi impactado pelo o aumento da participação no mercado de trabalho e contribuição na renda familiar devido ao conseqüente aumento das horas dedicadas à sua atividade, sendo necessário negociar uma menor participação doméstica.

### 3.1.3. Escolha da Carreira

A categoria em questão busca a compreensão, levando em conta fatores do passado de cada entrevistada, sobre o que as levou à escolha profissional e o histórico da carreira até o momento.

O fator que apareceu com maior relevância dessa categoria foi a afinidade e habilidades prévias com a função. B2 exemplifica: “Eu sempre gostei de construção, eu fazia pequenas reformas na minha casa, sozinha e quando me separei, eu abri o jornal e vi que tinha muita vaga de pedreiro. Então eu fui bater na porta de cada construtora, até que uma me aceitou e assinou minha carteira”; 17 compartilhou sua identificação: “Minha família trabalha na aviação, então desde sempre houve o interesse na área”.

Para exemplificar o fator de facilidade de entrada no mercado, para algumas profissões, as escolhas e condições externas podem moldar a trajetória de algumas profissionais. D4 conta que moldou sua carreira na área de Engenharia, pela questão do gênero e facilidade de entrada no mercado: “Eu fui concorrer a uma vaga área de Engenharia, para pesquisa na Amazônia e a pessoa me falou com todas as letras, eu até já tinha feito alguns estágios: ‘você até é uma pessoa esforçada, tem um currículo e notas muito boas no histórico, mas para eu manter uma estrutura para eu manter uma mulher trabalhando na Amazônia é complicado’, então, foi nesse momento que eu decidi fazer a especialização no ramo que atuo hoje para eu continuar minha carreira”.

O fator que menos apareceu como condicionante para a escolha profissional foi a decisão por carreiras de melhor remuneração.

Diante do cenário apresentado, pode ser observado, conforme Dutra (1996), a ligação entre carreira e realização pessoal é algo essencial para a escolha profissional, influenciada principalmente por fatores como interesse pessoal, potencial e contexto social.

### 3.1.4. Percepção de Diferença e Equidade de Gênero

Nesta categoria, buscou-se identificar a percepção das entrevistadas quanto a tratativa de gênero em questão de diferenciação e equidade no ambiente de trabalho.

B2 refere sobre a condição do trabalho operacional, onde há claramente uma diferenciação de gênero: "... sempre eles me passavam o serviço mais fácil. Como se não tivesse capacidade de fazer o mais difícil". A1 cita essa condição: "Sinto, principalmente considerando posições operacionais na fábrica. Tratam as mulheres como o sexo frágil, sensíveis e não disponíveis".

E5 também conta sobre essa diferenciação em seu ambiente de trabalho: "Por duas vezes também, em apenas três meses de trabalho, percebi que recebi um tratamento normal quando estou sozinha com um outro pesquisador do sexo masculino, porém quando estou na presença de mais de um deles sendo a única mulher sofro com piadinhas e *bullying*. Sinto que é um comportamento que se prevalece quando estão em grupo"; L12 complementa: ...já passei por todo o tipo de dificuldade, desde chefes que solicitavam ajuda em cirurgia, mas 'mande um dos meninos', a chefes que me protegiam e faziam coisas que exigiam mais força porque eu era mulher... Além disso, na grande maioria das vezes, os pacientes acreditavam que eu não era médica, eu era sempre a enfermeira. Os homens, esses eram médicos".

Historicamente essa visão da mulher como inferior e frágil para os trabalhos operacionais acompanhou a inserção da mulher no mercado de trabalho, como demonstrado Rago (2017), em que desde o século XIX do início da atividade profissional em ambiente fabril, as mulheres sofreram uma rotina de exploração e maus tratos pelos seus patrões, sendo vistas como frágeis emocionalmente e vulneráveis.

C3 traz a questão da afinidade entre os gêneros, como algo padrão, mas que reflete nas relações: "Eu sinto que inevitavelmente os homens têm uma interação maior, por afinidade, por assunto em comum, por tudo".

