

**Universidade de Brasília – UnB**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da  
Informação e Documentação – FACE**

**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Curso de Mestrado em Administração – CMA**

**Diversidade no Trabalho:**

**os desafios em ser mulher em uma organização financeira**

**Gardene Souza de Aguiar**

**Brasília – DF**

**2007**

**Universidade de Brasília – UnB**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da**  
**Informação e Documentação – FACE**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Curso de Mestrado em Administração – CMA**

**Diversidade no Trabalho:**  
**os desafios em ser mulher em uma organização financeira**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira.

**Universidade de Brasília – UnB**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência**  
**da Informação e Documentação – FACE**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Curso de Mestrado em Administração – CMA**

**Diversidade no Trabalho:**  
**os desafios em ser mulher em uma organização financeira**

Autora: Gardene Souza de Aguiar

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

---

**Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira**  
**Universidade de Brasília – UnB**

---

**Prof. Dra. Catarina Cecília Odelius**  
**Universidade de Brasília – UnB**

---

**Prof. Dra. Maria Ester de Freitas**  
**Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP**

Brasília, 1º de junho de 2007

## DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à minha mãe, **Maria Aguiar**, pessoa que me inspira a lutar todos os dias para conseguir realizar meus sonhos e a quem agradeço por tudo que sou hoje.

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho é a realização de um sonho que foi alcançado com alguns sacrifícios, pois tive que abdicar da companhia de pessoas muito importantes. Algumas delas entenderam, outras nem tanto. Mas todas me apoiaram em meu propósito. Sem a ajuda e a compreensão de algumas pessoas teria sido impossível concluir este trabalho. Agradeço a todos que estiveram por perto e que, de alguma forma, me apoiaram nessa trajetória. E agradeço especialmente:

A **Deus**, por me dar forças e não me deixar desistir no momentos difíceis.

Aos meus **pais**, pela educação que me deram e por me fazerem ver o quão importante é o estudo em nossa vida.

Ao meu namorado **Mauro Henrique**, que sempre me apoiou e me incentivou a estudar, não reclamando dos momentos em que não pude estar em sua companhia.

Ao meu Professor Orientador, Dr. **Marcus Vinicius Soares Siqueira**, sempre dedicado e prestativo, que soube cobrar e incentivar nas horas certas, primando pela excelência do trabalho e pelo meu desenvolvimento como pesquisadora.

Ao meu amigo **Otacílio Magalhães**, que muito me ajudou na elaboração do projeto para ingresso no curso de Mestrado e que deu forças para continuar quando eu já estava cansando de tanto estudar.

Às minhas amigas do mestrado, **Corina, Ângela e Denise**, que me ajudaram durante todo o curso, tornando essa trajetória mais divertida e menos cansativa.

À minha querida amiga **Renata Costa Ferreira**, que com seu carinho, dedicação e compreensão me ajudou imensamente para a conclusão deste trabalho.

Às minhas queridas amigas de todas as horas, **Daniela Bezerra e Luciana Sachetto**, que reclamaram das minhas ausências, mas que entenderam que era necessário e não me abandonaram.

A toda equipe da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, em especial à **Sonária**, ao **João** e à **Luciana**, por todo o apoio prestado durante a realização do curso.

E, finalmente, meu especial reconhecimento a todas as mulheres que participaram desta pesquisa, cedendo seu precioso tempo e me ajudando na conclusão deste trabalho.

## RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a percepção das mulheres sobre os desafios em ser mulher em uma organização financeira brasileira e se insere na área dos estudos organizacionais que trata das questões referentes às relações de gênero no ambiente de trabalho. Buscou-se compreender como as mulheres se percebem em uma organização bancária e como lidam com os diversos desafios que lhe são apresentados, desde a concorrência acirrada com os homens até à difícil conciliação da vida profissional com a pessoal. Foram realizadas entrevistas com 20 mulheres funcionárias de uma organização financeira brasileira e foi possível verificar que para uma mulher ter sucesso em uma organização financeira ela precisa provar dia a dia que é muito competente, mais do que seus colegas homens, e que o grande desafio da mulher em um banco é fazer tudo que os homens fazem, só que melhor que eles, não deixando de lado características próprias femininas. Também foi identificada a necessidade da organização definir e praticar políticas mais claras em relação à valorização da diversidade e, em especial, a valorização da mulher.

