

GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

DIVERSITY MANAGEMENT IN BRAZILIAN COMPANIES

Ciências Sociais Aplicadas • 03/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/777680579](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/777680579)

Arituza dos Santos Ramos¹

Alba Cléria Ribeiro Teixeira Seixas²

Marla Rodrigues Ferraz³

Luís Gustavo Nunes dos Santos Pessoa⁴

Everaldo Santos Silva⁵

Michelle Cristine Borges de Souza⁶

Fernando Francisco Porto Santos⁷

Luciana Martins Bellei⁸

Lucineide dos Santos Costa⁹

Tomaz Dantas de Menezes¹⁰

Deise Barreto Cunha¹¹

RESUMO

A presente pesquisa pretende discutir a diversidade sexual nas instituições privadas brasileiras. Entende-se que a gestão da diversidade é uma ação fundamental para a emancipação de profissionais de diferentes gêneros. O objetivo geral deste artigo é analisar, a partir de uma revisão de literatura, como a gestão da diversidade sexual afeta, em particular, a gestão de recursos humanos e a gestão dos negócios em geral, e as questões em jogo e os desafios enfrentados pelos proponentes de políticas de gestão de pessoas voltadas para diversidade. Os objetivos específicos são discutir o conceito de diversidade e diversidade sexual, discutir a dimensão econômica da presença da mulher no mercado de trabalho de analisar de que modo o conceito de como a inserção da mulher no mercado de trabalho tem se materializado na gestão de recursos humanos no Brasil. Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura. Os resultados indicam que tanto a pesquisa acadêmica quanto as ações empresariais voltadas para a gestão da diversidade de gênero nas empresas brasileiras ainda são incipientes. Profissionais transgêneros são os mais silenciados no mercado de trabalho e a masculinização das mulheres ainda é mandatória.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade; Empresas brasileiras; Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

This research aims to discuss sexual diversity in Brazilian private institutions. It is understood that diversity management is a fundamental action for the empowerment of professionals of different genders. The general objective of this article is to analyze, based on a literature review, how the management of sexual diversity affects, in particular, human resource management and business management in general, as well as the issues involved and

the challenges faced by proponents of people management policies focused on diversity. The specific objectives are to discuss the concept of diversity and sexual diversity, to examine the economic dimension of women's presence in the labor market, and to analyze how the inclusion of women in the labor market has been materialized in human resource management in Brazil. To this end, a literature review was conducted. The results indicate that both academic research and corporate actions aimed at managing gender diversity in Brazilian companies are still incipient. Transgender professionals are the most silenced in the labor market, and the masculinization of women is still required.

Keywords: Diversity Management; Brazilian Companies; Labor Market.

1. INTRODUÇÃO

A oferta de empregos para as mulheres, no Brasil e no mundo, está associada a um discurso em defesa da integração feminina ao mercado de trabalho de modo equitativo em relação aos homens, em atividades que promovam a emancipação e a valorização do trabalho feminino. Tais discursos, sustentados pelos movimentos feministas desde a década de 1960, contribuíram com a ampliação do acesso das mulheres ao mercado de trabalho ao longo do tempo (LOPES, 2006). No entanto, embora a oferta de empregos para mulheres tenha sido ampliada numericamente nas últimas décadas, como veremos no desenvolver do trabalho, persistem problemas de ordem qualitativa, como a dificuldade de conciliação entre a vida doméstica e o cuidado com os filhos, os baixos salários praticados para mulheres em cargos ocupados tradicionalmente por homens e o assédio.

As mulheres conquistaram, ao longo do tempo, inúmeros direitos voltados para a garantia de espaços no mercado de trabalho. No entanto, a efetivação da legislação e a interpretação da norma dependem também de questões culturais e sociais que podem dificultar a materialização de tais conquistas. Nos últimos anos as empresas têm se conscientizado das questões de gestão intercultural, sobretudo em consequência da ampla divulgação de discriminação dentro de empresas e dos problemas causados à imagem das mesmas.

Tornou-se imperativo gerenciar a diversidade dentro das empresas, na medida em que a questão ultrapassou os muros das instituições. empresas com quadros profissionais de baixa diversidade étnica e de gênero são reconhecidas pelo público e rapidamente identificadas como segregacionistas. Amplamente entendida (diversidade étnica, social, idade, gênero, orientação sexual etc.), a diversidade responde a fortes expectativas econômicas e sociais, e o conceito tem sido constantemente ecoado na mídia. Mas o que é diversidade? Aurélio (2017) define como " o caráter do que é diverso e variado."

A diversidade deve ser entendida como as diversas perspectivas e abordagens de trabalho que os membros do grupo com diferentes identidades podem trazer. A diversidade se aplica à idade, gênero e etnia. A diversidade pode se basear em atributos observáveis, como sexo, idade, origem real ou percebida, ou inobserváveis, como orientação sexual, crenças religiosas ou origem social, mas todos estão inevitavelmente relacionados ao ser humano. É por isso que a questão da diversidade é primordialmente uma questão de recursos humanos e é nesse sentido que ela é mais frequentemente tratada na literatura gerencial.

Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar, a partir de uma revisão de literatura, como a gestão da diversidade sexual afeta, em particular, a gestão de recursos humanos e a gestão dos negócios em geral, e as questões em jogo e os desafios enfrentados pelos proponentes de políticas de gestão de pessoas voltadas para diversidade. Os objetivos específicos são discutir o conceito de diversidade e diversidade sexual, discutir a dimensão econômica da presença da mulher no mercado de trabalho de analisar de que modo o conceito de como a inserção da mulher no mercado de trabalho tem se materializado na gestão de recursos humanos no Brasil.

