

## **GESTÃO DA DIVERSIDADE E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: A PERCEPÇÃO DAS TRABALHADORAS DA EMPRESA QUIMISA**

Marta Alice Ferreira\*

### **RESUMO**

O desenvolvimento de carreiras e o reconhecimento das competências das mulheres no mercado de trabalho vêm ganhando destaque no cenário atual das empresas, que necessitam gerir a diversidade de forma a propiciar um ambiente organizacional que vise a igualdade de oportunidades, de reconhecimento, o comprometimento das equipes e a sustentabilidade do negócio. Diante disto, este artigo tem como propósito analisar a percepção das profissionais que atuam na empresa Quimisa sobre desenvolvimento de carreira e gestão de diversidade, por meio do entendimento sobre a satisfação das entrevistadas acerca do desenvolvimento de carreira; da identificação de eventuais políticas que visam a gestão da diversidade voltadas para o público feminino e a verificação de quais fatores influenciam a sua ascensão profissional. Para tal, produziu-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas. A interpretação das informações deu-se por meio da análise de conteúdo. O instrumento foi aplicado presencialmente ou por telefone com 11 mulheres, com idade entre 24 e 47 anos. Constatou-se, com a pesquisa que o principal desafio diário enfrentado pelas mulheres na organização é a conciliação entre as responsabilidades advindas da maternidade e da rotina empresarial. Dentre outros aspectos, no que tange a eventuais políticas que visam a gestão da diversidade voltadas para o público feminino, as entrevistadas sentem-se bem-vindas e aceitas nos setores em que atuam e afirmam que seus os gestores incentivam e fazem questão da inserção de mulheres no ambiente organizacional. Como melhoria, sugere-se mais investimento em treinamento interno e a implantação do trabalho remoto, mesmo que parcial, pois, de acordo com o identificado nas entrevistas, influenciará positivamente nos resultados da empresa, em função da promoção do bem-estar e do comprometimento das colaboradoras mulheres.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Desenvolvimento de carreira. Mulher.

### **1 INTRODUÇÃO**

A conduta exercida pelas mulheres no ambiente de trabalho é destaque nos últimos

anos, tendo ênfase no segmento empreendedor brasileiro e também fora dele. É nesse cenário de integração e diversidade que vemos a presença do público feminino em desenvolvimento. É evidente no contexto de transformação por parte das empresas, uma postura madura e íntegra, em que seus colaboradores possam sentir-se acolhidos nas suas diferenças e participar de um ambiente que seja acolhedor no sentido de inclusão e de tolerância com as suas multiplicidades culturais. Nesse sentido, as empresas provocam entre seus gestores e subordinados uma relação de desafios ao lidar com esta diversidade gerenciando de forma clara e

\* Discente do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Universidade La Salle - Unilasalle, matriculada na disciplina de Projeto Integrado de Gestão. E-mail: marta.ferreira0179@unilasalle.edu.br, sob a orientação da Prof. Cristiele Magalhães Ribeiro. E-mail: cristiele.ribeiro@unilasalle.edu.br. Data de entrega: 01 jul. 2020.

2

natural, contribuindo com resultados positivos para promover uma organização aceitável e uma convivência saudável em relação a diferença de gênero.

A presença feminina no mercado de trabalho, mesmo que promissora, ainda encontra obstáculos que refletem a sociedade patriarcal que originou as relações sociais. Assim, situações de desigualdade dentro do ambiente de trabalho não são incomuns, ainda que implícitas. Percorre desde a diferença de remuneração, atribuições e cargos, até atos assediados por parte de seus parceiros de trabalho (PRONI, 2018). Representando 43,8% dos brasileiros que estavam trabalhando em 2018, elas ainda ganham 20,5% a menos que os homens. No Brasil, a mulher esteve presente como força de trabalho desde o período após a escravidão. As mulheres negras, ex-escravas, passaram a exercer o trabalho doméstico nas casas de família. Já as mulheres de classe média optavam pelos empregos de professora, enfermeira ou parteira. A mão-de-obra feminina foi aproveitada no início da industrialização, com a instalação das primeiras fábricas. Principalmente as mais pobres compunham pelo menos 76% do trabalho assalariado nas fábricas em 1872 (DANIEL, 2011).

Estudo realizado pela Serasa Experian referente ao 1º bimestre de 2015 revelou que o Brasil possui 5.693.694 mulheres empreendedoras, o que representa 8% da população feminina do país. Isso significa que 43% dos donos de negócios são do sexo feminino, contra 57% do sexo masculino. Além disso, do total das empresas ativas no Brasil, 30% têm mulheres como sócias, sendo que 73% são sócias de micro ou pequenas empresas. O percentual sobe para 98,5% quando contabilizamos, também, as empresas do tipo MEI (Micro Empreendedor Individual). Já as startups com mulheres na diretoria têm 27% menos risco de falir, se comparadas com aquelas que possuem

apenas homens no corpo diretivo. Além disso, a proporção de mulheres ocupando cargos de CEO no Brasil aumentou consideravelmente entre 2012 e 2013, subindo de 3% para 14%.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e divulgada no 1o trimestre de 2018 o rendimento médio das trabalhadoras que têm entre 25 e 49 anos de idade é de R\$ 2.050,00, isto é, R\$ 529,00 menos que os R\$ 2.579 normalmente pagos aos homens desta mesma faixa etária. As que são diretoras e gerentes têm rendimento médio de R\$ 4.435,00 no Brasil, valor 28,7% inferior aos R\$ 6.216 recebidos pelos homens que estão neste mesmo posto.