Neste ponto, é importante as empresas estarem atentas quanto a importância de uma política de diversidade para dessa forma, conforme cita Bulgarelli (2008), ela se expresse em meio a gestão para adicionar valor as pessoas, instituição, sociedade e tendo necessidade de gestão de conflitos e grupos por afinidade, sendo uma forma da organização incluir os ausentes em debates e considerá-los em planejamentos de ações.

### **3.1.5. Ascensão Profissional**

A categoria em questão refere-se a compreensão e percepção das entrevistadas quanto a ascensão profissional em sua respectiva carreira. Quais são as perspectivas e como percebem o crescimento profissional no segmento em que atuam.

Pode ser observado atualmente um avanço e investimento das empresas para uma avaliação de desempenho meritocrática. Conforme demonstrado no discurso das entrevistadas, a percepção



quanto a meritocracia e as avaliações feitas por diversos profissionais internos, permitem uma abertura para o crescimento profissional, que além de resultados, o profissional deve apresentar um bom relacionamento interno: C3 refere: “A ascensão profissional no segmento que atuo envolve muito o seu desempenho, o seu relacionamento, você se dar bem com as pessoas, pois tudo é feito à base de avaliações de como as pessoas te veem, de entrega e de resultado. E5 conta: “Fui uma das únicas Engenheiras do meu setor, por 10 anos, depois entraram outras pessoas, mas eu cheguei até o nível de gerência, com salários altos e ser mulher lá não foi um problema para mim”.

O discurso referente a um fator limitador importante para a mulher, relacionado a vida pessoal e de escolha da carreira para a área técnica, apareceu com relevância nos discursos analisados: “... vejo mulheres já nem querendo crescer mais na produção, pois sofrerão muito em ter que se dedicar para a produção e não querem isso para a vida delas, querem um equilíbrio de vida pessoal e profissional”; A1 diz: “Sei que muitas mulheres já se sentiram menosprezadas ou preteridas em detrimento dos homens devido a fatores como a falta de disponibilidade 100% para a fábrica, gravidez e por serem tachadas de mais sensíveis”; H8 complementa: “Não sinto que na minha área de atuação haja preconceito contra mulheres em cargos de chefia. Mas, um fator que parece pesar muito para mulheres entre 30 e 40 é a questão dos filhos... se tiver dois funcionários exatamente iguais para promover, uma mulher e um homem, é possível que a questão de filhos pese nessa decisão”.

Novamente nos deparamos com a questão da conciliação profissional e preconceito com a questão de gênero feminino nas empresas e no trabalho operacional. Conforme o registro histórico citado por Bruschini e Lombardi (1999), um ganho das lutas femininas foi a instituição da Constituição 88, que possibilitou uma mudança na legislação brasileira, garantindo direitos iguais a homens e mulheres, porém mesmo com direitos de proteção ao trabalho, as mulheres sofreram um impacto negativo com maior discriminação de gênero com a extensão da licença maternidade, proibição do trabalho em local insalubre, noturno e perigoso, extensão de direito em categorias sem acesso, dentre outros fatores.

### **3.1.6. Assédio no Trabalho**

Nessa categoria, busca-se conhecer fatos relevantes da vivência e experiência pessoal quanto ao tema assédio, no âmbito organizacional, o contexto e frequência em que acontecem e quais as percepções das entrevistadas.

Com base nos discursos apresentados, percebe-se que o tema assédio é ainda algo delicado para tratarmos. A negativa apareceu de forma automática em algumas entrevistas: C3 “Sobre assédio e violência, nunca vivenciei e nem vi nada do gênero”; e, em outros casos essa pergunta foi respondida de forma genérica, sem focar em experiências próprias: A1 “Existe assédio com

brincadeiras ou micro comportamentos que fortalecem um ambiente não inclusivo”. E5 reforça: “A violência e assédio em minha área de atuação são “mascaradas” por brincadeiras e piadinhas sobre capacidade intelectual de mulheres comparada à dos homens”.