Políticas de igualdade profissional têm sido promovidas pelas autoridades públicas desde a década de 1990. No entanto, sua aplicação e sua eficácia, ainda é insuficiente, como evidenciado pela necessidade de um novo projeto de lei sobre remuneração igual para homens e mulheres atualmente em discussão. Paralelamente, desde o final da década de 90, foram implementadas políticas anti-discriminação. Por dois anos, o mundo das grandes empresas, relutante em se engajar em políticas antidiscriminação ou de igualdade profissional, abraçou o conceito de diversidade e está comunicando outra maneira de promover a igualdade.

Gerenciar a diversidade agora parece um objetivo preferido para alcançar a igualdade; o que essa mudança na terminologia significa? Apesar de uma similaridade de forma, esses dois conceitos pertencem a duas concepções de sociedade. Estas são duas maneiras de lidar com as tensões geradas pela heterogeneidade de gênero, social e étnica em nossas sociedades. Os argumentos a favor da diversidade como um negócio foram construídos e é isso que nos

parece importante hoje insistir em compreender este conceito em todas estas dimensões, trazendo relevância social a pesquisa.

Foi realizada uma revisão bibliográfica com o objetivo de identificar pesquisas que tratem do assunto diversidade sexual em empresas brasileiras. A busca foi feita nos sites de divulgação de pesquisa científica Scielo, Lilacs e Redalyc, com recorte temporal de artigos publicados entre os anos de 2013 e 2023 em idioma português.

2. GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

2.1. As Políticas de Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho

O século XX foi marcado pela consolidação dos direitos trabalhistas, ratificados na criação da Organização Internacional do (OIT). Tratava-se de buscar meios de assegurar a garantia dos direitos fundamentais de todos os cidadãos, atendendo assim aos anseios de movimentos sociais que se organizavam na luta pelos direitos dos trabalhadores. Cada nação estabeleceu suas próprias normas, de acordo com suas concepções de trabalho e Estado (LOPES, 2006).

Especificamente em relação ao trabalho feminino, este começou a ser discutido mais amplamente após a criação da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1942, sendo retomado na OIT a partir de 1946, bem como pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada em 1948, em função das manifestações dos movimentos feministas da época. Como consequências as Constituições Federais foram sendo construídas, a partir da década de 1950, em consonância com os preceitos definidos nas declarações supracitadas (ONU, 2003).

No Brasil, a Convenção n. 100, da OIT, que trata sobre a igualdade de remuneração entre homens e mulheres (1951), a n. 111, sobre a discriminação ao respeito do emprego e ocupação e a n. 150, que trata da valorização dos recursos humanos (1975), embasaram a legislação trabalhista e recomendam pela não-discriminação por parte das empresas.

Apesar de o Brasil ser signatário de inúmeras convenções que tratam do respeito e da oferta de oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho, elas pouco avançaram para além da formalidade burocrática por um longo período (LOPES, 2006). Em 1979, quando foi criado, no âmbito da ONU, o Comitê das Nações Unidas para a Eliminação da Igualdade de Gênero, os dados sobre discriminação feminina no mercado de trabalho na América Latina se tornaram evidentes. Mas somente em 1995, durante a Conferência Internacional do Trabalho, que o Brasil foi acusado de violar as convenções ratificadas. No mesmo ano, o Governo Federal criou um Programa para valorizar a diversidade de gênero (feminino e masculino) nas empresas brasileiras. A inclusão de outros gêneros no mercado de trabalho ainda não fazia parte do debate.

No ano de 2004 foi realizada a primeira Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres. O documento final da Conferência consolidou um Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, qual constavam ações voltadas para a capacitação, saúde e direitos reprodutivos, luta contra a violência e educação não sexista. Tais eixos constituíram também o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, revisado em 2013 (BRASIL, 2013).

O Plano propõe a construção de políticas descentralizadas nos Estados e municípios, de modo a atender as especificidades

regionais em relação a promoção das mulheres no mercado de trabalho. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil possui 0103,5 milhões de mulheres. Com esse número, as mulheres são a maioria no país, representando um 51,4% da população total. A expectativa de vida também é favorável, já que as mulheres vivem até 78,8 anos, enquanto para os homens é de 71,6 anos (IBGE, 2013).

No entanto, embora sejam maioria no país, as desigualdades gritantes ainda estão presentes como na maioria dos países do mundo. Em particular, o mercado de trabalho ainda é uma das principais áreas de desigualdade. Em 2016, 44,6% das mulheres foram consideradas ativas, contra 65,8% dos homens. Este trabalho continua focado em determinados setores, como administração pública, trabalho doméstico ou serviços (BRASIL, 2016). Posições de responsabilidade ainda são amplamente preservadas pelos homens, como mostra o exemplo das instituições políticas. Na câmara federal, o equivalente há 51 mulheres para 513 deputados. No Senado, há 16 para um total de 81 senadores.

O país ocupa o quinto lugar no ranking - indigno - de violência contra as mulheres em 2013. Nesse mesmo ano, 4.762 mulheres foram assassinadas. Equivale a uma mulher a cada duas horas. As principais vítimas desses assassinatos, mulheres negras, cuja taxa de homicídios aumentou 54% entre 2003 e 2013, enquanto a das mulheres brancas diminuiu 9,4% (IBGE, 2013). De acordo com o Ministério da Saúde, 70% das vítimas são crianças ou adolescentes, e 70% da violência é cometida por um dos pais, cônjuge ou conhecido. Os números são, portanto, alarmantes, especialmente porque estão em constante crescimento. De 2014 a 2015, a violência sexual aumentou em 129% (BRASIL, 2016).