Sobre a relevância acadêmica desta pesquisa, a partir da segunda metade do século XX, pode-se observar o crescimento do interesse pela pesquisa do mercado de trabalho e a participação da mulher na evolução das organizações. Por razão do tema “carreira” ser bastante discutido no meio acadêmico, por várias abordagens e áreas de pesquisa, cabe a este trabalho somar acerca da discussão sobre a carreira feminina e suas implicações no mercado de trabalho. Em pesquisa ao site Periódico ibCapes, foram encontrados com o termo “carreira feminina”, aproximadamente 210 resultados, para os últimos cinco anos. Ao pesquisar por “mulher” e “mercado de trabalho”, são visualizados 604 resultados, no mesmo período. Convém ressaltar que, entre estes trabalhos, poucos possuem o foco na área de gestão. Portanto, este estudo poderá contribuir para atualização e exploração do assunto.

Diante dessa situação, levanta-se a seguinte questão problema para esse artigo: Qual a percepção da equipe de profissionais mulheres sobre desenvolvimento de carreira e gestão da diversidade na empresa Quimisa? Como empresa, a Quimisa acredita que seus profissionais passam mais tempo em contato com seu ambiente de trabalho do que com os seus familiares, então adotou como pilar de

3

convivência o respeito e a construção de um quadro funcional que tem como compromisso enraizar os relacionamentos interpessoais.

A empresa Quimisa é uma organização familiar fundada em 1959 que já está em sua terceira geração, possuindo filiais em pontos estratégicos que vão do Sul ao Sudeste do Brasil, escritórios de representação distribuídos pelo país recursos especializados. Para assegurar a eficiência do sistema de gestão da qualidade, saúde, segurança e meio ambiente, são realizadas auditorias periodicamente.

Presumindo que as empresas buscam a inovação de estratégias para a relevância do cenário socioeconômico de seus projetos, em virtude dessa transformação empresarial, a mulher encontra melhores oportunidades para o exercício de suas funções em cargos executivos e de liderança e, nesse enquadramento particular de

reconhecimento o objetivo geral desta pesquisa é analisar a percepção da equipe de profissionais mulheres sobre desenvolvimento de carreira e gestão de diversidade na empresa Quimisa. Os objetivos específicos são: entender a satisfação das entrevistadas mediante o desenvolvimento de carreira; identificar eventuais políticas que visam a gestão da diversidade voltadas para o público feminino e verificar quais fatores influenciam na ascensão profissional.

Diante desta modificação nos ambientes organizacionais, é significativo que as empresas invistam em gestão de diversidade entre as suas equipes de trabalho e alinhem a sua visão de futuro com o desempenho profissional de cada indivíduo. Deste modo, é fundamental promover o desenvolvimento de suas colaboradoras de forma que tenham em suas áreas de atuação um espaço de equilíbrio de oportunidades e que possam desempenhar bem seus papéis profissionais para, com isso, serem reconhecidas pelo seu desempenho, obtendo autonomia e independência financeira. Portanto, o presente estudo oferece uma visão geral de desenvolvimento da diversidade de gênero na gestão de pessoas dentro de uma organização.

De maneira a conduzir esse estudo, a pesquisa está estruturada em cinco seções. A primeira parte refere-se à introdução, a segunda inclui o referencial teórico, descrevendo as principais teorias, na terceira seção é apresentado o método de pesquisa, na quarta seção apresenta a análise dos dados e na quinta e última seção, estão as considerações finais que estabelecem um resumo dos objetivos alcançados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Mulher no ambiente de trabalho**

As mulheres com passar dos anos estão cada vez mais ocupando lugares no mercado de trabalho, buscando aceitação e igualdade nos ambientes organizacionais e na sociedade, em espaços que antes eram dominados pelos homens. Estes, por sua vez eram os responsáveis por sustentar o lar e pelas decisões perante a família, enquanto as mulheres eram responsáveis pelos afazeres domésticos, cuidados com o lar e filhos. Segundo Souza et al. (2018, p. 306): “Mas este cenário em que a mulher exercia apenas a função de dona do lar, mãe e esposa vem mudando por intermédio de movimentos sociais ocorridos em todo mundo, ocasionando assim mudanças constantes (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005). As mudanças constantes conferiram importância à inclusão e à evolução da mulher no ambiente de trabalho, segundo Gandra (2015, p. 72):

Tal conquista é resultado de inúmeras lutas das mulheres por direitos, onde pode-se destacar o movimento feminista, o qual garantiu não só oportunidades dentro do ambiente laboral, como também o direito ao voto, o acesso das mulheres às universidades e a adoção de práticas contraceptivas, entre outras conquistas. Entender que as mulheres podem exercer cargos e dar conta do trabalho que antes eram executados somente por homens.

O mercado de trabalho vem exigindo de seus colaboradores cada vez mais qualificação. De acordo com Gandra (2015, p. 74), “o analfabetismo entre mulheres que era de 129.687 no ano de 2002 teve uma queda drástica para 21.949 analisada no último período do nosso ano, 2014”, com isso, ainda segundo este autor (2015, p. 74), “um outro fator importante é o forte crescimento da participação feminina no nível superior e a constatação de que as mulheres se dedicam aos estudos”. Em função disso, a mulher compete à mesma vaga pela sua qualificação que o mercado de trabalho exige, e esse foi um diferencial para sua inserção no ambiente de trabalho.

Segundo Gandra (2015, p. 74), “no ano de 2002, apenas um pouco mais de 2 milhões de mulheres tinham curso superior completo. Com o decorrer do período, este número subiu para um pouco mais de 5,5 milhões de mulheres no ano de 2014”. Suas conquistas vieram através de um grande esforço ao longo de muitos anos, vindo também de seus posicionamentos. Para Guimarães et al. (2015),

É provável que a retirada de trabalhadoras da informalidade tenha contribuído para o aumento significativo desta formalização da força de trabalho feminina. A regulamentação da profissão de empregada doméstica, com a Lei no 11.324/2006, foi uma aliada importante para consolidar os aumentos da participação feminina no mercado de trabalho formal.

