

Revista Femass

eISSN 2675-6153

Número 4 - jul./dez., 2021

GESTÃO DA DIVERSIDADE: A DESIGUALDADE DE GÊNERO EM
UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO OFFSHORE EM MACAÉ, RJ

DIVERSITY MANAGEMENT: GENDER INEQUALITY IN AN OFFSHORE
INDUSTRY ORGANIZATION IN MACAÉ, RJ

Liliane Cristine Moreira Valério

Mestre em Educação (Faculdade Professor Miguel Ângelo da Silva Santos)

E-mail: lilicristine@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-3419-3491>

Amanda Silva Figueiredo

Graduada em Administração de Empresas (FeMASS)

E-mail: figueiredo.s.amanda@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-2290-5201>

Recebido: 30/09/2021

Aprovado: 20/12/2021

DOI: <https://dx.doi.org/10.47518/rf.v4i1.53>



Os artigos publicados neste número estão em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença *Creative Commons Attribution*, que permite o uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições, desde que os trabalhos originais sejam corretamente citados.

Resumo: O presente trabalho está circunscrito aos debates acerca da desigualdade de gênero no âmbito organizacional e teve como objetivo mapear estratégias organizacionais que promovem a diversidade de gênero em uma multinacional do ramo de óleo e gás, localizada na cidade de Macaé, Rio de Janeiro. O estudo foi fundamentado no pressuposto de que, embora existam muitas produções e estudos inerentes à Gestão de Pessoas e à adoção da gestão da diversidade nas organizações, ainda há pouco material no tocante à inclusão de mulheres no ramo *offshore*. O referido estudo utilizou-se do método de pesquisa qualitativa, em uma abordagem descritiva, de estudo de caso, em que foi realizada uma entrevista semiestruturada com a coordenadora de Recrutamento e Seleção, da multinacional para coletar dados acerca da gestão da diversidade de gênero (feminino e masculino) nessa organização. No que se refere à análise de dados, foi escolhido e utilizado o método de análise do conteúdo no desenvolvimento da pesquisa. Os resultados obtidos com este estudo demonstram que a participação e representatividade feminina vêm crescendo consideravelmente na empresa e que não há distinção de um gênero para o outro no tocante a processos seletivos, benefícios e remuneração salarial, porém, a organização ainda não dispõe de uma política específica para a diversidade de gênero ou para a representatividade feminina.

Palavras-chave: Desigualdade de gênero. Ramo *offshore*. Estratégias organizacionais. Diversidade de gênero. Gestão da Diversidade.

Abstract: The present work is circumscribed to the debates about gender inequality in the organizational environment and aimed to map organizational strategies that promote gender diversity in a multinational company in the oil and gas industry, located in the city of Macaé, Rio de Janeiro. The study was based on the assumption that, although there are many productions and studies inherent to People Management and the adoption of diversity management in organizations, there is little material regarding the inclusion of women in the offshore industry. This study used the qualitative research method, in a descriptive, case study approach, where a semi-structured interview was conducted with the Recruitment and Selection coordinator of the aforementioned multinational company to collect data about gender diversity management (female and male) in this organization. Regarding data analysis, the content analysis method was chosen and used in the development of the research. The results obtained with this study show that female participation and representation has been growing considerably in the company and that there is no distinction between one gender and the other regarding selection processes, benefits, and salary remuneration, but the organization still does not have a specific policy for gender diversity or female representation.

Keywords: Gender inequality. Offshoreindustry. Organizational strategies. Gender diversity. Diversity management.

1 INTRODUÇÃO

Na organização contemporânea, a gestão da diversidade é uma premissa defendida por gestores comprometidos com a administração moderna. Nesse tipo de administração, a força de trabalho que não é homogênea é valorizada cada dia mais, caracterizando-se como inclusiva, agregando a diversidade etária, racial, cultural e de gênero.

Ainda que a literatura internacional considere o Brasil sendo um país que administra de forma saudável diferentes grupos culturais, há um ponto de atenção para o fato de que ainda precise estruturar políticas de gestão de pessoas e diversidade, mesmo que haja o desenvolvimento de leis e políticas voltadas a essa temática.

O recorte do presente artigo recai sobre a desigualdade de gênero, pois a realidade do cenário brasileiro deixa clara tal desigualdade, uma vez que ainda existem certos obstáculos a serem transpostos como, por exemplo, a disparidade salarial. Além disso, nota-se que a discriminação em torno do trabalho feminino e a preferência pelo masculino, em determinados setores, especificamente no petrolífero, ainda se mostram presentes na sociedade, seguindo pensamentos patriarcais.

Nessa perspectiva, estudos têm sido desenvolvidos no que tange à desigualdade de gênero no mercado de trabalho. No entanto, ainda há certa carência no que se refere a pesquisas e materiais relevantes para o aprofundamento da temática, o que faz deste estudo uma chance de investigação nessa área. No banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, foram identificadas 579 publicações nacionais sobre a desigualdade de gênero no período de 1992 a 2020, mas nenhuma dessas publicações se voltava para o mercado *offshore*.

Dessa forma, a fim de obter uma percepção a respeito de estudos locais sobre o referido assunto, foi realizada uma pesquisa no Banco de Dados das monografias do Curso de Administração, da Faculdade Miguel Ângelo da Silva Santos (FeMASS), no período entre 2014 e 2020 e, com isso, pôde-se observar que nenhum trabalho abordou a questão da inclusão da mulher no mercado *offshore*, o que confere a importância do debate a que se propõe com a pesquisa em curso.

O tema do presente estudo foi escolhido a partir das observações e vivências de uma coautora, enquanto estagiária de uma organização do mercado *offshore*. O fato de haver uma maior parcela de colaboradores *offshore* do gênero masculino do que feminino despertou o interesse pela temática em questão. Diante dessa reflexão, houve a necessidade de conhecimento das condições estruturantes que influenciam o quadro de baixa variedade de gênero nesse ramo e as consequentes ações organizacionais que a Gestão de Pessoas desenvolve no sentido da gestão da diversidade.

A questão central do trabalho foi investigar os fatores impeditivos e promotores da diversidade de gênero em uma organização do ramo *offshore*, na cidade de Macaé, no estado do Rio de Janeiro. Logo, o objetivo principal caracterizou-se em mapear estratégias organizacionais que promovem a diversidade de gênero nessa organização, seguido de três objetivos específicos: a realização de uma retrospectiva histórica acerca da desigualdade de gênero; o resgate de marcos legais de promoção à gestão da diversidade no mundo do trabalho e o desenvolvimento de uma entrevista semiestruturada para captação de informações sobre estratégias de inclusão de mulheres nessa organização.