Para quem já havia vivenciado alguma situação, em alguns casos precisou-se de um tempo após a negativa, falando sobre o tema, para haver a abertura para compartilhar ou mesmo algumas situações aparecerem de forma aleatória em outras perguntas, demonstrando que a percepção sobre o assédio pode ser subjetiva e individual: D4 “Ele é velado, existe sim, não é sistêmico, existem coisas isoladas. Existe em todas as profissões. ... Eu não tenho isso na pele, não tenho nenhum problema com isso. ...atualmente não, mas no meu passado sofri até aquele assédio que te questiona o seu profissionalismo, sofri com líder homem e mais novo, uma única vez. Das outras vezes os líderes eram com sessenta e poucos anos, então vivi isso na pele só uma vez”. A1 complementa: “Já recebi um feedback que deveria sorrir menos pois sou mulher e preciso impor respeito”. E, caso de convites indevidos no ambiente de trabalho: “coordenador com propostas sexuais em pleno horário de trabalho”. L9 traz a percepção de acostumar-se com determinados comportamentos e dessa forma ter dificuldade para reconhecimento como uma atitude de assédio: “Nunca passei por isso. Talvez por ser um ambiente em que eu atuo muito masculinizado, a gente fica também com a cabeça masculinizada e tem muitas coisas hoje, piadinhas, cantadas que eu absorvo e não entendo mais como um assédio”.

Heloani (2004), descreve que a maioria das pesquisas apontam que as mulheres são estatisticamente as maiores vítimas do assédio moral e que a grande dificuldade desse problema é a forma indireta como é tratada, ou seja, a invisibilidade e o alto grau de subjetividade envolvido na questão. A comprovação da relação entre a consequência, o sofrimento da vítima e caos, a agressão, nem sempre é aparente”.

### 3.1.7. Remuneração

Buscou-se entender nessa categoria, a percepção das entrevistadas quanto ao tema de remuneração. Sabe-se que na maioria das empresas a remuneração como um todo e salários não são informações de livre acesso, por isso o foco foi identificar a percepção quanto diferenciação ou igualdade salariais entre os gêneros masculino e feminino.

Para a maioria das entrevistadas, não é perceptível a desigualdade de salários entre gêneros em suas funções, ao qual atribuem possíveis diferenças por “horas trabalhadas”, “nível hierarquia” e “meritocracia”. A1 observa: “Não percebo diferença salarial por parte de diferença de gênero, somente por tempo de casa ou mérito”. D4, cita: “... tinham pessoas, homens de nível técnico que tiveram a mesma remuneração variável que eu, técnicos e eu em nível de Engenheira líder, fazendo a gestão, com a mesma PLR que uma pessoa de nível técnico”.

Essa questão é confirmada por Madalozzo, Martins e Shiratori (2010), que acreditam haver cada vez mais equiparação salarial média devido ao aumento da participação da mulher no mercado de trabalho.

## Considerações Finais

As mulheres inseridas em ambientes com contexto masculinizados, em sua maioria, já tinham afinidade e identificação com a função em atividades de suas respectivas áreas de atuação. Por este motivo, a escolha quanto a carreira ocorreu devido a estas pré-disposições nestas atividades, em detrimento a escolhas pela condição salarial. Além disso, as profissionais entrevistadas percebem o ambiente organizacional e mercado de trabalho com possibilidade de desenvolvimento de suas funções e crescimento em suas carreiras nas profissões escolhidas, sendo este cenário um motivador para seguirem suas carreiras na área. Dutra (1996) aborda os fatores influenciadores principais para a escolha profissional como o interesse pessoal, potencial, objetivo da carreira, oportunidades no mercado e a busca pela capacitação.