Na constante luta das mulheres por aceitação e igualdade no mercado de trabalho, Bruschini (2012, p. 316) afirma que, “mesmo com o crescimento no mercado de trabalho, a mulher ainda se depara com algumas dificuldades e preconceitos, pois muitas permanecem com todas as atividades do lar, necessitando, muitas vezes conciliar casa, filhos, marido e trabalho”.

As diferenças salariais entre homens e mulheres exercendo o mesmo cargo dentro de uma organização é um fator relevante, pois a mulher sofre desigualdade.

Algumas leis foram criadas a fim de proteger as mulheres e de acordo com o Artigo 113, inciso 1 da Constituição Federal Brasileira de 1932, ficou estabelecido que a mulher trabalhadora não pode ter diferenciação de salário por distinção de sexo, não pode ser despedida por estar grávida, tem direito a dispensa de 4 semanas antes e após o parto e a mesma encontra-se proibida

de trabalhar das 22 horas às 5 da manhã (SOUZA; SANTOS, 2014, p. 74).

É importante destacar também, que por índice de natalidade (fecundidade) fez com que diminuísse consideravelmente o número de filhos por família. A importância da participação feminina na renda familiar e o aumento o seu grau de escolaridade contribuiu com a força produtiva no país (PINHEIRO; GARRIDO, 2016). No que se refere ao nível de instrução, os estudos apontam que as mulheres são mais escolarizadas que os homens, mas os rendimentos femininos ainda são considerados inferiores aos masculinos.

5

## **2.2 Gestão da diversidade**

Para as organizações a definição de diversidade está representada não apenas na inclusão das pessoas com algum tipo de deficiência física, mas também no investimento em profissionais que trazem em sua bagagem conhecimentos distintos um do outro, afinal, segundo Matte e Santos (2017, p. 165), “o ambiente de trabalho nas empresas tem se tornado cada vez mais heterogêneo, sendo um local onde se relacionam pessoas de diferentes raças, sexos, etnias, religiões e orientações sexuais”. Entretanto, estes autores ainda ressaltam que para as organizações modernas enfrentar em esse novo modelo de ambiente de trabalho é um obstáculo a ser vencido.

Considerando a rotina administrativa e operacional presenciada nas atuais organizações, pode-se perceber que o estímulo pessoal é a principal ferramenta que move funcionários para induzir o alcance de suas necessidades e expectativas. De acordo com Thomas Jr. (apud MATTE; SANTOS, 2017, p. 165) “um ambiente que propicie a convivência entre os colaboradores é fundamental para promover a aceitação das diferenças”. Desta forma, muito mais do que preencher uma tabela de cotas, gestores devem promover a interação com o diferente, com o objetivo de atingir resultados produtivos a seu favor.

A gestão da diversidade vem sendo retratada como uma estratégia de negócio que visa o crescimento ao entender a importância da diversidade no mundo corporativo, como diferencial para o sucesso (MATTE; SANTOS, 2017). Neste cenário, o ambiente de trabalho precisa estar aberto para heterogeneidade, sendo capaz de diminuir conflitos e promover a equidade de oportunidades e desenvolvimento.

Partindo do princípio de que todos os indivíduos tenham algo de semelhante, é importante que as oportunidades no mercado surjam para candidatos de igual forma, respeitando questões relacionadas a cada cargo e função. As organizações precisam enfrentar e superar desafio da convivência entre pessoas diferentes que possuem variados posicionamentos provocando em seus ambientes a liberdade de expressão

sem julgamento por sua classe, gênero, raça, sexualidade ou religião.

Segundo Moreira, Cappelle e Carvalho-Freitas (2011, p. 3) “a diversidade se ocupa dos grupos de minoria – negros, PcDs, mulheres, indígenas e outros, sendo um campo fértil para discussões, uma vez que é um tema polêmico e controverso”. Essa minoria acaba sendo prejudicada na escolha para a inclusão no ambiente de trabalho. Segundo o autor Nery Junior (1999, p. 42), “dar tratamento isonômico às partes significa tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades”.

A raça ou etnia pode ser um fator de peso no desenvolvimento da carreira feminina. Se para as mulheres, no geral, o mercado possui inúmeras barreiras que dificultam sua evolução profissional, quando se trata de trabalhadoras negras, as estatísticas são piores. Abramo (2006) afirma que a presença das mulheres negras no mercado brasileiro reflete o passado escravicionista, quando uma considerável fração exerce trabalho doméstico, caracterizado pela baixa remuneração e longas jornadas de trabalho.

Em dados publicados pelo IBGE, no 4º trimestre de 2019, a taxa de desocupação entre elas é de 13,1% no Brasil, ante 9,2% entre os homens. No Rio Grande do Sul, a desocupação fica em 8,8% (homens) e 5,7% (mulheres). No Brasil, mais um dado chama a atenção: entre as mulheres desocupadas, 37% está procurando emprego há mais de um ano, ante 27% entre os homens. O Instituto

6

aponta que, em média, as mulheres gastam 95% mais tempo aos afazeres domésticos do que os homens. Por semana, os homens usam, em média, 10 horas e 54 minutos para este tipo de tarefa. No caso delas, o número aumenta para 21 horas e 18 minutos. Os dados obtidos apontam a desigualdade das mulheres no mercado de trabalho, salários menores em comparação aos dos homens ao exercer o mesmo cargo e ficam mais tempo desempregadas após os termos de contrato de trabalho.