2 GESTÃO DE PESSOAS: O DESAFIO DO COMBATE À DESIGUALDADE DE GÊNERO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Sabe-se que o mundo sempre foi marcado por mudanças que permeiam os mais diversos contextos da vida; dentre essas mudanças, podem ser citadas as sociais, as culturais, as econômicas, as políticas, entre outras. Tratando-se da esfera organizacional, faz-se necessário olhar para essas mudanças e fatores para assim verificar como a área de gestão de pessoas age e gere diante desses cenários, já que tal área é de fundamental importância dentro de uma organização.

Diante de inúmeras mudanças mencionadas anteriormente, é importante verificar que a própria gestão de pessoas sofreu alterações ao longo do tempo. Como, por exemplo, o próprio nome da área, que antes se chamava Administração de Recursos Humanos (ARH), atualmente, vem sendo substituída por Gestão de Pessoas (GP) ou outras denominações.

Chiavenato (2014, p. 8) define a gestão de pessoas como “uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações”. Para o autor, a gestão de pessoas depende de diversos aspectos para a sua funcionalidade, como a cultura organizacional, a tecnologia empregada, além de depender, também, das características inerentes aos indivíduos que a compõem. Além disso, os objetivos da gestão de pessoas são diversos e apontam para a mesma direção: contribuir para a eficácia da organização.

Atualmente, é notória a percepção de como as organizações se atentam para atrair e para reter candidatos em potencial, cujas ideias e competências agregam valor a essas organizações e contribuem para seu sucesso. Assim sendo, entende-se que as empresas que atuam, no século XXI, prezem pela inserção de pessoas criativas, inovadoras e bem-capacitadas.

Ribeiro (2017) afirma que a garantia de normas e procedimentos que estejam alinhados com os valores empresariais e com a Legislação Trabalhista, além de promover a diversidade, visando à inovação da organização, fazem parte do novo papel dos profissionais de Recursos Humanos. Nesse sentido, há o entendimento de que a gestão de pessoas perpassou diversos momentos transitórios, indo do planejamento operacional ao estratégico, adotando cada vez mais a abordagem moderna no tocante ao processo de agregar pessoas.

No Brasil, diversidade e inclusão são temas que evoluem de forma lenta e ainda não são amplamente discutidos. A pesquisa intitulada “Diversidade e Inclusão (D&I) nas empresas”, elaborada pela Consultoria Mais Diversidade e a Revista Você RH, demonstra que cerca de 65% das empresas brasileiras ainda não possuem um programa de diversidade e inclusão estruturado e que somente 28% apresentam uma área específica para o tema.

Observa-se que o ponto nevrálgico da questão está mais enraizado do que aparenta, por isso, é necessário se aprofundar no tocante à cultura, tanto da organização em si, quanto do local em que a organização está inserida. Robbins (2005) reflete sobre as duas culturas e questiona se a cultura do país se sobrepõe à cultura organizacional. O autor compreende que a cultura nacional possui um impacto maior no quadro de funcionários do que a própria cultura organizacional, pois “por mais forte que seja a cultura organizacional na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura do país sempre será mais influente”, afirma Robbins (2005, p. 377).

Rego (2000) discorre que os valores são imprescindíveis para o progresso e a confiança entre todos os funcionários da organização. Dessa forma, cabe às organizações estarem atreladas aos seus valores e que esses, por sua vez, estejam vinculados à ética empresarial, a fim de que sejam criadas portas para a diversidade cultural em vez de barreiras.

O tema diversidade cultural é, de certa forma, novo no planejamento das empresas brasileiras, tendo, nos anos 1990, o seu surgimento no escopo empresarial. A diversidade, segundo Fleury (2000, p. 20), é compreendida como “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”, ou seja, qualquer que seja o sistema em questão, haverá a interação e a relação entre grupos de maioria e de minoria.

O surgimento do tema se deu mesmo em um contexto em que o perfil da força de trabalho já vinha sendo diversificado exponencialmente nas últimas décadas, independentemente da perspectiva de gênero, de raça, etc. Para Thomas (1996), a gestão da diversidade significa olhar de forma holística para o ambiente organizacional, de modo que seja possível fomentar e desenvolver o potencial de todos os colaboradores na realização de metas e objetivos da empresa. Em concordância com Cox (1994, p. 11), a gestão da diversidade significa “planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens”, ou seja, a diversidade se torna um fator imprescindível para as performances organizacionais.

A gestão da diversidade, embora tenha se tornado uma prática gerencial bastante disseminada, não é facilmente implementada nas organizações. Isso acontece porque existem diversos obstáculos a serem ultrapassados, a começar pela resistência dos próprios funcionários, em relação à efetividade dos programas de diversidade e à dificuldade em alterar rotinas administrativas no setor de recursos humanos.

A reflexão no tocante à gestão da diversidade no Brasil e, especificamente, nas organizações, depende da compreensão acerca das políticas públicas que garantem a igualdade de oportunidades no mercado, dos ordenamentos que existem no sentido de combate à discriminação, bem como do que diz a Constituição Federal.

Independentemente da construção individual e social, no que diz respeito ao gênero, raça, religião, entre outros, a diversidade não consegue se expressar e ser constituída de forma plena como condição de cidadão. Portanto, compreende-se que existe um certo desequilíbrio entre a atuação da diversidade na construção da cultura do país e que, diante disso, é de suma importância a adoção de ações afirmativas e políticas que propaguem e garantam a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho (AGUERRE, 2019).

Segundo Oliven (2007), a adoção das políticas de ação afirmativa no Brasil é recente, surgindo somente na década de 1990 e sendo influenciada por outras culturas, principalmente a norte-americana, que começou a empregar o termo e colocá-lo em prática na década de 1960.

De maneira geral, há alguns documentos que são essenciais acerca da temática em pauta e no que se refere à inclusão da mulher no mercado de trabalho, há que se falar da Convenção 100 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, que prevê a igualdade tanto de condições de trabalho quanto nos salários entre mulheres e homens. Já a Convenção de Genebra n° 111, que dispõe sobre a discriminação no emprego e na ocupação (BENTO, 2000), é uma das convenções para barrar a discriminação no mercado de trabalho.

No que se refere às legislações trabalhistas do Brasil, destaca-se o Art. 377, presente no Capítulo III da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, o qual faz menção à questão da redução de salário, em que diz que “a adoção de medidas de proteção ao trabalho das mulheres é considerada de ordem pública, não justificando, em hipótese alguma, a redução de salário”.

Mesmo que já exista todo esse amparo legal às mulheres, com os marcos e legislações trabalhistas, a mulher ainda enfrenta em seu convívio, seja ele pessoal ou profissional, relações de poder desiguais. Hirata e Kergoat (2007) ratificam essa ideia quando dizem que há um certo acúmulo dessas desigualdades, que se compreende na herança patriarcal no tocante à divisão sexual do trabalho nas sociedades. Dessa forma, há que se abordar, de maneira breve, como essas desigualdades de gênero ocorrem tanto no social, quanto no âmbito organizacional.