O salário das mulheres é de apenas 68% do dos homens (um valor que cai para 35% para mulheres negras ou mestiças); em 2010, as mulheres foram declaradas "chefes de família" em 22 milhões de domicílios, ou 38,7% da população (em 2000, esse número era menos da metade); de 2000 a 2010, o salário mínimo médio para homens aumentou de 1.450 para 1.510 réis (+ 4,1%), enquanto o das mulheres subiu de 925 para 1.115 réis (+ 20%); 71% dos que ganham menos de 25% do salário mínimo são mulheres; as mulheres gastam cerca de 22 horas por semana fazendo tarefas domésticas, comparadas às 9:30 para os homens; em 2005, 20% das mulheres residentes em São Paulo estavam desempregadas; O Brasil possui o maior número de trabalhadores domésticos no mundo (7,2 milhões de mulheres, das quais 56,7% são negras); em 2014, o número de mulheres empresárias aumentou em 49%; em 70% das empresas brasileiras, não há mulheres na gestão; apenas 2,6% dos conselhos têm mulher (BRASIL, 2016).

O Brasil é uma sociedade profundamente patriarcal, embora o número de mulheres designadas como "chefes de família" tenha aumentado nos últimos anos, o que pode ser devido ao elevado número de mães solteiras. Além disso, a nova lei trabalhista, que prevê uma licença de paternidade de 20 dias, permite que os homens cuidem melhor de seus filhos e dediquem mais tempo ao trabalho doméstico.

Além disso, o aumento do número de mulheres empresárias revela a emancipação das mulheres no Brasil (+ 49% em 2014). Por fim, redes profissionais para mulheres vêm sendo desenvolvidas no país há alguns anos, com organizações como a Rede de Mulheres Profissionais (PWN), Mulheres Na Ciência, Rede de Mulheres Executivas. empresárias) e do Portal Mulher Executiva (BRASIL, 2016).

Além de problemas estruturais da sociedade que impedem que mulheres sejam incluídas de modo igualitário no mercado de trabalho, existem também questões internas das empresas brasileiras. Em uma cultura machista, muitas delas não são capazes de aceitar em condições de equidade as profissionais do gênero feminino, senão aquelas que precisam adotar comportamentos masculinizados para serem respeitadas. A gestão da diversidade nas instituições brasileiras ainda é incipiente e será discutida na próxima seção.

2.2. Gestão da Diversidade

A gestão da diversidade é o conjunto de medidas tomadas pelos empregadores para recrutar, reter e desenvolver funcionários de várias categorias sociais. Entende-se também como aumentar a presença em empresas de funcionários de nacionalidade, sexo, de diferentes origens étnicas (GOIS, 2018).

Obviamente, é muito difícil isolar o impacto da diversidade na produtividade, independentemente de qualificações, habilidades, organizações de trabalho. A natureza da diversidade introduzida pela empresa também tende a modificar esse impacto. Muitos benefícios esperados permanecem da ordem de crença e são difíceis de avaliar. Esses limites explicam em parte a relutância gerencial de implementar tais práticas. A existência de custos induzidos por este último é outro obstáculo. Existem os custos adicionais que poderiam ser suportados pelas empresas que desenvolvem tais políticas.

São os custos relacionados com o cumprimento das disposições legais: formação de pessoal, divulgação e comunicação,

acompanhamento, arquivo, custos diretos de diversificação: custo de pessoal especializado, meios materiais, ajuste das condições de trabalho, monitoramento, relatórios, custos de oportunidade relacionados à diversificação como perda de benefícios devido ao fato de que os recursos limitados alocados a essas políticas não podem ser desviados para outras atividades produtivas e a existência de um risco de falha indissociável de qualquer mudança organizacional.

Desenvolveu-se um discurso de valorização da diversidade, enfatizando o lucro que as empresas podem esperar. Essa retórica é difícil de lidar e não é isenta de ambiguidades. Ao destacar também as diferenças, esses discursos podem ter os mesmos pressupostos que levam à discriminação. Ainda pouco postas em prática, as declarações em favor da diversidade de empresas nem sempre são convincentes. Mas além da questão da vontade de realmente implementar essas políticas, a questão de como fazer isso é levantada para as empresas. As empresas realmente vêem seu espaço de ação como relativamente pequeno. No entanto, se olharmos para a situação das mulheres, que são um componente dessa diversidade, leis, acordos, instrumentos de medição e monitoramento existem há várias décadas e continuam a se desenvolver, mas ou seus efeitos e sua apropriação por empresas permanecer fraco; e podemos nos surpreender que eles ainda sejam tão pouco usados por empresas tão preocupadas com a diversidade.

A luta pela igualdade e a gestão da diversidade não são objetivos intercambiáveis, mas sua conduta concomitante não é isenta de dificuldades. De fato, o paradoxo dessas políticas, e isso também pode explicar em parte suas dificuldades a serem implementadas, é que a gestão da diversidade deve resultar numa gestão

individualizada dos recursos humanos (gestão individualizada de horários, salários, formação) que vai na direção oposta à busca da igualdade.

Ao implementar a gestão da diversidade, as empresas estão adotando práticas categóricas (recrutamento diversificado, monitoramento da progressão na carreira, apoio a ações de diversidade, etc.), às quais são adicionadas cursos de formação para a gestão e a constituição de grupos de trabalho e práticas desenhadas para atender às necessidades individuais (horários flexíveis).