### **3 MÉTODO**

A pesquisa será realizada na empresa de produtos Químicos Quimisa SA na cidade de Sapucaia-RS, atualmente fornecendo commodities e especialidades a Quimisa distribui produtos químicos de alta qualidade e performance para um mercado cada vez mais competitivo e exigente, atuando em vários segmentos: agrícola, têxtil, com linha completa para lavanderias, estamparias e tinturarias, nutrição animal, alimentício, papel e celulose, especialidades, tintas e vernizes, tratamento de água, entre outros o método adotado é um estudo de caso, de cunho qualitativo.

Dessa forma nessa seção serão apresentados o método e as técnicas para a elaboração de dados do presente estudo que é de essência qualitativa com caráter exploratório. Para Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa é baseada em pequenas amostras que proporciona a compreensão do contexto do problema que está sendo estudado. Ainda assim, os autores Bauer e Gaskell (2012) ressaltam que a pesquisa qualitativa evita números diferenciando-se da pesquisa quantitativa e deste modo, considera interpretações das realidades sociais. A pesquisa qualitativa de encontro com o caráter exploratório que como o próprio nome diz, explora do público-alvo quais são seus conhecimentos sobre o assunto, compreendendo um entendimento de modo geral do indivíduo sobre a situação e momento que este está vivenciando no ambiente organizacional onde atua.

A análise qualitativa possui seus objetivos centrais: organizar os dados; organizar as unidades, as categorias, os temas e os padrões; compreender profundamente o contexto dos dados; descrever as experiências das pessoas estudadas de sua ótica, em sua linguagem e com suas expressões; interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões; explicar contextos, situações, fatos, fenômenos; gerar questões de pesquisa e hipótese; reconstruir histórias e relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada ou construir teorias (SAMPIERI, 2006, p. 489-491).

Para auxiliar com a pesquisa qualitativa de caráter exploratório, o estudo de caso é um método de pesquisa que, conforme Yin (2010, p. 24), “é usado em muitas situações para contribuir no conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”. Ainda para este mesmo autor, como outros métodos de pesquisa, o estudo de caso é a maneira de investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos predeterminados:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. (YIN, 2010, p. 39)

7

A abordagem utilizada foi a descritiva, que traça a sequência de eventos interpessoais ao longo do tempo, descreve uma subcultura que raramente foi tópico de estudos anteriores e descobre seus fenômenos-chave. “Neste tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto da pesquisa. Procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre na natureza, características, causas, relações, e conexões com outros fenômenos” (YIN, 2010, p. 22).

Seguindo assim, uma das técnicas a ser utilizada será a observação direta, que é



considerada uma das técnicas de coletas de dados de extrema importância para qualquer pesquisa: “observar significa aplicar atentamente os sentidos a um objeto para dele adquirir um conhecimento claro e preciso” (BARROS; LEHFELD,1990, p. 76). Diante desse cenário, não segue um determinado padrão de pesquisa, mas sim, uma construção teórica para o pesquisador extrair a sua concepção e definir o sentido da essência do seu estudo.

Outro instrumento de coleta de dados escolhido para aprofundar a pesquisa serão as entrevistas semiestruturadas. As entrevistas serão diretas e pessoais, realizadas separadamente, levando o respondente a revelar suas motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre o tópico levantado. Permite relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador. Algumas vantagens desta técnica são as informações confidenciais que são mais fáceis de obter individualmente e as respostas são isentas da influência do grupo. De acordo com Virgillito (2010, p. 50): “A entrevista semiestruturada combina perguntas de forma a permitir que os participantes discorram e verbalizem sobre seus pensamentos, tendências e reflexões acerca do fenômeno estudado.

Para a interpretação dos dados será aplicada a técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Campos (2004, p. 612), “é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, assim sendo, é destacada neste campo, a importância da sistemática para o desenvolvimento do método”.

A técnica de análise de dados se dará por meio da análise de conteúdo, para identificar as necessidades do empregado e empresa, relacionando-o com os impactos nos resultados finais perante a falta de motivação e interesse, registrando assim todos os fatos e experiências apontados pelos entrevistados. Conforme Martins (2002) esta se dá por analisar as informações que nos são dadas como fonte de pesquisa e interpretá-las com fim de entender o que está escrito. Para Bardin (2011) se trata de um conjunto de instrumentos de métodos que são incessantemente aprimorados de modo a serem aplicados em conteúdos coletados.

As entrevistas serão baseadas por um tópico guia que segundo Bauer e Gaskell (2002), são essenciais para dar conta dos fins e dos objetivos da pesquisa. A observação participante permite proceder dentro das realidades observadas, a uma adequada participação dos investigadores a distância do pesquisador e da situação observada de uma forma não intrusiva, a participação durante um período de tempo é instrumento essencial, para Yin (2001), é importante pelo fato de alguém de dentro da empresa dar seu ponto de vista ao invés de um agente externo que não está a par da vivência diária.

### **3.1 Contextualização da empresa**

A Quimisa S/A, empresa especializada no desenvolvimento, fabricação, comercialização e distribuição de produtos químicos, através de sua Visão Estratégica e Valores, compromete-se com o atendimento aos requisitos aplicáveis e

8

com a melhoria contínua do seu sistema de gestão da qualidade, saúde, segurança e meio ambiente.

Fundada em 1959, a Quimisa é uma empresa familiar que está na terceira geração. Possui filiais em pontos estratégicos no Sul e Sudeste do Brasil, escritórios de representação distribuídos pelo país e recursos especializados. Com commodities e especialidades a Quimisa atua em vários segmentos: agrícola, têxtil, com linha completa para lavanderias, especialidades, estamparias e tinturarias, nutrição animal, alimentício, papel e celulose, tintas e vernizes, tratamento de água, entre outros.