A palavra “gênero” obteve espaço próprio e abrangente nos contextos acadêmicos, em especial a partir da década de 1970, como um meio alternativo de se usar a palavra “sexo”, a qual está ligada de forma histórica às origens do movimento feminista e ao seu prisma teórico. O conceito de gênero incita compreender que os papéis e os comportamentos de mulheres e homens se definem em termos recíprocos e são influenciados por fatores atrelados ao contexto histórico, social e cultural (VIANNA; RIDENTI, 1998).

Historicamente, as diferenças de gênero acabam conduzindo os sujeitos em foco a valores e concepções que acarretam nas relações desiguais entre eles. Na sociedade brasileira, há a predominância das relações assimétricas e hierárquicas que são expressas em posições desiguais de um sexo para outro, desde o ramo da produção à esfera privada das relações familiares, conforme a compreensão de Bruschini (1995). Desse modo, as atribuições masculinas e femininas, no âmbito familiar, apresentam consequências distintas para um sexo e outro no mercado de trabalho.

Tendo em vista o que foi abordado até o presente momento, pode-se dizer que a desigualdade de gênero permeia os mais diversos espaços da sociedade, desde a esfera das relações familiares até o âmbito organizacional. Logo, faz-se necessário compreender de forma ímpar como essas desigualdades sucedem no universo das organizações.

Do ponto de vista sociológico, organizações são compostas por um conjunto de indivíduos que se relacionam a fim de atingir um objetivo comum, formando uma unidade social. Antigamente, as organizações eram compreendidas como sistemas fechados e possuíam em sua essência aspectos meramente formais e burocráticos, além de ter como objetivo o lucro. No entanto, devido aos avanços, as teorias das organizações passaram a ser vistas, na atualidade, como sistemas complexos que constituem dimensões sociais, políticas, humanas, econômicas, dentre outras.

Com o fenômeno da globalização, as empresas tiveram que adequar suas estratégias de acordo com as mudanças que iam surgindo e, com isso, houve a necessidade de uma organização de trabalho mais flexível. Diante disso, diversas interpretações, em relação ao ocorrido com o trabalho, podem ser observadas tanto em relação a uma continuidade quanto a uma ruptura do modelo formal taylorista/fordista.

Hirata (1994, 1998) contribui com a discussão expondo que o gênero é elemento de análise fundamental e afirma que há uma dicotomia entre “velhas” e “novas” formas de organização do trabalho, a qual não permite uma percepção tão clara da complexidade da realidade das mudanças do trabalho, já que as práticas tayloristas continuam presentes nas “novas” formas.

Ademais, o enfoque de gênero ajuda a superar essa dicotomia, possibilitando o entendimento de que as continuidades e rupturas, mencionadas anteriormente, são concebidas distintamente em cada empresa, atividade ou setor e utilizam, nesse processo, tanto o trabalho masculino quanto feminino. Moraes (2008, p. 13) afirma que “historicamente o trabalho feminino sempre veio em segundo lugar, onde o trabalho masculino se prevalecia nos melhores salários, cargos, níveis de escolaridade [...]”, dessa forma, ainda que a participação feminina nas organizações esteja crescendo no decorrer das últimas décadas, uma grande desvantagem em relação ao nível de participação masculina ainda é vista.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (IBGE, 2018), “mesmo com uma queda na desigualdade salarial entre 2012 e 2018, as trabalhadoras ganham, em média, 20,5% menos que os homens no país”, ou seja, apesar de o gênero feminino possuir a escolarização necessária ao exercício da função, suas remunerações são inferiores às do gênero masculino em todas as ocupações selecionadas na pesquisa, como escritórios, comércios varejistas e atacadistas, agricultura, entre outros.

O fator supracitado, dentre outros, acaba acentuando a predominância da desigualdade de gênero, que ainda persiste no mercado de trabalho brasileiro. Tal fato, segundo Abramo (2006), precisa ser considerado nos processos de formulação, implementação e avaliação no tocante às políticas públicas em geral e, particularmente, às políticas de emprego.

A taxa de desemprego de mulheres sendo superior à de homens e os diferenciais de remuneração salarial são aspectos que auxiliam na relevância do tema em pauta. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Petrobras (2013), do total de 23.329 empregados de nível superior, somente 4.822 eram mulheres; nos cargos de nível médio, de um total de 39.363 empregados, apenas 5.060 eram mulheres. Nesse sentido, é evidente a importância de analisar como o ramo *offshore* e a participação de mulheres nesse meio estão alinhados.

3 O UNIVERSO *OFFSHORE* E A PARTICIPAÇÃO FEMININA

No Brasil, a indústria do petróleo foi marcada por um evento importantíssimo, a criação da Petrobras, em 1953, por meio da Lei nº 2.004, vindo a ser instalada um ano depois (LUCCHESI, 1998). É conhecida globalmente como a maior empresa no segmento de extração e produção de petróleo no âmbito brasileiro. Vale ressaltar que esse monopólio foi quebrado em 1997, pela Lei 9.478.

De acordo com os materiais acerca da indústria petrolífera, durante a primeira fase de monopólio da Petrobras, foram descobertas todas as bacias terrestres brasileiras. Já durante sua terceira fase, correspondente ao período de 1975-1984, Lucchesi (1998) afirma que as bacias terrestres se encontravam em declínio, porém a Bacia de Campos apontava como uma esperança significativa para o cenário.

Barbosa e Alvarez (2016) discorrem que a indústria petrolífera possui muitas características particulares; dentre elas, tem-se um processo contínuo e incessante de trabalho que exige o revezamento de funcionários em turnos constantes — no regime *offshore*, esses funcionários precisam conviver por 14 dias com uma equipe, confinados em alto mar.

Segundo Leite (2009), a área de petróleo *offshore* é caracterizada pela “não interrupção de seus processos e operações durante os 365 dias do ano, exigindo apenas substituições nas equipes de trabalho, que se revezam de forma ininterrupta”. Nessa direção, com base no estudo desenvolvido por Sampaio *et al.*

(1998), as condições de vida e de trabalho no regime *offshore* são avaliadas como “perversas” ou “sacrificiais”, isso porque quase todo o espaço das plataformas é configurado como área de risco e, até mesmo, a execução de tarefas simples exigem procedimentos rígidos.

Para Figueiredo (2015, p. 71), o confinamento e o isolamento são características que também assolam os trabalhadores, pois, ao término do turno de 12 horas, os funcionários ficam confinados nas plataformas, não havendo a possibilidade de retornar às suas moradias. Assim, o isolamento se dá “porque as plataformas estão situadas em alto mar, dificultando a remoção das pessoas [...]”.