No entanto, apesar destas dificuldades e limitações, as políticas de gestão da diversidade são uma oportunidade a ser aproveitada por todos os responsáveis de recursos humanos (em empresas privadas e no serviço público por especialistas de recrutamento como por líderes de PMEs) para refletir sobre o que poderia ser uma outra maneira de administrar recursos humanos com o maior respeito pelos indivíduos, mas também a igualdade e os interesses da organização.

Esta definição varia de país para país e não é unificada. As empresas brasileiras optam por uma definição de diversidade que abrange diferenças de gênero, cultura, etnia, idade, nacionalidade e deficiência (GOIS, 2018). Os empregadores, e mais especificamente os gerentes de RH, estão conscientes dos desafios da gestão da diversidade. Os imperativos econômicos e as expectativas dos empregados se misturam na aspiração de uma maior diversidade humana na empresa (GOIS, 2018). Em nível global, a gestão da diversidade está impulsionando o recrutamento de um crescimento global de talentos. Gerenciar a diversidade significa renovar e

expandir o conjunto de recursos humanos disponíveis para a empresa.

A gestão da diversidade é vista por muitos empregadores como uma ferramenta de gestão de recursos humanos através do reforço de uma cultura corporativa baseada nos princípios de igualdade e respeito pelas diferenças em que todos sentem que podem encontrar o seu lugar. Esta linguagem universal harmoniza bem com a globalização da economia e uma gestão cada vez mais globalizada dos recursos humanos pelas multinacionais (HENDERSON, 2016).

Gerir a diversidade significa ter em conta a diversidade de pessoas, apesar de serem heterogêneos. Nasce um novo tipo de funcionário que deseja que o trabalho seja divertido, um fator de enriquecimento pessoal e que atenda às suas aspirações; quando ele não se encontra, em termos de valores pessoais, em seu trabalho, ele hesita cada vez menos em abandoná-lo. Assim, a coincidência dos valores da empresa e do empregado é uma questão central do gerenciamento de recursos humanos, pois desempenha um papel positivo na retenção da força de trabalho, impactando assim no retorno e aumentando a motivação e o envolvimento dos funcionários (HENDERSON, 2016).

Numa economia baseada no conhecimento, em que predomina o trabalho qualificado, as minorias visíveis, as mulheres ou os idosos são uma fonte de capital humano essencial (PEREIRA, 2012). Para enfrentar esses desafios, os defensores de direitos humanos devem adaptar e aprimorar suas práticas de gestão de recursos humanos. Existem duas questões principais em termos de gestão de recursos humanos:

1. A nível de recrutamento, alargar o número de candidatos e "objetivar" os procedimentos tanto quanto possível.
2. Ao nível da gestão de carreira, garantir a igualdade em termos de promoção e promoção, mobilidade e remuneração. A conscientização entre os gerentes de linha parece essencial a esse respeito (PEREIRA, 2012).

A gestão da diversidade é vista como um meio de respeitar a diferença e é um compromisso do empregador com seus funcionários. Por exemplo, a integração de minorias é chamada para ser um valor fundamental e uma fonte de coesão social. Uma corrente de pesquisa em economia desenvolve a ideia de que eficiência e equidade são duas noções que serão cada vez mais ligadas; estes não são percebidos como os dois termos de uma arbitragem no final dos quais se um ganha, o outro necessariamente perde, mas existem, interações complexas entre as duas noções. Se aceitarmos a ideia de que os salários devem ser concebidos como um conjunto de regras que funcionam em diferentes registros da relação salarial, padrões de justiça e eficiência se entrelaçam para formar modelos diferentes. O exemplo mais clássico das sinergias entre eficiência e equidade resultantes da articulação dos diferentes padrões é fornecido pelo seguro-desemprego, que permite que o trabalhador desempregado não venda sua força de trabalho enquanto preserva seu capital humano (GONÇALVES, 2016).

3. DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO

3.1. Gestão da Diversidade na Legislação

A partir de pesquisas que revelaram dados consideráveis da homofobia no Brasil, a Associação Brasileira de Gays, Lésbicas,

Bissexuais, Travestis e Transexuais (ABGLT), juntamente com 200 organizações afiliadas de todo o país, desenvolveram o Projeto de Lei 5003/2001 que mais tarde, tornou-se o Projeto de Lei da Câmara (PLC) 122/2006 propondo a criminalização da homofobia. O projeto torna crime a discriminação por orientação sexual e identidade de gênero, igualando esta situação à discriminação de raça, cor, etnia, religião, procedência nacional, sexo e gênero, ficando o autor do crime sujeito a pena, reclusão e multa (CAPRONI NETO, 2014).

Quando for aprovado, no Congresso Nacional, o PLC alterará a Lei nº 7.716, de 05 de janeiro de 1989, caracterizando crime a discriminação ou preconceito de gênero, sexo, orientação sexual e identidade de gênero. O texto do PLC 122/2006 aborda as mais variadas manifestações que podem constituir homofobia, para cada modo de discriminação há uma pena específica, que atinge até 05 anos de reclusão. Por exemplo, para casos de discriminação no interior de estabelecimentos comerciais, os proprietários estão sujeitos à reclusão e suspensão do funcionamento do local em um período de até três meses, também será considerado crime proibir a livre expressão e manifestação de afetividade de cidadãos homossexuais, bissexuais, travestis e transexuais (CAPRONI NETO, 2014).