Atualmente trabalha com aproximadamente 300 colaboradores, a unidade de Sapucaia do Sul conta com 46 desses funcionários divididos em administrativo, comercial, operacional e logístico. A empresa acredita nas competências e no desenvolvimento profissional das pessoas para geração de resultados, busca o desenvolvimento sustentável e trabalha com conjunto de ações de maneira consciente ao seu negócio. É considerada uma das maiores distribuidoras de produtos químicos da América Latina, com maior tancagem de soda cáustica do país, trabalhando com quadro funcional que reflete na diversidade dos perfis profissionais a partir das diferenças entre gêneros.

A Quimisa trabalha com um Sistema Integrado de Gestão (SIG) que tem como base as normas de Distribuição Responsável – PRODIR e ISO 9001, com foco na saúde, segurança, meio ambiente e qualidade, unindo as boas práticas de gestão de cada sistema para prestar o melhor atendimento. Tendo sua visão estratégica com foco em ser a melhor parceira para clientes e fornecedores, desenvolvendo e distribuindo soluções químicas, preservando o meio ambiente, tornando-se motivo de orgulho para nossos colaboradores, acionistas e comunidade.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, que a partir do roteiro elaborado, permite maior liberdade de fala dos entrevistados. Gerhardt e Silveira (2009) explicam que uma das vantagens deste método é a possibilidade do entrevistador captar a expressão corporal e a tonalidade de voz da pessoa entrevistada, fornecendo maior profundidade dos dados obtidos e facilitando a interpretação posterior dessas informações.

O instrumento foi dividido em uma primeira parte com dados demográficos: idade, estado civil, quantidade de filhos, grau de instrução e profissão, seguido de 17 perguntas sobre as experiências da mulher no mercado de trabalho e questões profissionais alinhadas às questões pessoais. Os temas abordados foram: maternidade, dupla jornada, carreira profissional, diferença de gênero, crescimento profissional e competências. Foi aplicado presencialmente ou por telefone, com 11 mulheres com idade entre 24 e 47 anos, que atuam nas seguintes áreas da empresa: comercial, financeiro, fiscal e logística. Das entrevistadas, 5 são casadas, 4 solteiras e 2 divorciadas e/ou outros, sendo que apenas 4 delas possuem filhos. As entrevistas foram realizadas no período de 24 de abril a 08 de maio de 2020, cada uma com duração de aproximadamente 30 minutos.

Por meio da coleta de dados, norteadas pelos objetivos geral e específicos traçados, foi possível entender melhor essa relação, identificar os fatores positivos e negativos, entender a satisfação das entrevistadas mediante o desenvolvimento de carreira, identificar eventuais políticas que visam a gestão da diversidade voltadas para o público feminino e verificar quais fatores influenciam na ascensão profissional.

9

#### **4.1 O desenvolvimento de carreira**

Pode-se garantir que a maioria das entrevistadas afirmaram ter recebido apoio dos familiares nas suas escolhas profissionais, até mesmo pelo fato dessas terem sido influenciadas pela família. Outro tipo de suporte considerado relevante para o crescimento profissional foi o de lideranças e colegas de trabalho, as entrevistadas afirmaram terem aprendido com essas pessoas, que elas provocaram a sua evolução profissional. Segundo elas, o aprendizado gerado com o contato com os gestores resultou em uma mudança legítima no comportamento e no perfil dentro do ambiente de trabalho. Na mesma linha, reconhecem que o bom relacionamento com os colegas foi de fato positivo para muitas questões profissionais, trazendo leveza à rotina da empresa. Nesse âmbito, Bruschini e Puppini (2004) abordam esses fatores na sua pesquisa e sustentam os dados obtidos ao admitir a importância de um mentor ao longo da carreira.

O fato de ser mulher carrega um estigma que acompanha todas as suas experiências profissionais, impactando de alguma forma a sua vida profissional. É um desafio diário conciliar todas as atividades profissionais com a falta de tempo, conforme considerações apontadas por algumas delas:

Acredito que meu maior desafio diário se refere ao tempo, depois de ter sido mãe principalmente, tempo reduzido para a família e tarefas pessoais, pois a

jornada de trabalho é muito extensa. (E11)

O desafio maior é a falta de tempo, o dia voa e quando vemos não conseguimos fazer metade do que queríamos ou estava programado. Passamos mais tempo na empresa do que em casa, onde a rotina de trabalho é igual senão maior. Temos que muitas vezes ser mães, esposas, ótimas profissionais e ainda arrumar tempo pra cuidar da saúde, estudar e dormir 8 horas diárias. (E7)

Acredito que a jornada de trabalho poderia ser flexibilizada, com trabalhos em home office (que ao meu ver dão o mesmo resultado para a empresa) ou com horários flexíveis. Cada vez temos mais tarefas, casa, estudo, trabalho. E temos que criar uma rotina que comporte tudo isso. (E8)

Acho que um grande desafio é o tempo, porque, trabalhamos 8 horas por dia, muitas vezes com aulas à noite mais a casa para colocar em ordem, enfim, na minha opinião a carga horária de trabalho poderia ser reduzida, acredito que é possível sim, apresentarmos bons resultados num menor período de tempo. (E9)

No questionamento sobre realização profissional e como gostariam de ser reconhecidas, a maioria das entrevistadas apontam que gostariam de ser melhor remuneradas, pois os papéis que exercem hoje na empresa são de extrema importância. Acreditam que por a empresa ser familiar o processo de crescimento e valorização de seus funcionários seja lento e, também, que a falta de oportunidades advém do fato de a estrutura hierárquica ser enxuta. Além disso, para as entrevistadas, os profissionais qualificam-se cada vez mais em suas áreas para manter seus cargos. Diante disso, 70% das entrevistadas não se sentem valorizadas profissionalmente hoje na empresa e apontam sugestões de melhoria:

Acredito que se a empresa aplicasse um plano de carreira coerente com as metas atingidas e bonificação por desempenho aplicado, me consideraria mais valorizada. (E1)

10

Às vezes um simples elogio vale mais do que dinheiro. Isto falta na empresa. A gerência acredita que se der um elogio, em seguida terá solicitação de aumento de salário. Em 7 anos de empresa, nunca me deram feedback. (E4)

Acredito que a empresa teria que seguir um plano de carreira pelo tempo na empresa, conhecimento, formação e interesse, acredito que já poderia ter assumido outras funções. (E5)

As que se sentem valorizadas assumem papéis de extrema importância na empresa

há mais de 10 anos, mas gostariam de receber mais elogios e reconhecimentos pelos seus esforços. Isto posto, frente ao questionamento sobre as maiores dificuldades e obstáculos enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, as respostas mais relevantes foram:

O maior obstáculo, para mim, é a mulher ter que "provar" que o conhecimento dela é real, que ela sabe fazer tudo, que faz bem feito e não levar o crédito, ter sempre alguém, geralmente homem, por trás. Não ter reconhecimento do seu esforço profissional de batalhar pra fazer tudo certo e da melhor forma. (E2)

Preconceito, desigualdade de gênero, essa diferença salarial e, às vezes, falta de reconhecimento profissional. Tem pessoas que acham que as mulheres são frágeis, mas somos muito fortes. (E5)

Acredito que para algumas vagas são exigidos (sic) que sejam homens, mas as mulheres são capazes de realizar a tarefa igual ou melhor muitas vezes, na portaria da Quimisa me falaram que era vaga de homem e mostrei que as mulheres são capazes também. (E10)

Apesar da empresa ser uma "mãezona" acho que ainda existe muito preconceito de gênero e isso acaba que (sic) dificultando muito o nosso crescimento profissional após a maternidade. (E7)

Referente à opinião das colaboradoras sobre se há diferenças na relação entre homens e mulheres dentro da empresa Quimisa, 100% das entrevistadas disseram não haver diferença de gênero dentro da empresa. Para elas, todos são tratados da mesma forma, com respeito e coleguismo, que existe uma convivência amigável e de confiança.

Sobre as políticas de gestão da diversidade que a Quimisa deveria adotar na visão das colaboradoras, estão:

Ao meu ver dentro da organização, na relação entre os funcionários, não aconteça nenhuma situação que tenhamos que nos preocupar. Como prevenção nunca é demais, e levando em consideração o meu relato na questão anterior, a empresa poderia dar palestras sobre o assunto, acredito que seria muito válido e demonstraria uma certa preocupação com as suas colaboradoras, o que também é importante. Também acho que caso houvesse algum tipo de "atrito" entre funcionárias e clientes, esses (clientes), independente do segmento, deveriam ser recolocados em outra carteira, também demonstraria zelo por parte da empresa. (E4)

Realizar triagem de currículo sem saber o gênero, considerar apenas as informações sobre escolaridade e experiências. Investimento em iniciativas de apoio e o olhar atento aos colaboradores. (E5)

Deixar claro se há políticas de gestão de diversidade ou criar uma política de gestão, onde seja explícito as diferenças e deixe claro que não há distinção de nenhum tipo de diversidade. (E7)

No comercial temos apenas um homem e nove mulheres, a seleção não foi feita pela empresa mas, sim, natural pela função. Observamos dificuldade em contratar homens para exercer o papel de vendas internas, isso demonstra que um dos salários mais altos dos funcionários hoje são assumidos por mulheres, onde os mais baixos estão na produção onde só tem homens. (E11)

Na avaliação de relacionamento com seus colegas de trabalho, pode-se observar em 100% das respostas que a troca de conhecimento e união prevalece dentro da empresa e, para as colaboradoras mulheres, esse relacionamento é um fato positivo, conforme os seguintes relatos:

Me sinto acolhida por minhas colegas de trabalho, acredito que a melhor coisa que tem na empresa hoje é o ambiente de trabalho. Aqui não existe concorrência, uma faz pela outra e torce pelo crescimento da outra. Já que a empresa trabalha por segmentos, acredito que, por isso, não tenha discórdias nem concorrência interna. (E5)

Normalmente trabalhar em um setor de, no mínimo, dez mulheres, não seria muito agradável, mas aqui me sinto feliz por ter colegas tão amorosas e humanas, a troca de experiência e o fato de saber se colocar no lugar da outra faz toda a diferença. (E10)

Para as entrevistadas, ter um bom relacionamento com os colegas e se sentir confortável no seu ambiente de trabalho é essencial para o melhor desempenho de suas atividades.

## **4.2 A gestão da diversidade voltada para o público feminino**

Visualizando de forma detalhada a trajetória feminina no mercado de trabalho, entende-se que vários fatores podem vir a influenciar a vida profissional da mulher. Alguns deles podem prejudicar o desempenho da funcionária na empresa, impactando negativamente na sua motivação. Certos fatores como o machismo, a discriminação de gênero e o assédio têm origem cultural e quando reproduzidos na rotina da mulher, dificultam a sua ascensão na empresa e na carreira em geral.

Outros aspectos também estão presentes nas questões profissionais como a maternidade e a dupla jornada (às vezes tripla), gerada do trabalho doméstico, atribuído, culturalmente, à mulher. Esses fatores têm uma forte influência na carreira

feminina, sendo responsável muitas vezes por decisões entre a vida pessoal-afetiva e a profissional.

A maternidade está presente em muitas discussões acerca da mulher e sua carreira. Mesmo por aquelas que não possuem filhos, a discriminação é sentida. A possibilidade de a empregada engravidar e precisar se ausentar do trabalho é um medo compartilhado pelos empregadores, que consideram esta possibilidade antes de contratar mão-de-obra feminina. Assim, segundo Andrade e Carvalho Neto (2015), é fato que a mulher enfrenta o encargo do estereótipo da maternidade e do papel de reprodutora, acima das suas competências e da sua capacidade de trabalho.