Diante das características apresentadas até o momento, compreende-se que o trabalho na indústria petrolífera *offshore* não é almejado por todos os trabalhadores, tendo em vista que suas condições possuem repercussões seríssimas na saúde, na vida social e familiar de cada um. Conforme Bruschini e Lombardi (2006), áreas como as de extração de petróleo e mineração ainda são de difícil acesso para as mulheres, devido às circunstâncias das condições de trabalho, que são consideradas agressivas e perigosas.

Elucidando o que Daniel (2009) informa, é evidente que há a predominância da força de trabalho masculina no tocante ao trabalho *offshore* e, em relação às mulheres, as que predominam são jovens, solteiras e sem filhos. Isto posto, há a necessidade de se aprofundar na inserção das mulheres no cenário *offshore*.

No passado, considerava-se que as plataformas eram marcadas majoritariamente pelo trabalho masculino, pois não havia a permissão do ingresso de mulheres. Logo, as primeiras mulheres que puderam embarcar eram profissionais muito específicas, como as geólogas, por exemplo, que eram contratadas pela Petrobras na década de 1970 e direcionadas para a área de pesquisa e desenvolvimento. Em decorrência disso, as mulheres precisaram se impor para que tivessem a mesma oportunidade de ingresso nessa área que, na época, era bastante promissora, mesmo havendo uma resistência muito alta em relação aos homens (DANIEL, 2009).

Os dados que se têm acerca da atuação das mulheres no trabalho *offshore* são vastos e todos apontam para a mesma direção: a baixa quantidade e percentagem da ocupação feminina em detrimento da masculina. De acordo com uma matéria do jornal O Globo (2012), a Petrobras possuía no ano de 2012 apenas 18 mulheres trabalhando nas plataformas do pré-sal, representando somente 4% dos funcionários de tais unidades de produção. Nesse mesmo ano, as mulheres representavam 15,4% do quadro efetivo da estatal, em contrapartida, em 2003 esse número ainda era mais baixo, correspondendo a 12,1%.

Segundo Barbosa e Alvarez (2016), a participação das mulheres que trabalham embarcadas no quadro efetivo da Petrobras, na Bacia de Campos, apresentou uma evolução significativa entre 2002 e 2012, de modo que tal participação continua em ascensão até os dias atuais.

Daniel (2009, p. 1) pontua que “para as mulheres, o trabalho em plataformas de petróleo pode vir a lhes impor mudanças significativas”, principalmente para as trabalhadoras que são casadas e mães, pois acabam tendo que conciliar a vida familiar com a vida profissional em seus turnos de revezamento, já que em um determinado período há o confinamento em alto mar e, em terra, há as atividades domésticas.

A adaptação ao regime de embarque é intrínseca a todo tipo de mulher, casadas ou não, mães ou não. De acordo com a pesquisa realizada por Barbosa e Alvarez (2016), todas as trabalhadoras relataram tristeza, solidão, depressão e até vontade de mudar de área, devido ao confinamento enfrentado no regime de embarque. Para as autoras, diante dos resultados de sua pesquisa, o confinamento somado ao distanciamento da família são os fatores mais dificultosos para os trabalhadores *offshore* de ambos os gêneros.

Há que se abordar também outros aspectos enfrentados pelas mulheres no trabalho *offshore*, como o assédio moral e a discriminação. Puppín (2001) versa que a discriminação está configurada numa certa tradição cultural e que habita no pensamento dos homens em relação à entrada e atuação de mulheres nos setores e funções que tradicionalmente são destinados a eles.

Mediante o exposto, Daniel (2009) aborda sobre a capacidade feminina na superação das dificuldades enfrentadas no mundo do trabalho *offshore* tanto no ingresso às plataformas, quanto nos espaços masculinos desse ambiente. Para a autora, as mulheres não são mais limitadas a determinadas atividades/funções e a comprovação disso está na atuação eficiente delas em profissões historicamente masculinas, vindo a causar admiração dos colegas do trabalho em questão.

4 O PERCURSO METODOLÓGICO

Este artigo trata de um estudo de caso, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, a qual “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, segundo Gil (2002, p. 42). Durante o desenvolvimento do trabalho, foram utilizados diversos materiais, como livros e artigos, a fim de compor a pesquisa bibliográfica.

Importante salientar que o presente artigo está pautado na Resolução n° 510, de 7 de abril de 2016, a qual garante a confidencialidade da identidade da participante e que dispõe, no seu Artigo 1, sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais e garante que não há necessidade de o estudo de caso ser avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, tendo em vista que a identidade da participante não foi exposta.

Outro ponto que respalda a presente pesquisa é que, por tratar-se de um estudo de caso, o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Albert Einstein (2021) ressalta que estudos de gestão e melhoria de processos não passam por avaliação do Sistema CEP/CONEP, isto porque o foco da pesquisa está voltado para o entendimento de práticas de gestão do ambiente e, ainda, o “objeto de avaliação

não é o ser humano de forma direta ou indireta e sim informações administrativas do local a ser analisado”.

No tocante ao instrumento de coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada (apêndice), composta por 18 perguntas ao todo, sendo a última destinada a um espaço para comentários à pesquisa. O período correspondente à coleta dos dados foi de 10 a 17 de maio de 2021 e, posteriormente, foi feito o tratamento desses dados utilizando a técnica de análise do conteúdo, a qual, de acordo com Vergara (2005), admite a abordagem qualitativa.

Baseada em Bardin (1977, p. 9), a análise do conteúdo pode ser definida como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) [...]” e possuem três fases fundamentais: a) a pré-análise, que consiste em uma leitura prévia do material; b) a exploração do material, em que há a codificação e categorização do material; e c) a inferência e interpretação, que consiste no tratamento dos resultados.

Assim, de modo a se guiar pela primeira fase, foi realizada uma organização do material investigado, seguida da leitura flutuante do mesmo e, posteriormente, definido o *corpus* de análise (Bardin, 1977). Na segunda fase, foi feita a codificação dos materiais para formular as categorias de análise, que foi realizada compilando-se os trechos da entrevista que pudessem ser agrupados de acordo com o mesmo tema.