O artigo 6º condena quaisquer formas de retardar, recusar, negar, impedir, preterir ou excluir de qualquer sistema de seleção educacional, funcional ou profissional, como crime punível com pena que pode variar de três a cinco anos. Portanto, todo cidadão ou cidadã que sofrer discriminação por causa de sua orientação sexual ou identidade de gênero poderá prestar queixa formal na delegacia. Esta queixa levará à abertura de processo judicial, caso seja provada a veracidade da acusação, o réu estará sujeito às penas definidas em lei (FEITOSA, 2015).

Uma força de trabalho diversificada reflete a realidade social e aproxima as empresas de seus clientes. A diversidade é vista como um recurso para acessar diversos mercados. No setor terciário, um setor em rápido crescimento que gera uma multiplicação de relações interpessoais, a empresa que não leva em conta a diversidade de sua clientela através da composição de sua força de trabalho corre o risco de perder sua vantagem competitiva (FEITOSA, 2015). A proliferação de julgamentos por discriminação étnica ou gênero contribui para a realização de futuras consequências econômicas de práticas discriminatórias atuais.

Departamentos de Recursos Humanos aparecem no centro da implementação de políticas de gestão da diversidade. Cada um dos cargos da função de RH está em causa, além daqueles responsáveis por salários e benefícios; atenção especial deve ser dada aos envolvidos na administração de pessoal, desenvolvimento humano e social, recrutamento, comunicação pela internet e relações sociais. A aplicação prática dessas políticas é delicada porque afeta o modelo republicano de igualdade universal. O respeito a ela e a garantia de que as medidas tomadas permanecerão nesse contexto parecem ser uma condição *sine qua non* para o compromisso e o apoio do maior número de pessoas possível a essas políticas de gestão da diversidade (FEITOSA, 2015).

A implementação de uma política de gestão da diversidade da força de trabalho deve levar a uma racionalização das práticas de gestão de recursos humanos, incentivando o recrutamento e a seleção de candidatos em critérios objetivos. Estereótipos e representações mais independentes possíveis relacionados à origem real ou suposta dos indivíduos, sua idade, sua aparência.

3.2. Diversidade e Gênero

Gonçalves (2016) discute que a diversidade sexual é pouco abordada na pesquisa acadêmica no Brasil, e geral em discussões genéricas e pouco aprofundadas, em comparação com as pesquisas norte-americanas e europeias. Em sua pesquisa na qual analisou a diversidade de gênero nas 30 maiores empresas do país, de acordo com a Revista Exame, o autor verificou que a ampliação da oferta de cargos de gerência para mulheres e negros não foi significativa nessas instituições entre os anos de 2006 e 2016. De acordo com as conclusões do autor, embora as discussões tenham se ampliado, no contexto das maiores empresas do Brasil a mudança ainda não representa uma reforma.

Henderson (2016) discorda de Gonçalves (2016), ao defender que houve sim um aumento significativo do número de mulheres em posições de gerência em grandes empresas na última década, embora a equidade ainda não tenha sido alcançada, na medida em que existe um número maior de barreiras pessoais e institucionais ao desempenho de mulheres no mercado de trabalho. O autor se dedicou a interpretar quais são essas barreiras no contexto empresarial brasileiro, afirmando que, embora as mulheres estejam ascendendo, elas ainda não alcançaram os homens. O autor discute, ainda, que as empresas possuem a tarefa árdua de selecionar seus profissionais sem ter como base as suas características de gênero físicas, mas as suas habilidades e competências profissionais. Mas estariam as empresas capacitadas para tanto? Em empresas nas quais homens e brancos são a maioria, essa seleção foi dada somente com base em competências profissionais? O preconceito se constitui de representações sociais tão arraigadas à sociedade que em muitos processos seletivos ele está subjacente mesmo que

os responsáveis não sejam capazes de identificá-lo. Um exemplo é a exclusão de candidatas que são mães ou candidatos que possuem dificuldades auditivas.

Henderson (2016) defende que, diferente das carreiras verticais construídas pelos homens, as mulheres precisam percorrer labirintos, abrindo mão de características que são específicas do seu gênero, como a maternidade e focando na sua masculinização ou, ainda, ascendem somente pelas mãos de homens que, em cargos superiores, se tornam seus mentores profissionais e aos quais se torna substituta natural.

Pereira (2012) realizou um estudo no qual buscou verificar como a gestão da diversidade de gênero, etnia e deficiências nas empresas afeta as decisões de compra dos consumidores por meio de uma pesquisa exploratória com coleta de dados feita a partir da aplicação de questionários, analisados sob a perspectiva da Escala de Intenção de Compra diante de Ações Organizacionais voltadas para a Diversidade (EICAD). Os resultados indicaram que, quando as ações para a diversidade são focadas em grupos específicos elas tendem a apresentar uma maior identificação com o consumidor em comparação com ações voltadas para todo o tipo de diversidades. Essas ações se tornam muito genéricas e acabam não construindo uma identidade com o consumidor. Acredita-se que é importante que as empresas entendam de maneira aprofundada as representações que tentam apresentar ao seu público-alvo, de modo a construir uma relação de credibilidade junto a ele. Empresas que tentam se apresentar como representantes de diferentes grupos acabam não construindo uma sinergia com eles.