Na esfera legislativa, no que concerne à proteção da mulher no seu período de maternidade, o Art. 7o, inciso XVIII da Constituição Federal garante à gestante ou

12

mãe adotante o direito à licença-maternidade de, pelo menos, 120 dias nas organizações privadas e 180 dias no serviço público federal.

Das onze entrevistadas, quatro apenas possuem filhos e passaram por esse período de experiência enquanto exerciam suas atividades na empresa. Quando questionadas se a maternidade interferiu nas suas carreiras, a maioria delas disse que não tiveram problemas com isso, que a empresa foi solidária e flexível dentro do possível, conforme relatos:

A Quimisa é uma empresa que pensa nos funcionários, sempre me trataram muito bem durante as minhas gestações e, no retorno, fui bem recebida e sempre que preciso estão dispostos a me auxiliarem. (E10)

Quando entrei na empresa já tinha o meu filho. Mas na entrevista quando informei, não sofri nenhum preconceito, ou rejeição, pelo contrário, foi bem tranquilo e aceito por eles. (E9)

As colaboradoras que não passaram por essa experiência, quando questionadas se a maternidade influencia na carreira as entrevistadas, informaram que a empresa fornece o suporte necessário conforme a legislação indica, conforme segue:

Acho que a maternidade influencia totalmente em todos os pontos da vida de uma mulher, não só na carreira profissional, mas cabe a cada uma saber conciliar a vida pessoal e profissional e eleger as suas prioridades. Na Quimisa não é diferente, claro que vemos que algumas pessoas parecem ser beneficiadas nesse quesito, mas daí é uma política da empresa que não vem ao caso falar. (E7)

Até hoje a impressão que tive foi que as colegas que gestaram na empresa foram bem atendidas, tiveram suas licenças (estendidas, já que a empresa dá 6

meses) e não percebi nenhum prejuízo ao seu trabalho. Porém, foi uma percepção externa à situação. (E8)

Além de serem influenciadas pela família, foram considerados como norteadores, influenciadores da carreira: a facilidade pelo ingresso na faculdade, a tendência do mercado, e a afinidade com certa área desde o período escolar. Quando questionadas se a formação acadêmica foi um fator relevante na inserção no mercado de trabalho, as colaboradoras, todas qualificadas em suas áreas (três pós-graduadas, quatro graduadas, três com nível técnico completo e uma cursando graduação), responderam o seguinte:

Acredito que não tenha sido relevante, pois minha inserção no mercado foi muito cedo, acredito que tenha sido mais questões de pré-requisitos do que de formação. (E2)

Sim. Porque o simples fato de estar cursando uma graduação me abriu diversas portas. Nos dias atuais isso é o mínimo, ter um curso técnico, uma graduação, as empresas estão cada vez mais competitivas e rígidas nesse sentido. (E7)

Sim, pois iniciei no mercado através de um curso técnico que fiz, que me abriu portas para a profissão que tenho hoje. Sem o mínimo de qualificação, hoje não estaria exercendo o cargo que exerço e jamais teria tido uma oportunidade de crescimento dentro da empresa. (E8)

13

“Sim, com certeza! Pois, o meu primeiro emprego foi de Menor Aprendiz e um dos critérios era a escolaridade. (E9)

A automotivação também é um fator influenciador, após vários anos, algumas decidiram mudar de ramo, outras têm interesse ou já estão profissionalizando-se na busca por realização pessoal e profissional. Já a personalidade também mostra-se um fator de impacto ao considerarmos que as atitudes tomadas no início e ao longo da carreira direcionam a vida profissional da mulher. Conforme já discutido por Barbieri (2014) e Schein (1990 apud ROCHA et al., 2014) as inclinações pessoais definem o rumo da carreira do indivíduo. Portanto, haverá mulheres que priorizam a autorrealização à opinião familiar ou ao status profissional.

Sete das entrevistadas, anteriormente, exerceram outros cargos dentro da empresa e, quando questionadas, sobre o que acreditam que tenha influenciado em seu crescimento profissional na Quimisa, afirmam que foram as suas competências e seu comprometimento que levaram a troca de cargo, conforme os relatos:

Capacidade de execução das atividades e formação acadêmica, mais a minha



garra e persistência. (E6)

Somente a minha força de vontade em querer aprender mais e fazer o meu trabalho da melhor forma possível. Minha iniciativa de sempre, me atualizar na área, e oportunidades que me foram dadas. (E7)

Acredito que a competência, o conhecimento e a responsabilidade com tudo que me é proposto influenciaram no meu crescimento profissional. (E9)

Para as colaboradoras a automotivação foi um fator relevante para esse crescimento profissional dentro da empresa. Querer aprender e se aperfeiçoar fizeram a diferença em suas vidas profissionais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal propósito desse estudo, desde o início, foi entender a satisfação das entrevistadas mediante o desenvolvimento de carreira, no intuito de identificar como é a gestão da diversidade proposta pela organização e como é possível exercer cargos superiores com esse cenário que está em constante transformação.

Com base nos resultados obtidos nessa pesquisa, percebeu-se que a maternidade está presente em muitas das discussões acerca da relação da mulher com a sua própria carreira. Quando questionadas sobre a maternidade, as profissionais relatam que a empresa, objeto do estudo de caso, é flexível em relação a esse acontecimento e fornece todo o suporte conforme legislação.