Em seguida, foi utilizada a análise categorial, que é uma das técnicas da análise de conteúdo e consiste no desmembramento dos textos em categorias agrupadas de forma analógica (BARDIN, 2011). Por fim, foram elaborados três quadros fundamentados nos objetivos traçados e nas perguntas levantadas pelas coautoras, nos quais estão inseridas as categorias de análise e os recortes do discurso da entrevistada, juntamente com a inferência e interpretação dos resultados obtidos, respaldados na revisão de literatura.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na primeira categoria intitulada “Inclusão e Representatividade Feminina na Organização”, conforme ilustra o quadro a seguir, observou-se que, no que se refere à inclusão de mulheres no quadro de funcionários da Alfa¹, não se notou distinções de um gênero para o outro em relação às atividades de recrutamento e seleção. Ou seja, não existe um processo que seja específico para o gênero feminino e outro para o masculino, e isso se dá pelo fato de que a empresa busca garantir que haja uma padronização nos processos a fim de não haver discriminações.

¹ O presente artigo utilizará o nome Alfa como nome fictício da empresa, a fim de preservar a identidade da mesma.

QUADRO 1 – INCLUSÃO E REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA ORGANIZAÇÃO.

Categoria	Trechos da Entrevista
D) Inclusão e Representatividade Feminina na Organização	1. “...buscamos garantir que na maioria dos processos haja candidatas que cumpram os requisitos para a posição tentando assegurar mulheres em todos os níveis da empresa.”
	2. “A presença feminina tem sido fator de crescimento em grandes empresas ao redor do mundo.”
	3. “Em dez anos, a empresa DOF Subseg aumentou o seu número de mulheres em 313,33% e a empresa Norskan Offshore aumentou o seu número de mulheres em 143,67%...”
	4. “No Brasil temos entre o quadro de gerência 35,30% da gerência feminina. (...) Nos cargos operacionais temos 8% das mulheres no cargo de Comandante de embarcações.”
	5. “O trabalho marítimo existe há mais de 60 anos e só há pouco mais de 30 anos os institutos de treinamento marítimo abriram suas portas para a entrada de estudantes mulheres, isso demonstra um <i>gap</i> relacionado ao tempo de preparo e de oportunidades destas mulheres ingressarem em um mercado extremamente masculino.”

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do primeiro trecho, pode-se constatar que a estratégia empregada pelo setor de GP em relação à contratação de mulheres está compreendida na visão de Chiavenato (2014) em torno do processo de agregar pessoas. Para o autor, o recrutamento pode ter foco tanto no preenchimento de cargos disponíveis, quanto na agregação de indivíduos que contribuam para o sucesso do negócio com as competências necessárias. Logo, é possível dizer que o foco do recrutamento de candidatas exercido pela GP, da presente organização, está baseado nesse segundo aspecto.

No que diz respeito à análise feita em torno dos trechos respectivos à progressão da força de trabalho feminina nas subsidiárias atuantes no Brasil, tem-se uma percepção otimista em relação a esta temática, já que a retrospectiva histórica acerca da inserção da mulher nessas subsidiárias demonstra que, no período de 2010-2020, houve um crescimento exponencial em ambas as empresas.

Pode-se inferir que houve uma via de mão dupla nesse cenário, pois durante dez anos teve tanto a oferta de vagas para cargos nos setores *onshore* e *offshore* que abrangessem mulheres, quanto, também, procura de mulheres por essas empresas, devido a sua reputação diante do mercado. Barbosa e Alvarez (2016) corroboram com essa discussão ao afirmarem que a participação das mulheres que trabalham embarcadas no quadro efetivo da Petrobras, na Bacia de Campos, apresentou uma evolução significativa entre os anos de 2002 e 2012, e que tal participação continua em ascensão até os dias atuais.

O relato da entrevistada no trecho 4 discorre sobre a ocupação da mulher em cargos de liderança, abrangendo funções que vão desde o nível tático ao operacional. Apesar dos percentuais aparentarem ser baixos, a realidade é otimista, pois demonstra a conquista da mulher em cargos altos que antes só eram ocupados por homens, como o de comandante de embarcações, por exemplo.

Logo, ter essa quantidade de mulheres, que estão no comando das embarcações, ocupando o nível mais alto que se pode atingir na indústria marítima, representa uma conquista imensurável e, sem dúvidas, beneficia a imagem da empresa diante de outras.

Daniel (2009) elucida esse prisma ao dissertar que as mulheres não são mais limitadas a determinadas atividades e/ou funções e a comprovação disso está na atuação eficiente dessas mulheres em profissões historicamente masculinas, provocando até mesmo a admiração dos colegas de plataforma. A autora ainda discorre sobre a capacidade feminina na superação das dificuldades enfrentadas no mundo do trabalho *offshore*, o que compreende a ascensão da mulher nesse meio.

Outro tópico que possui muita relevância para a discussão está relacionado à recente entrada da mulher no tipo de trabalho marítimo. A pergunta que norteou a resposta presente no trecho 5 buscava saber o que a entrevistada achava que influenciava o quadro de baixa diversidade de gênero no ramo *offshore* e esses foram os fatores relatados. Assim, infere-se que, antigamente, os institutos de treinamento só continham estudantes do gênero masculino devido ao fator histórico, tendo em vista que a indústria da navegação era predominantemente dominada por homens.

Pode-se interpretar no trecho “...isso demonstra um *gap* relacionado ao tempo de preparo e de oportunidades destas mulheres ingressarem em um mercado extremamente masculino” que tanto na organização estudada quanto em outras da indústria *offshore* pelo Brasil há, ainda, uma falta de planejamento estratégico nesse mercado que acaba resultando em oportunidades desiguais para as mulheres. Nessa perspectiva, isso ocasiona na necessidade da criação de estratégias organizacionais como uma ação afirmativa para reverter o quadro.

Especificamente, tanto no trabalho marítimo quanto no *offshore*, a inserção de mulheres foi possível devido a características essenciais, como a resiliência e a determinação, seguida de quebras de paradigmas. Uma vez que, segundo Daniel (2009), as mulheres precisaram se impor a fim de garantir a mesma oportunidade de ingresso nessa área, ainda que houvesse uma resistência muito alta em relação aos homens.

A segunda categoria, intitulada “Desigualdade de Gênero na Organização e na Indústria *Offshore*”, é ilustrada no quadro 2:

QUADRO 2 – DESIGUALDADE DE GÊNERO NA ORGANIZAÇÃO E NA INDÚSTRIA *OFFSHORE*.

Categoria	Trechos da Entrevista
II) Desigualdade de Gênero na Organização e na Indústria <i>Offshore</i>	1. “Se separarmos <i>onshore</i> x <i>offshore</i> , temos maior clareza onde se encontram funções predominantemente masculinas... - <i>Onshore</i> : 47,97% de colaboradores do gênero feminino e 52,02% de colaboradores do gênero masculino. - <i>Offshore</i> : 7,38% funcionárias do gênero feminino e 92,61% do gênero masculino.”
	2. “O <i>onshore</i> é bem dividido entre homens e mulheres (...) já o <i>offshore</i> é predominantemente masculino...”
	3. “...o confinamento para as mães devido à distância da família nas datas especiais... e pelo fato de assumirem maiores responsabilidades com a educação dos filhos são os fatores que mais causam dificuldades para as trabalhadoras <i>offshore</i> permanecerem nesta indústria.”
	4. “Não há vagas exclusivas para homens, porém há vagas em que não encontramos mulheres exercendo a função, como por exemplo Operador de Guindaste, Eletricista, etc. Talvez haja um pré-conceito da própria mulher em relação a estas funções que há muito tempo têm predominância masculina.”