Palavras-chaves: diversidade, organizações, preconceito, discriminação, mulher, relações de gênero, gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

This research had for objective to analyze the perception of the women about the challenges in being woman in a Brazilian financial organization and it inserts in the area of the organizational studies that deals with questions about the relations of gender in the work environment. The intention was to understand how women perceive themselves in a banking organization and how they deal with the challenges that are presented to them, since the competition with men until the difficult conciliation of the professional life with the personal one. Interviews with 20 employee women of a Brazilian financial organization had been done and were possible to verify that for women to have success in financial organization, they need to prove that they are very competent, more than their men colleagues and that the big challenge of women in a bank is to do everything that the men do, but better than them, not leaving aside characteristics proper of females. Also it was identified the necessity of the organization to define and to practice clearer politics in relation to the valuation of the diversity and, in special, the valuation of women.

Kew words: diversity, organizations, prejudice, discrimination, women, gender relations, people management.

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1:** Taxas de Participação da População em Idade Ativa segundo sexo nas Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 1999 e 2006.....16
- Gráfico 2:** Percentual de homens e mulheres no total de funcionários.....58
- Gráfico 3:** Percentual de homens e mulheres no total de cargos de gerência.....58

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Distribuição dos empregados nos serviços bancários e demais empregados por gênero e por grau de instrução.....	19
---	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Perfil das Entrevistadas.....	61
--	----

## LISTA DE SIGLAS

CCCP	Câmara de Compensação de Cheques e outros Papéis
CEO	Chief Executive Officer
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNB	Confederação Nacional dos Bancários
CNDM	Conselho Nacional dos Direitos da Mulher
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos
FENABAN	Federação Nacional dos Bancos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MBA	Master in Business Administration
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PEA	População Economicamente Ativa
PED	Pesquisa de Emprego e Desemprego
PNDH	Programa Nacional de Direitos Humanos
TIS	Teoria da Identidade Social

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1	DIVERSIDADE.....	21
2.2	IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	42
2.3	A MULHER NA SOCIEDADE ATUAL E NO MERCADO DE TRABALHO.....	44
2.4	TEORIAS FEMINISTAS E TEORIA DE GÊNERO .....	50
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>56</b>
3.1	A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....	56
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	58
3.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	60
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	60
3.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	61
3.6	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	62
3.7	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
3.8	ANÁLISE DE CONTEÚDO - CATEGORIAS .....	63
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1	CATEGORIAS DAS ENTREVISTAS .....	66
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>117</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>127</b>
	<b>ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA .....</b>	<b>128</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido nesta dissertação versa sobre os desafios que a mulher enfrenta ao trabalhar em uma organização financeira brasileira. Por ser o trabalho em bancos visto como profissão tipicamente masculina (OLIVEIRA, 1999), cabe verificar qual é a percepção da mulher funcionária sobre seu trabalho em uma dessas organizações.

A mulher vem definindo, ultimamente, um novo papel para si mesma na sociedade e nas organizações. Elas têm lutado cada vez mais por seus direitos e têm conseguido desempenhar funções de maior relevância nas empresas. Porém, muitas organizações ainda não as valorizam da maneira como merecem e não lhes dão oportunidades para mostrarem todo seu potencial.

Para se compreender como a mulher é tratada nas organizações faz-se necessário, primeiramente, entender como as organizações lidam com a diversidade como um todo. Com o mundo se tornando cada vez mais globalizado e as empresas possuindo empregados, clientes e fornecedores de nacionalidades, raças e culturas diferentes, é importante que o assunto diversidade faça parte do dia-a-dia das organizações, sendo cada vez mais requerido na condução dos negócios. A crescente globalização e a tendência de diversificação da força de trabalho colocam o gerenciamento da diversidade na agenda da maioria dos líderes empresariais (COX, 1991).