Caproni Neto (2014) analisou a vivência de sexualidade para trabalhadores não heterossexuais a partir de suas reflexões acerca dos limites, possibilidades e consequências do processo de assunção de suas sexualidades no ambiente organizacional por meio da análise de histórias orais. Percebe-se uma correlação entre os achados da pesquisa e os resultados de Henderson (2016). Assim como Henderson (2016) percebeu que mulheres precisam se masculinizar e abrir mão de processos e características específicas de seu gênero para ascender profissionalmente em empresas privadas, homossexuais também precisam adotar um padrão de comportamento validado pelos heterossexuais pra serem aceitos no ambiente corporativo e para terem credibilidade com seus pares. Embora o acesso a pessoas de diferentes gêneros tenha se ampliado, o autor percebe que as relações pessoais e as possibilidades de crescimento em empresas são facilitadas aos profissionais que se adaptam a um padrão heteronormativo.

Ferreira (2015) buscou um aprofundamento na temática diversidade de gênero em empresas privadas por meio da construção de um estado da arte sobre a temática. Identificou que as pesquisas no âmbito da diversidade de gênero em empresas ainda são inconsistentes e estão focadas em aspectos subjetivos da inserção da diversidade em empresas. No entanto, a pesquisa não contribui com o debate sobre relações de gênero em ambientes capitalistas, que é o centro da questão da gestão para a diversidade. Trata-se de conciliar desenvolvimento empresarial com valorização de equipes heterogêneas.

Carrieri (2014) discutiu as violências simbólicas e interpessoais, vivenciadas na sociedade e no trabalho, dirigidas a lésbicas, travestis e transexuais por meio do acompanhamento diário de 65 indivíduos

em seus ambientes familiares e profissionais. Os resultados e conclusões concordam com as discussões trazidas por Caproni Neto (2014) e Henderson (2016), na medida em que indicam que esses grupos são vítimas de violência simbólica em diferentes contextos. Cada grupo possui situações de violência distintas, mas que em geral desqualificam o gênero e exigem uma postura heteronormativa em ambientes institucionais. No entanto, os travestis se apresentam como mais vulneráveis à violência simbólica e física, sendo a violência física um fator de risco em potencial para esses indivíduos. Na verdade, ainda não é possível discutir a ascensão de travestis nas empresas porque elas ainda estão sendo incluídas em ambientes de trabalho e são vítimas frequentes de violência física. Seria necessário avançar muito em aspectos relacionados ao respeito à esse grupo até que eles possam reivindicar melhores posições no mercado de trabalho.

Licciardi (2015) obteve resultados semelhantes aos de Carrieri (2014) em sua pesquisa sobre a inserção de travestis e transexuais no mercado de trabalho brasileiro. Em geral as profissões associadas a esse público são voltadas para a prostituição, serviços de beleza ou empregados domésticos. A inserção dessas pessoas em ambientes corporativos não é ainda uma realidade. O que se vê são pessoas transexuais e travestis tentando sobreviver na informalidade ou não prostituição, atividade que lhes expõe à violência física e à vulnerabilidade social.

A masculinização de travestis e transexuais é mais difícil em comparação com homossexuais e mulheres. É difícil a essas pessoas se adequarem a um padrão aceito pelas instituições, condição a partir da qual é possível inferir que as organizações não estão mudando para a diversidade de gênero, mas que alguns gêneros

estão mudando para a inclusão em ambientes institucionais. Os gêneros que não se adaptam são excluídos do mercado de trabalho. Feitosa (2015) discutiu a diversidade de gênero no setor hoteleiro em uma cidade do Nordeste brasileiro por meio de entrevistas realizadas com gerentes de hotéis da região. Os resultados indicam que não existe conhecimento por parte desses profissionais sobre a gestão da diversidade. O que existe é um desejo por resultados e por profissionais que correspondam aos padrões desejados pelos clientes.

Nesse contexto, os hotéis preferem contratar mulheres e negros em uma perspectiva de diversidade à contratação de transexuais, por exemplo. Em todos os estudos referenciados na presente pesquisa, foi identificada uma exclusão de transexuais e travestis da gestão da diversidade nas empresas. Talvez por se tratar de gêneros que são evidentes e marginalizados. É possível a uma mulher esconder sua feminilidade ao não usar maquiagens ou roupas que revelem suas formas, assim como é possível ao homossexual não revelar a sua sexualidade. Mas no caso de travestis e transexuais a sexualidade é evidente.

Alguns gerentes responderam, ainda, que não querem se comprometer com a lei, respeitando assim as determinações sobre contratação de pessoas com deficiência. Os deficientes são, assim, legalmente protegidos, mas não significa que sejam aceitos de maneira equitativa. Quantos deficientes conseguem alcançar cargos de gestão. Parece que a gestão da diversidade nas empresas é regida por uma hipocrisia voltada para o atendimento dos anseios da sociedade e não por uma mudança real na cultura das empresas.

É importante que as discussões sobre a gestão da diversidade sejam ampliadas e transcendam a simples burocracia para que o gênero não seja um fator determinante de uma contratação. Mecchi (2007) discutiu a diversidade de gênero em empresas brasileiras. Percebeu que a temática não é tratada com a devida seriedade. Em geral, gestores de RH acreditam que os processos seletivos são fundamentados somente nas competências técnicas dos profissionais e não em aspectos pessoais, como a sexualidade.

Para Pinheiro (2012), é importante que a gestão da diversidade seja debatida no ambiente de formação de profissionais de administração e gestão de RH. A conscientização sobre a necessidade da inclusão de diferentes gêneros no mercado de trabalho não é dada de modo espontâneo. O debate precisa ser realizado em ambientes de formação, de modo também a construir um arcabouço teórico que fundamente essa defesa.