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os resultados expostos, pode-se interpretar que no tocante ao trabalho em terra, denominado *onshore*, as mulheres estão bem representadas e quase chegando à mesma taxa percentual dos homens, ou seja, a conquista da igualdade de gênero nesse cenário demonstra estar bastante próxima. No entanto, em relação ao espaço *offshore* da empresa, encontra-se um desnível muito alto quando se comparam os dois gêneros.

Percebe-se que, entre os trechos 1 e 2, uma fala complementa a outra, pois é nítido ver que, de fato, quase há um equilíbrio entre colaboradores masculinos e femininos nos setores *onshore*, da presente organização, porém uma diferença perceptível no seu quadro de funcionários *offshore*. Diante desses dados, Daniel (2009) reitera que é um fato a predominância da força de trabalho masculina no tocante ao trabalho *offshore* e isso se dá por causa de alguns fatores.

Um dos fatores que justificam esse enfoque é a questão da perpetuação do pensamento patriarcal dentro das esferas de trabalho que acabam ocasionando uma certa discriminação em torno da atuação da mulher no âmbito *offshore*. A esse respeito, Bruschini e Lombardi (2006) justificam que áreas como as de extração de petróleo e engenharia ainda são de difícil acesso para as mulheres e que a razão para isso está nas circunstâncias das condições de trabalho, que são consideradas agressivas e perigosas.

O outro fator está atrelado às características do regime de embarque *offshore*, como o confinamento e o distanciamento da família, que acabam impactando na decisão de mulheres em entrar ou não nesse ramo; as que já estão inseridas, por sua vez, acabam optando por mudar de área. Segundo Sampaio *et al.* (1998), as condições de vida e de trabalho no regime *offshore* são avaliadas como “perversas” ou “sacrificiais”, isso porque praticamente quase todo o espaço das plataformas é configurado como área de risco e até mesmo a execução de tarefas simples exigem procedimentos rígidos. Portanto, a hipótese levantada acerca da taxa de 7,38% referente a mulheres está fundamentada nos fatores supracitados.

A análise a seguir está atrelada às discussões anteriores por referir-se a algumas das razões pelas quais há a predominância do gênero masculino nesse setor. Para a entrevistada, as dificuldades do regime de trabalho *offshore* acabam sendo maiores para as mulheres que são mães, devido ao confinamento. Ficar longe da família, principalmente dos filhos, nas datas comemorativas, é uma das causas que mais levam as mulheres a se afastarem dessa indústria. Barbosa e Alvarez (2016) corroboram com o relato da entrevistada e afirmam que, o confinamento somado ao distanciamento da família, são os fatores mais dificultosos para os trabalhadores *offshore*; afirmam, ainda, que as mulheres sentem desde tristeza à depressão e até vontade de mudar de área devido ao confinamento enfrentado no regime de embarque.

Quando foi perguntado à entrevistada se a Alfa oferecia vagas específicas para homens, ela respondeu negativamente. Porém, no decorrer do trecho 4, notou-se que existem funções que são ocupadas somente por homens. Nesse relato, pode-se perceber que o preconceito a respeito de alguns aspectos ainda demonstra ser uma realidade no pensamento dos indivíduos. A mentalidade patriarcal, nesse sentido, aponta que o homem tem a obrigação de trabalhar fora e sustentar a casa e que a responsabilidade que cabe à mulher é a de cuidar dos afazeres domésticos e da família.

Com os avanços sociais e trabalhistas, as mulheres conseguiram conquistar seu espaço no mundo corporativo e alavancaram em suas carreiras, o que possibilitou uma mudança gradual no modo de pensar das pessoas em relação à mulher x trabalho. No entanto, o que ainda está enraizado no ponto de vista de homens e mulheres é que determinadas funções “devem” ser exercidas por homens ou que certas tarefas “são para os homens”, e “não para mulheres”. Esse ponto fundamenta-se no pensamento de Hirata e Kergoat (2007), quando dizem que há um certo acúmulo das desigualdades nas sociedades que está compreendido na herança patriarcal no tocante à divisão sexual do trabalho e que acaba promovendo a discriminação nesse âmbito.

A última categoria, nomeada “Estratégias Organizacionais no Tocante à Gestão da Diversidade”, é demonstrada no quadro 3:

QUADRO 3 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS NO TOCANTE À QUESTÃO DA DIVERSIDADE.

Categoria	Trechos da Entrevista
III) Estratégias Organizacionais no Tocante à Gestão da Diversidade	1. “O tema diversidade de gênero entrou em pauta no final de 2020 e por seguirmos uma diretriz global estamos aguardando a implementação desta diretriz na Noruega para seguirmos no Brasil. Acredito que até o final de 2021 teremos uma política específica para este tema.”
	2. “Ainda não temos documento formalizado que seja específico para representatividade feminina.”
	3. “Ainda temos um longo caminho pela frente, atualmente a alta gerência é treinada para estimularmos a gestão da diversidade na hora de formar uma equipe. Equilíbrio é fundamental em todos os sentidos, reunir profissionais com habilidades que se complementem, por exemplo, é determinante para um bom desempenho.”
	4. “Não há benefícios diferenciados, os salários entre homens e mulheres da mesma função são padronizados (...) e medimos regularmente o progresso de igualdade de gênero na empresa.”
	5. “Há um KPI global que destaca a quantidade de pessoas por gênero que é apresentado mensalmente à Noruega.”
	6. “Os valores do grupo Alfa são Segurança, Respeito, Trabalho em Equipe, Integridade e Excelência. (...) por trabalharmos bastante este conceito são raros os casos em que aconteçam causas trabalhistas relacionadas a este assunto. Em 2020 foram zero casos mapeados...”

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os dois primeiros trechos, percebe-se que a empregabilidade do tema diversidade de gênero, nessa organização, é extremamente recente e que, por isso, ainda não há uma política que seja específica para tal. Associa-se a isso o fato de que a empresa aqui no Brasil está diretamente alinhada com os objetivos e estratégias da matriz norueguesa, ou seja, só pode ser seguido aqui aquilo que é determinado pela Noruega.