Quanto aos desafios, as mulheres entrevistadas vivenciam a necessidade de conquistar credibilidade e confiança em seu ambiente profissional e associam à questão de gênero. Há a questão de se manterem atualizadas e obterem uma boa formação profissional. Neste ponto, Freitas (2016) constatou um avanço favorável pelos títulos e níveis cada vez melhores de escolaridade conquistados pelas mulheres. Demonstrando que a condição quanto a habilidades e conhecimentos técnicos podem estar nivelados em comparativo ao gênero.

Quanto a questão salarial, o grupo entrevistado não percebe diferença significativa pela condição de gênero, e sim, como um ambiente meritocrático e com perspectiva de ascensão profissional. Este cenário pode indicar um ponto de avanço em se tratando do caminho para a equivalência, ou mesmo que as diferenças salariais, apesar de existirem, são percebidas como pequenas ou de pouco impacto neste momento. De acordo com estudo, Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) identificaram existir cada vez mais equiparação salarial média entre homens e mulheres, como também de horas dedicadas à atividade de labor o que impactou no papel da mulher em sua família, onde passou a contribuir com maior relevância na renda familiar.

A questão da maternidade se mostrou como um desafio pela conciliação da vida profissional e pessoal, além de ser um ponto de preocupação das mulheres, de forma generalizada, sendo um fator limitador à progressão crescente em suas carreiras. As profissionais acreditam que essa condição feminina ainda é vista com preconceito pelos empregadores e que há uma pausa e lentidão nas carreiras neste período, demonstrando desvantagem em relação ao gênero masculino, em que muitas vezes participam deste processo com a paternidade, mas não sofrem impacto ou

influência na vida profissional. Este é ainda um tema que necessita de atenção, pois conforme demonstrado por Freitas (2016), analisando empresas da atualidade, o fator família, maternidade, responsabilidade pelo lar, apresenta-se como um fator limitador para o trabalho e ascensão profissional da mulher.

As diferenças de gênero no ambiente de trabalho, assim como atitudes e comportamentos ligados ao assédio, se mostram de forma velada. Aparecem de forma sutil, por meio de brincadeiras e piadas de mau gosto, comentários constrangedores ao público feminino, afinidades de grupos por gênero e conseqüente exclusão indireta de pessoas, como também a demanda de trabalho e tratativa de colegas limitando tarefas de uso de força física ou de maior complexidade para os profissionais do gênero masculino. Cappelle e Melo (2010) observaram que as mulheres enfrentam situações em que necessitam adotar um comportamento viril para obterem aceitação no ambiente masculinizado. Do contrário, a postura mais feminina pode ser vista como desigual em determinado ambiente e como uma tentativa de ter uma vantagem e tratamento especial perante os superiores.

Na questão do assédio, a compreensão subjetiva deste conceito para cada indivíduo faz com que seja difícil a sua constatação. O tema apareceu e foi reconhecido por diversas vezes em discurso durante exemplos referidos durante a entrevista, porém apareceu pouco quando abordado diretamente, demonstrando que há um desconforto na tratativa e abordagem do tema.

A subjetividade e fatores individuais permeados pela questão da percepção de cada um, reforça a necessidade de discussão sobre o tema e suas implicações para que se tenha mais clareza de conceitos como também seja um assunto em pauta na sociedade atual.

Para isso, sugere-se a continuidade de estudos com esta temática, como também o foco no tema assédio no âmbito de trabalho, como forma de entendimento e influência para que a discussão do tema seja encarada como um ponto de atenção e que ajude a dar voz as minorias.

As reflexões deste estudo demonstram o caminho, ainda em processo, para a igualdade de oportunidades, mas que ainda a condição de gênero pode interferir em alguns fatores no ambiente de trabalho. Porém, percebe-se possibilidades de crescimento, desenvolvimento profissional e abertura no mercado para inserção de mulheres nas áreas predominantemente masculinas.

A mudança cultural nas organizações e sociedade se faz relevante para a mudança de paradigmas em conceitos internalizados durante anos de história. Para as organizações, a atenção dos líderes e do RH neste processo pode ser importante, com ações de viés educativo e percepções de cenários para atuação ativa. Para a sociedade, o investimento na educação pode ser um meio para ressignificação social de conceitos e construção de novas relações para a possibilidade alcance do patamar da equidade entre homens e mulheres.