No Brasil, segundo Fleury (2000), o assunto diversidade ainda é recente na agenda dos executivos, apesar do contexto cultural diversificado em que atuam as empresas no país, fazendo surgir aos poucos a preocupação com o tema. Segundo a autora, em um primeiro momento, essa preocupação surge nas subsidiárias de empresas estrangeiras, por pressão da matriz, e vem ligada à necessidade de gerar vantagens competitivas. E a diversidade realmente pode ser boa para os negócios, de acordo com Thomas e Ely (2002). Segundo os autores, a maior diversidade na força de trabalho aumenta a eficiência organizacional e, conseqüentemente, a produtividade, pois permite que a empresa tenha acesso a novos segmentos de mercado, gerando aumento da lucratividade.

Para Thomas e Ely (2002, p.35), os benefícios da diversidade nas organizações vão além do aumento dos lucros e “englobam aprendizagem,

criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual e a habilidade da empresa de se ajustar com rapidez e sucesso às mudanças de mercado”. Mas para que as empresas alcancem esses objetivos, segundo Thomas e Ely (2002), elas precisam trabalhar melhor a diversidade, muitas vezes sendo necessário mudar atitudes e comportamentos dos líderes organizacionais.

Mas o que vem a ser diversidade em uma organização? Segundo Fleury (2000), há muitos aspectos a serem considerados quando o assunto é diversidade, como gênero, raça, origem, etnia, língua, religião, idade, experiência de vida, grau de instrução, estado civil, deficiência física, e muitos outros onde se destacam grupos diferentes de pessoas e o assunto pode ser tratado de diferentes perspectivas. Para Fleury (2000, p.20), a diversidade pode ser estudada “no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo”. Para efeito deste estudo, será enfocada a diversidade de gênero nas organizações.

A escolha de uma organização financeira brasileira para servir de base para este estudo se deve ao fato de que, apesar de as mulheres representarem 48% da força de trabalho do setor financeiro e possuírem níveis de escolaridade maiores do que os dos homens, segundo dados do DIEESE (2001b), elas ainda são minorias em cargos de chefia nessas empresas. O setor financeiro ainda é considerado um espaço masculino, apesar de ter quase a mesma quantidade de homens e de mulheres trabalhando.

Diante da crescente importância da valorização da mulher na sociedade e nas organizações, além do correto gerenciamento da diversidade, este estudo pretende, sob a percepção da mulher funcionária, responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os desafios em ser mulher em uma organização financeira brasileira?**

Para responder essa questão, o objetivo geral desta pesquisa é verificar quais são os desafios que a mulher enfrenta ao trabalhar em uma organização financeira brasileira. Com o intuito de atender ao objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a percepção das funcionárias quanto ao gerenciamento da diversidade na organização em que trabalham;