Segundo as entrevistadas, no que tange a eventuais políticas que visam a gestão da diversidade voltadas para o público feminino, elas sentem-se bem-vindas e aceitas nos setores de atuação, os gestores incentivam e fazem questão da inserção de mulheres no ambiente organizacional, talvez por se tratar de uma empresa familiar considerada acolhedora. Quando questionadas sobre se há diferenças na relação entre homens e mulheres dentro da empresa Quimisa, 100% das entrevistadas disseram não haver diferença de gênero dentro da empresa. Para elas, todos são tratados da mesma forma, com respeito e coleguismo, existindo uma convivência amigável de confiança.

Sobre os fatores influenciadores na ascensão e no crescimento profissional na Quimisa, as entrevistadas relataram que a persistência, o incentivo da família e a

14

formação acadêmica foram relevantes, junto com capacidade de execução das atividades e de sempre se aperfeiçoarem, o que fez a diferença em suas vidas profissionais.

Frente ao questionamento sobre as principais dificuldades e obstáculos enfrentados

pelas mulheres no mercado de trabalho, relatou-se o preconceito, a desigualdade de gênero, principalmente no que se refere à diferença salarial e, por vezes, a falta de reconhecimento profissional. Quando questionadas como gostariam de ser reconhecidas, a maioria das entrevistadas apontam que gostariam de ser melhores remuneradas, pois os papéis que exercem hoje na empresa são de extrema importância. Acreditam que por a empresa ser familiar, o processo de crescimento e de valorização de seus funcionários seja lento, e também que a falta de oportunidades advém do fato de a estrutura hierárquica ser enxuta.

Com isso, dentre as considerações finais, constata-se que a empresa precisa preparar-se, elaborando estratégias nesse sentido. Sugere-se investir mais em treinamentos internos, contribuindo com o desenvolvimento dos funcionários em seus respectivos setores e, com isso, com o seu próprio desenvolvimento.

Como sugestão de melhoria, diante do maior desafio diário apresentado nessa pesquisa, a flexibilidade de trabalhar remotamente (*home office*) apresenta-se como relevante para as profissionais mulheres, pois facilitará a conciliação com as jornadas profissional, de trabalho doméstico e de cuidados com a família, evitando, assim, a necessidade de, por vezes, ter que decidir entre a vida pessoal-afetiva e a profissional. A possibilidade de trabalho remoto, mesmo que parcial, poderá influenciar positivamente nos resultados da empresa, em função da promoção do bem-estar e do comprometimento das suas colaboradoras mulheres.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Cienc. Cult.**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 40-41, dec. 2006. Disponível em: [http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0009-67252006000400020&lng=en&nrm=iso](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400020&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 01 mar. 2020.

ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura**: estudos sob diversas abordagens. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: a evolução do ser humano na vida e na carreira. São Paulo: Atlas, 2014.

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

BARROS, Aidil J. P; LEHFELD, Neide A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 17. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

15

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acervo/legislacao>. Acesso em: 30 mar. 2018.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/cp/v34n121/a06n121.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2019.

CAMPOS, Claudinei J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev Bras Enferm**, Brasília, DF, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2020.

DANIEL, Camila. O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho. **O social em questão**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 25/26, p. 323-344, 2011. Disponível em: [http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/17\\_OSQ\\_25\\_26\\_Daniel.pdf](http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/17_OSQ_25_26_Daniel.pdf). Acesso em: 13 mar. 2019.

GAUCHAZH. **Menores salários, mais tempo desempregadas: pesquisa aponta as desigualdades da mulher no mercado de trabalho: estudo do IBGE mostra que ainda há um grande desafio na luta das mulheres por direitos iguais**. 07 mar. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2020/03/menores-salarios-mais-tempo-desempregadas-pesquisa-aponta-as-desigualdades-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-ck7gzdtww00g301oamlb4gqj2.html>. Acesso em: 13 mar. 2019.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GUIMARAES, Flávio R. *et al.* Retratos da desigualdade: identidade social e condições de trabalho das empregadas domésticas no Brasil (2004-2013). **Revista**

**Dat@venia**, v. 7, n. 3, p. 8-18, set./dez. 2015. Disponível em:  
<http://revista.uepb.edu.br/index.php/datavenia/article/view/3639-10944-1/2067>.  
Acesso em: 01 mar. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2010**: trabalho e rendimento. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:  
[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/1075/cd\\_2010\\_trabalho\\_rendimento\\_amostra.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/1075/cd_2010_trabalho_rendimento_amostra.pdf). Acesso em: 18 abr. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTE, Cristina; SANTOS, Ana Clarissa M. Z. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve**: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, RS, v. 6, n. 2, p. 163-184, jul. 2017. Disponível em:  
<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/3339/pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

16

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PINHEIRO, G. N.; GARRIDO, F. S. R. G. Uma análise do perfil da mulher no mercado de trabalho formal brasileiro no período 2002-2014. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, SP, v. 13, n. 4, p. 71-76, 2016. Disponível em:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=123290315&lang=pt-br&site=ehost-live->. Acesso em: 28 ago. 2019.

PRONI, Thaíssa T. R. W.; PRONI, Marcelo W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p.1-21, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>. Acesso em: 15 mar. 2019.

QUIMISA. **Produzindo soluções**. Disponível em: [www.quimisa.com.br](http://www.quimisa.com.br). Acesso em: 21 abr. 2020.

ROCHA, Jane B. *et al.* Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, SP, v. 12, n. 3, p. 47-72, 2014. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=>

bsh&AN=116249890&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 27 set. 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SOUZA, E. T. *et al.* Inserção das mulheres em uma cooperativa agrícola do sul de Santa Catarina: programa mulheres cooperativistas. **Ambiência**, Guarapuava, PR, v. 14, n. 2, p. 315-330, 2018. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eih&AN=133818482&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 28 ago. 2019.

VIRGILLITO, Salvatore B. **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.