O estudo do tema gênero é de relevância para a nossa sociedade como forma de contribuição para a reflexão acerca das construções sociais a respeito do feminino e masculino, a fim de estimular a quebra de paradigmas históricos e incorporação da diversidade na cultura social.

## Referências Bibliográficas

Alberti, V. (1991). História oral: a experiência do CPDOC. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 44(1), 85.

Alves, M. A. & Galeão-silva, L. G. (2004). A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.

Belo, R. P. (2010). Gênero e profissão: análise das justificativas sobre as profissões socialmente adequadas para homens e mulheres. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil. <file:///localhost/%0Bhttps://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede:7006>

Bento, M. A. S. (2000). *Ação afirmativa e diversidade no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Brah, A. (2016). Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu*, (26), 329-376.

Bruschini, C., & Lombardi, M. (1999). Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras, profissionais de prestígio. *Revista Estudos Feministas*, 0, 9.

Bruschini, C. & Lombardi, M. (2000) A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, (110), 67-104.

Bruschini, C. (1994). O Trabalho da Mulher Brasileira nas Décadas Recentes. *Revista Estudos Feministas*, 0, 179.

Bulgarelli, R. (2008). *Diversos somos todos*. Valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora de Cultura.

Caniato, A., & Lima, E. (2008). Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 11(2), 177-192.

Cappelle, M. C., & Melo, M. C. (2010). Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 71-99.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo. Atlas.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.

Freire, E. C. (2019). O currículo e suas implicações nas relações sociais de gênero entre estudantes do ensino fundamental. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 100(255), 405-422. Epub 12 de setembro de 2019.

Freitas, M. E. (2016). [Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no tratamento da diversidade no Brasil](#). *RIGS Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 4, p. 87-135.

Gesser, M. & Oltramari, L. C., (2019). Educação e gênero: histórias de estudantes do curso Gênero e Diversidade na Escola. *Revista Estudos Feministas*, 27(3).

Gil, A. C. (2012). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4 Ed). São Paulo: Atlas.

Heloani, R. (2004). Assédio Moral - um Ensaio Sobre a Expropriação da Dignidade no Trabalho. *RAE - eletrônica*, 3(1).

Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (p. 245–276). Blackwell Publishing.

Instituto Ethos. (2002). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Ethos.

Madalozzo, R., Martins, S. R., & Shiratori, L. (2010). Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? *Revista Estudos Feministas*, 18(2), 547-566.

Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59-78.

Mercali, G., Gasparin, G., Biehl, C., & Busato Scheffer, A. (2017). Mulheres a Frente: Um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 7(3) 2237-1427.

ONU Mulheres Brasil. (2017) Princípios do empoderamento das mulheres. 2017. Recuperado em 20 maio, 2020: [http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/cartilha\\_ONU\\_Mulheres\\_Nov2017\\_digital.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf)

Priore, M. D. (2017). *História das Mulheres no Brasil*. (10 Ed). Contexto. São Paulo.

Rago, M. (2017). Trabalho feminino e Sexualidade. In Priore, M. D. (Org.) *História das Mulheres no Brasil*. (10a Ed. pp. 578 – 606). São Paulo: Contexto.

Rocha, D. & Deusdará, B. (2005). Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. *Alea: Estudos Neolatinos*, 7(2), 305-322.

Scavone, L. (2008). Estudos de gênero: uma sociologia feminista? *Revista Estudos Feministas*, 16(1), 173-186.

Saraiva, L. A. S., Irigaray, H. A. dos R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.

Soares, V. (2000) Ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil. In: Bento, M. A. S. *Ação afirmativa e diversidade no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Veloso, E., Trevisan, L., & dos Santos, E. (2011). Sinais de carreiras sem fronteiras: um levantamento sobre a associação entre as âncoras de carreira e as influências sociais. *Pensamento & Realidade*, 24(2).