Robbins (2005, p. 377) embasa essa questão ao afirmar que “por mais forte que seja a cultura organizacional na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura do país sempre será mais influente”, assim, o que a entrevistada diz em “por seguirmos uma diretriz global estamos aguardando a implementação desta diretriz na Noruega para seguirmos no Brasil”, justifica a tardia elaboração da política nessa organização.

Haja vista que a diversidade de gênero começou a ser discutida recentemente na empresa, percebe-se, no segundo trecho, que há uma carência em relação à formalização de documentos ou políticas balizadoras, como as convenções da OIT, que combatem a discriminação da mulher no mercado de trabalho. Diante disso, levanta-se a hipótese de que a falta de uma política específica para a representatividade feminina está estritamente ligada ao primeiro trecho. Portanto, o que se propõe é a criação de um documento interno para o fomento da importância e representatividade feminina na organização pesquisada, como sugere Aguerre (2019) ao afirmar que é necessária a formulação de documentos e de políticas públicas que garantam oportunidades iguais no mercado.

O fragmento “atualmente a alta gerência é treinada para estimularmos a gestão da diversidade na hora de formar uma equipe”, no trecho 3, implica dizer que os gerentes de todos os setores estão alinhados e possuem o mesmo alvo, que é o de agregar às suas equipes pessoas diversas. COX (1994, p. 11) fundamenta o exposto quando define que a gestão da diversidade consta em “planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade (...)”, ou seja, a diversidade torna-se um fator imprescindível para as performances organizacionais.

Nesse sentido, ao analisar o que a entrevistada traz no relato que “reunir profissionais com habilidades que se complementem, por exemplo, é determinante para um bom desempenho”, interpreta-se que a empresa possui uma visão holística do negócio, o que é corroborado por THOMAS (1996), quando afirma que a gestão da diversidade significa olhar de forma holística para o ambiente organizacional.

O relato da entrevistada de que “não há benefícios diferenciados, os salários entre homens e mulheres da mesma função são padronizados...”, no trecho 4, leva à interpretação de que as estratégias do grupo Alfa estão alinhadas com os ordenamentos jurídicos que preveem a igualdade de condições de trabalho e de salários entre mulheres e homens, como a Convenção 100 da OIT e o Art. 23 da DUDH, que ressalta que “todo ser humano, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho”, a título de exemplo. Essa estratégia, empregada pelo grupo, fomenta a diversidade e a inclusão de mulheres na empresa, considerando que não há alguma distinção no tocante à remuneração salarial e de benefícios entre os gêneros.

Inferese na afirmativa “...e medimos regularmente o processo de igualdade de gênero na empresa”, interligada ao trecho 5, é que a área de GP se preocupa em medir e monitorar o progresso da inserção de mulheres e a prática da igualdade de gênero dentro da empresa e que, a partir disso, é possível informar os resultados à alta direção por meio dos relatórios a fim de que a mesma possa estabelecer metas e estratégias tanto para elaborar algum documento e/ou política inexistente quanto para aprimorar o que já é executado.

Diante disso, é possível verificar que o indicador utilizado pela GP serve para avaliar a qualidade de suas práticas e é também uma das formas dispostas pelo grupo Alfa de avaliar o seu desempenho organizacional, especificamente no sentido da promoção da diversidade de gênero.

Por fim, em relação à questão sobre causas trabalhistas impetradas por colaboradores, buscou-se saber quantas representavam causas acionadas por mulheres e se os motivos envolviam questões de assédio ou sexistas. A resposta obtida está no trecho 6, no qual constata-se que a empresa demonstra estar alicerçada ao seu código de ética, apoiando-se em princípios que refletem os valores da organização e que, por isso, ao estabelecer esses valores relatados

pela entrevistada, cada decisão que a empresa toma deve estar alinhada aos seus propósitos estratégicos.

Os valores vinculados à ética precisam ser coerentes e comprometidos no cotidiano empresarial. REGO (2000) pontua que os valores são imprescindíveis para o progresso e a confiança entre todos os funcionários da organização. Um dos exemplos práticos que o grupo Alfa demonstra exercer, nesse sentido, é o combate à discriminação e ao assédio contra a mulher, considerando a fala da entrevistada no fragmento “são raros os casos em que aconteçam causas trabalhistas relacionadas a este assunto. Em 2020 foram zero casos mapeados...”, o que infere que a empresa consolida em seu meio a relação da ética com a organização, demonstrando a preocupação com a dignidade dos seus elementos humanos e organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo foi possível perceber como sucedeu a inclusão de trabalhadoras femininas na multinacional Alfa e como a diversidade, especificamente a de gênero, é gerenciada nessa organização. Tendo em vista que a questão central do trabalho foi investigar os fatores impeditivos e promotores da diversidade de gênero na multinacional Alfa, conclui-se que o objetivo geral e os específicos foram alcançados.

Por meio da análise dos resultados, foi possível concluir que, em relação à inclusão e representatividade feminina, a Alfa se apresenta como justa em seus processos de atração e retenção de talentos, buscando a padronização em todo o processo seletivo sem distinção de um gênero para o outro. Para a empresa, é imprescindível a ocupação de mulheres nos mais variados cargos, funções e setores e que, devido a essa abertura, 35% do quadro de gerência no Brasil é composto por mulheres, levando em consideração o nível tático, e em relação ao nível operacional, tem-se 8% de mulheres como comandantes de embarcações, o que significa um prestígio ao analisar as poucas oportunidades oferecidas para mulheres na indústria marítima.

Em relação à desigualdade de gênero na organização, foi possível constatar que o grupo Alfa preserva a igualdade entre gêneros no seu espaço *onshore*, no qual 47,97% são mulheres e 52,02%, homens. No entanto, no espaço *offshore*, a desigualdade é visivelmente expressiva, sendo 92,61% homens e apenas 7,38%, mulheres. Esse resultado levou a investigar os fatores que causavam tal situação e, assim, observou-se que um deles consiste na perpetuação do pensamento patriarcal dentro desse âmbito, o que acarreta em atos discriminatórios e/ou excludentes.

No que se refere aos resultados a respeito das estratégias organizacionais exercidas pela empresa no sentido da gestão da diversidade, apreendeu-se que o tema da diversidade de gênero só entrou em pauta no final de 2020 e que ainda não há uma política específica para tal, vindo a ser, possivelmente, implementada até o final de 2021 no Brasil. Nessa direção, também foi observado que a Alfa ainda não dispõe de um documento específico para a representatividade feminina. Isto é, a empresa não possui um tipo de política bem clara a respeito da inclusão feminina e questões referentes ao gênero.