Gois (2018) discutiu diferentes práticas empresariais de gestão da diversidade voltadas para lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros (LGBT) no mercado de trabalho no Brasil. Ele destaca a criação do Fórum Empresarial LGBT, criado em 2013 por empresários ativistas com o objetivo de fomentar ações de incentivo à diversidade em ambientes corporativos.

O Fórum possui 90 empresas de grande porte empreendem ações de promoção da diversidade de gênero em seus produtos e em suas equipes. O Fórum tem atuação ativa na construção de iniciativas voltadas para a inserção de travestis e transexuais no mercado de trabalho, tendo construído projetos nesse sentido em algumas empresas de grande porte. Identifica-se também avanços na aceitação do uso do nome social por transgêneros que trabalham

nas empresas parceiras, inclusive em empresas que eram resistentes a esse tipo de política.

Gois (2018) apresenta resultados mais otimistas em comparação com aqueles obtidos por Licciardi (2015), Carrieri (2014), Caproni Neto (2014) e Henderson (2016). Entretanto, ele destaca que o Fórum está se movimentando ainda lentamente e de um modo quase que silencioso. O número de empresas que efetivaram programas de gestão da diversidade de gênero no Brasil é menor do que o número de associados ao Fórum, embora acredite-se que em uma tendência ao aumento de iniciativas promotoras da equidade de gêneros nas instituições.

Pires (2010) pesquisou as principais práticas adotadas pelas empresas para o atendimento, atração e retenção das mulheres em seu quadro funcional por meio da análise das 150 melhores empresas para trabalhar, listadas pela revista Exame no ano de 2010. Os resultados revelaram que não existe um padrão entre essas instituições. Muitas delas negam que exista uma diferença no tratamento de gêneros e outras promovem políticas que permitam às mulheres a conciliação da vida profissional com a vida familiar. No entanto, não foram encontradas ações voltadas para homossexuais ou transgêneros.

A partir da revisão da literatura, verifica-se que existe uma certa tendência para aumentar a participação das mulheres em cargos gerenciais à medida que a mudança geracional ocorre. Mesmo assim, esse processo é muito lento e não está claro que acabará por levar à convergência total entre a participação masculina e feminina no poder econômico. Por esses motivos, justificam-se políticas

públicas que tentam acelerar esse processo e tentam garantir que a convergência de referência seja plena.

As ações de políticas destinadas a reduzir as desigualdades de gênero no mercado de trabalho seguem basicamente duas maneiras: modificar as causas finais das desigualdades, a saber, estereótipos e atitudes sociais e culturais, levando-as à igualdade de gênero; e atuar diretamente sobre os resultados alcançados no mercado de trabalho, para reduzir o grau de desigualdade observado neles.

4. CONCLUSÃO

A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil é resultado de muitas lutas dos movimentos feministas e sindicais no decorrer do tempo. Avançamos no sentido de abrir espaço para que o público feminino pudesse ser inserido no mercado de trabalho. No entanto, ainda estamos longe de um cenário de equidade na oferta e nas políticas salariais oferecidas as mulheres no país. Grande parte das mulheres ainda ocupam cargos em trabalhos domésticos e é subvalorizada em empregos que oferecem remunerações incompatíveis com aquelas oferecidas aos homens que ocupam as mesmas posições.

Além disso, entende-se que políticas voltadas para o mercado de trabalho também envolvem questões culturais. O Brasil é o país que mais mata mulheres em todo o mundo, em uma cultura extremamente machista e patriarcal. Mulheres são tratadas como mercadoria no país no qual a exploração sexual feminina também tem índices elevados. O privilégio de oferecer aos homens os cargos de gestão e às mulheres os cargos subalternos não é somente o

retrato de uma cultura organizacional misógina. Trata-se de um país cuja população compartilha o discurso e a cultura do machismo.

A oferta de espaços no mercado de trabalho que promovam o conhecimento e o potencial feminino não depende apenas de políticas voltadas diretamente para o trabalho, mas da promoção de políticas afirmativas voltadas para a promoção da saúde e construção de redes de apoio, com creches e divisão da rotina doméstica e paterna entre homens e mulheres.

Desenvolveu-se um discurso de valorização da diversidade, enfatizando o lucro que as empresas podem esperar. Essa retórica é difícil de lidar e não é isenta de ambiguidades. Ao destacar também as diferenças, esses discursos podem ter os mesmos pressupostos que levam à discriminação.

Ainda pouco postas em prática, as declarações em favor da diversidade de empresas nem sempre são convincentes. Mas além da questão da vontade de realmente implementar essas políticas, a questão de como fazer isso é levantada para as empresas. As empresas realmente vêem seu espaço de ação como relativamente pequeno. No entanto, se olharmos para a situação das mulheres, que são um componente dessa diversidade, leis, acordos, instrumentos de medição e monitoramento existem há várias décadas e continuam a se desenvolver, mas ou seus efeitos e sua apropriação por empresas permanecer fraco; e podemos nos surpreender que eles ainda sejam tão pouco usados por empresas tão preocupadas com a diversidade.

A luta pela igualdade e a gestão da diversidade não são objetivos intercambiáveis, mas sua conduta concomitante não é isenta de

dificuldades. De fato, o paradoxo dessas políticas, e isso também pode explicar em parte suas dificuldades a serem implementadas, é que a gestão da diversidade deve resultar numa gestão individualizada dos recursos humanos (gestão individualizada de horários, salários, formação) que vai na direção oposta à busca da igualdade.