Apesar da lentidão na criação de políticas para o tema, a Alfa mostrou que a GP e a alta gerência estão alinhadas com a gestão da diversidade, sendo continuamente estimuladas a formar equipes com colaboradores diversos. Ela também prevê uma padronização em relação aos benefícios e salários para todos os colaboradores, independentemente de gênero. No que concerne métricas ou indicadores, a empresa utiliza um KPI que mede, mensalmente, a evolução da igualdade de gênero, destacando a quantidade de pessoas por gênero na empresa. Em relação a causas trabalhistas, não foi mapeado nenhum caso que envolvesse causas impetradas por colaboradoras em relação a assédio ou discriminação.

Assim, a lição extraída com o presente estudo demonstra que é imprescindível que as organizações se atentem verdadeiramente à temática da diversidade e da inclusão e que estabeleçam estratégias voltadas para o fomento da gestão da diversidade, seja no sentido do gênero e tantos outros que também merecem destaque. Ressalta-se também a importância de elaborarem e implementarem documentos e/ou políticas que amparem as mulheres e outros grupos de minoria não só no ramo *offshore*, mas, sobretudo em todas as esferas do mundo corporativo.

As limitações do estudo estiveram relacionadas à escassez de pesquisas e materiais acerca da desigualdade de gênero no ramo *offshore*; à falta de oportunidade em realizar a entrevista presencialmente, decorrente do atual cenário pandêmico, o que possibilitaria extrair mais dados para a pesquisa; e a falta de tempo hábil para analisar os discursos de outros colaboradores, o que agregaria um maior enriquecimento para a pesquisa devido aos diferentes pontos de vista. Para trabalhos futuros, sugere-se que mais estudos que englobem essa temática sejam realizados a fim de contribuir para diálogos e reflexões sobre o gênero e a gestão da diversidade em organizações do setor de óleo e gás a nível local, regional e nacional.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 58, n. 4, out./dez. 2006. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400020. Acesso em: 21 set. 2020.

BARBOSA, A.; ALVAREZ, D. Trabalho feminino no setor offshore na Bacia de Campos-RJ: percepção das trabalhadoras e estratégias usadas na gestão dos tempos de vida e de trabalho. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 1, p. 118-131, mar. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2016000100118&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

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

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Rio de Janeiro, 1943. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm. Acesso em: 07 abr. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasil, 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 16 out. 2021.

BRUSCHINI, M. C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, M. I. B. (Org.). **Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: Editora 34, 2000.

BRUSCHINI, M.; LOMBARDI, M. **Mulheres, trabalho e família**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2006.

CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (Org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.Baueri: Manole, 2014.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DANIEL, C. **Mulheres embarcadas: gênero, família e trabalho na percepção de mulheres em espaços masculinos.** Tese (Pós-Graduação em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

Estudos Isentos de Avaliação do CEP. Hospital Israelita Albert Einstein, 2021. Disponível em: <https://www.einstein.br/pesquisa/servicos/comite-etica-em-pesquisa/estudos-isentos-de-avaliacao-cep>. Acesso em: 16 out. 2021.

FIGUEIREDO, M. Trabalho, saúde e ação sindical na atividade petrolífera offshore da Bacia de Campos. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 4, p. 67-87, jun. 2015.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresa**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, C. J. [et al.] (Org.). **Tecnologias, Trabalho e Educação: Um debate multidisciplinar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

HIRATA, H. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. In: **Revista Latino-americana de Estudos do trabalho: Gênero, Tecnologia e Trabalho.** São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, ano 4, nº 7, pp.5-27, 1998.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas Configurações da Divisão Sexual do Trabalho. Tradução: MURAD, Fátima. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, nº 132, set/dez 2007.

LEITE, R. M. S. C. Vida e trabalho na indústria de petróleo em alto mar na Bacia de Campos. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 6, p. 2181-2189, dez. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232009000600025&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 abr. 2021.

LUCCHESI, C. F. Petróleo. **Estud. av.**, São Paulo, v. 12, n. 33, p. 17-40, ago. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141998000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 abr. 2021.

MORAES, C. **Mercado de trabalho informal feminino**: Revenda de Cosméticos, no Município de Florianópolis-SC. 2008. Monografia (Ciências Econômicas), Centro Sócio Econômico – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

OLIVEIRA, N. **Pesquisa do IBGE mostra que mulher ganha menos em todas as ocupações**. Agência Brasil, 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-03/pesquisa-do-ibge-mostra-que-mulher-ganha-menos-em-todas-ocupacoes>. Acesso em: 21 set. 2020.

OLIVEN, A. **Ações afirmativas, relações raciais e política de cotas nas universidades**: Uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil os Estados Unidos e o Brasil. Porto Alegre/RS, ano XXX, n. 1 (61), p. 29-51, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://flacso.redelivre.org.br/files/2012/07/580.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Convenção 100 Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor**. Genebra, 1953. Promulgada no Brasil em 1957. Disponível em: www.ilo.org/brasilia/temas/normas/WCMS_235190/lang-pt/index.htm. Acesso em: 07 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Convenção 111 Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação**. Genebra, 1960. Ratificada no Brasil em 1968. Disponível em: www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_235325/lang-pt/index.htm. Acesso em: 07 abr. 2021.

PETROBRAS. **Relatório de sustentabilidade 2013**. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/apresentacoes-relatorios-e-eventos/relatorios-anuais/>. Acesso em: 11 abr. 2021.

PUPPIN, A. B. **Do lugar das mulheres e das mulheres fora de lugar**: um estudo das relações de gênero na empresa. Niterói: EDUFF, 2001.

REGO, A. Comportamentos de cidadania organizacional: Diferentes padrões reativos às percepções de justiça. **Organizações e Trabalho**, n. 24, pp. 9-28, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2017.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, J.; BORSOI, I.; RUIZ, E. **Saúde mental e trabalho em petroleiros de plataforma**: penosidade, rebeldia e conformismo em petroleiros de produção (onshore/offshore) no Ceará. Fortaleza: FLACSO/ EDUECE, 1998.

SOUSA, B. **Investir em diversidade é meta de 97% das empresas brasileiras para 2021.** Ecoa, 2021. Disponível em: www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/02/10/97-das-empresas-brasileiras-pretendem-investir-mais-em-diversidade-em-2021.htm. Acesso em: 06 abr. 2021.

SPITZ, C. **As 18 mulheres do pré-sal brasileiro.** Jornal O Globo, 2012. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/as-18-mulheres-do-pre-sal-brasileiro-42-55485>. Acesso em: 12 abr. 2021.

THOMAS, D. **Making differences matter:** a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, v. 74, n. 5, Sept. / Oct. 1996.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VIANNA, C.; RIDENTI, S. Relações de gênero e escola: das diferenças ao preconceito. In: AQUINO, J. G. (Org.). **Diferenças e preconceitos na escola:** alternativas teóricas e prática. São Paulo: Summus, 1998.