Ao implementar a gestão da diversidade, as empresas estão adotando práticas categóricas (recrutamento diversificado, monitoramento da progressão na carreira, apoio a ações de diversidade, etc.), às quais são adicionadas cursos de formação para a gestão e a constituição de grupos de trabalho e práticas desenhadas para atender às necessidades individuais (horários flexíveis).

No entanto, apesar destas dificuldades e limitações, as políticas de gestão da diversidade são uma oportunidade a ser aproveitada por todos os responsáveis de recursos humanos (em empresas privadas e no serviço público por especialistas de recrutamento como por líderes de PMEs) para refletir sobre o que poderia ser uma outra maneira de administrar recursos humanos com o maior respeito pelos indivíduos, mas também a igualdade e os interesses da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPRONI NETO, Henrique Luiz et al. DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE COMING OUT. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração** [en linea] 2014, 8 (Enero-Marzo) : [Fecha de consulta: 6 de febrero de 2019] Disponível

en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742852007>. Acesso em 20 de abr. de 2026.

CARRIERI, Alexandre de Pádua et al. Trabalho, Violência e Sexualidade : Estudo de Lésbicas, Travestie Transexuais. **RAC - Revista de Administração Contemporânea** [en linea] 2014. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84029528006>. Acesso em 20 de abr. de 2026.

FEITOSA, Luis Alberto Torres et al. Gestão da diversidade: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro. **Cultur**, ano 09 - nº 02 - Jun/2015. Disponível em www.uesc.br/revistas/culturaeturismo. Acesso em 20 de abr. de 2026.

FERREIRA, J. B. et al. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração** [Internet]. 2015;9(3):45-66. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742858005>. Acesso em 16 de fev. de 2026.

GOIS, João Bosco Hora; DUARTE, Francisco José Mendes; TEIXEIRA, Camila Cristina da Silva. Experiências De Gestão Da Diversidade Sexual No Ambiente De Trabalho No Brasil: das experiências pontuais à formação de um Fórum Empresarial LGBT. In. SILVESTRE, Luciana P. F. (org). **Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico**. Ponta Grossa: Editora Atena, 2018.

GONÇALVES, E. Batista do Prado et al, S. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil** [Internet]. 2016;35(1):95-112. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307145806007>. Acesso em 20 de abr. de 2026.

GONÇALVES, Maria Elizete; TEIXEIRA, Gilmara Emília; VIEIRA, Aloysio Afonso Rocha; DIAS, Neidianne dos Santos; FERNANDES, Kelly Felício; OLIVEIRA, Anelisa Graciele de. **A Mulher no Mercado de Trabalho de Minas Gerais: Uma Análise para os anos de 1997 e 2007**. XVII Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, Caxambú- MG – Brasil - 2008.

HENDERSON, Araujo Henderson et al. 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** [Internet]. 2016; 9(3):489-505. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273447625009>. Acesso em 20 de abr. de 2026.

IBGE. **Censo Brasileiro, 2013**. Disponível em <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2013/default.shtm>. Acesso em 20 de abr. de 2026.

LICCIARDI, Norma et al, A discriminação de mulheres travestis e transexuais no mercado de trabalho. **Revista Científica Hermes** [en linea] 2015, (Julio-Diciembre). Disponível em:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647161011>. Acesso em 20 de abr. de 2026.

LOUREIRO, Paula; CARDOSO, Carlos Cabral. O género e os estereótipos na gestão. **Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos**, n. 10, p. 221-238, 2008. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-99112008000200014&script=sci_arttext&tIng=es. Acesso em 20 de abr. de 2026.

MECCHI, Cassiano Luiz. Diversidade Sexual e Políticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo Exploratório em Três Empresas de Grande Porte. Anais. **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal – RN. 13 A 13 de julho de 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR202.pdf>. Acesso em 18 de fev. de 2026.

PEREIRA, J. et al. Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. **Revista de Administração da Unimep** [Internet]. 2012;10(2):81-100. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273723607004>

PETERSEN, A. **Discutindo o uso da categoria gênero e as teorias que respaldam estudos de gênero**. In: Roso, A.; Mattos, F.B.; Werba G. & Strey, M.N. (Org.) Gênero por escrito: saúde, identidade e trabalho. Porto Alegre: EDIPUCRS.

PINHEIRO, João Luis Alves; GOIS, João Bosco Hora. Inclusão do tema Gestão da(s) Diversidade(s) nos currículos dos cursos de administração: um estudo exploratório na UFRRJ. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. V.02 n.03 Set/Out/Nov/Dez 2012. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/13760/10176>. Acesso em 19 de fev. de 2026.

PIRES, Fernanda Mendes et al . Gênero e as práticas de gestão nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. **Rev. Interinst. Psicol.**, Juiz de fora , v. 3, n. 1, p. 81-94, jul. 2010.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina–um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2011. Disponível em:

http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf. Acesso em 20 de fev. de 2026.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. Monografia de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Disponível em: http://www.sel.eesc.usp.br/informatica/graduacao/material/etica/private/lideranca_e_mudanca_organizacional_as_categorias_essenciais_do_lider_facilitador.pdf. Acesso em 18 de fev. de 2026.

¹ Mestranda em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Mestranda em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Mestranda em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Mestrando em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Mestrando em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Mestranda em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁷ Mestrando em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁸ Mestranda em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁹ Mestranda em Administração de Empresas (com ênfase em Recursos Humanos) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

¹⁰ Mestre em Administração de Empresas (com ênfase em Finanças) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

¹¹ Mestra em Administração de Empresas (com ênfase em Finanças) pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)