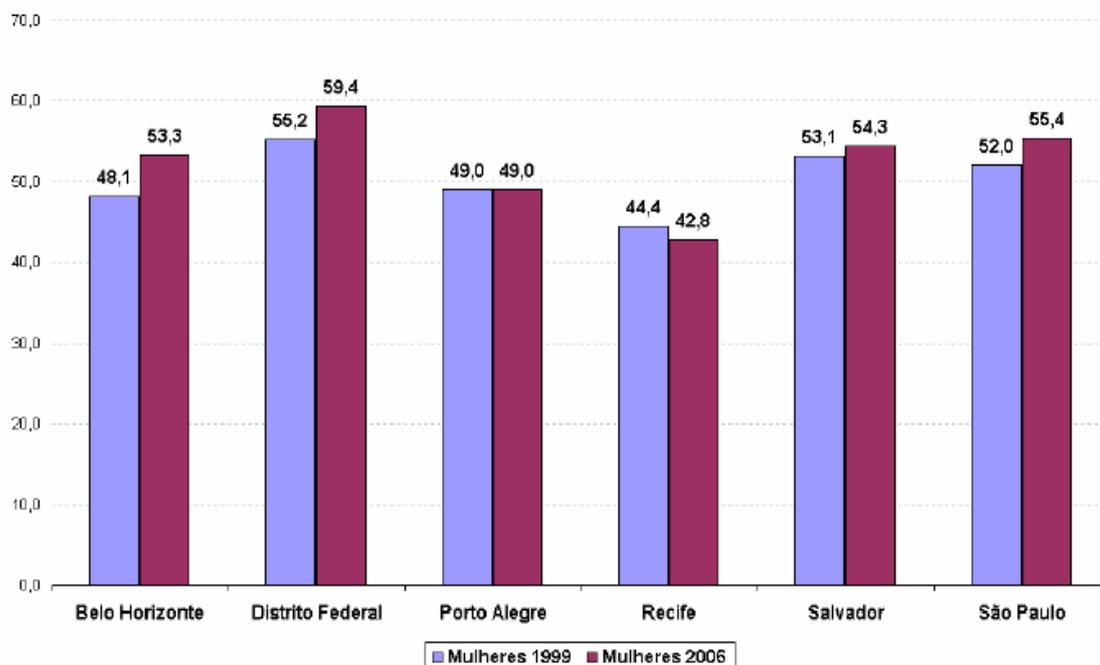
- Verificar a percepção das gerentes e analistas de uma organização financeira sobre as dificuldades que as mulheres enfrentam ao trabalhar nesse tipo de organização;
- Verificar a percepção das funcionárias sobre a forma como a mulher é tratada na organização, no que diz respeito às políticas de equidade de gênero;
- Verificar a percepção das funcionárias sobre as dificuldades de acesso a cargos gerenciais pelas mulheres;
- Identificar eventuais diferenças na percepção dos desafios entre funcionárias que já ocupam cargos gerenciais e aquelas que ainda não ocupam;

Ao analisar o comportamento da força de trabalho feminino no Brasil nos últimos anos, chamam a atenção a intensidade e a constância do seu crescimento. As mulheres têm desempenhado papel mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa, embora ainda ocupando hierarquias inferiores às dos homens. (BRUSCHINI, 2000). O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho tem acontecido alheio às flutuações da atividade econômica. Independente de recessão ou expansão da economia, a taxa de atividade das mulheres tem crescido no Brasil nos últimos 25 anos e, segundo Lavinias (2001), há diversas razões que explicam esse comportamento mais favorável às mulheres do que aos homens no que se refere à taxa de expansão do seu nível de ocupação. Um desses fatores é o que a autora chama de “precarização” das relações de trabalho, o que faz com que as mulheres aceitem trabalhos de tempo parcial para conciliar as atividades profissionais com as atividades domésticas, levando-as a aceitarem salários menores e a terem menos poder de barganha, sendo as primeiras a serem dispensadas em situações de demissão em massa.

**GRÁFICO 1**

**Taxas de Participação da População em Idade Ativa segundo sexo  
Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 1999 e 2006**

(em porcentagem)



Fonte: DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego (2007)  
Elaboração: DIEESE

Embora tenha crescido a participação da mulher no mercado de trabalho (conforme demonstrando no Gráfico 1), essas ainda são vítimas de discriminação. Segundo Soares (2000, p.5), “a discriminação nas sociedades humanas é prática tão disseminada quanto nefasta”. Para o autor, em qualquer lugar que exista a diferença, existem indivíduos que são prejudicados por pertencerem a um ou outro grupo que foge a determinadas normas.

Uma das esferas da vida na qual é possível mensurar os efeitos da discriminação é o mercado de trabalho, e organismos internacionais como a ONU já se preocupam com esse tema. Os problemas de desigualdades encontrados nas empresas, entre eles a desigualdade entre sexos, foi assunto discutido na Cúpula do Milênio, encontro que reuniu dirigentes de 147 países do mundo no ano 2000, em Nova Iorque - EUA, que geraram a Declaração do Milênio, da qual se originaram as Metas do Milênio. Uma das Metas do Milênio é a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher e trata-se de combater o preconceito, ampliar as chances das mulheres no mercado de trabalho e sua capacitação para funções especializadas,

com melhores empregos, salário igual ao dos homens para iguais funções e acesso a cargos de direção. (ONU, 2001).

A valorização da mulher como uma das metas acordadas entre dirigentes de vários países mostra como as questões relativas ao fortalecimento das mulheres vêm recebendo cada vez mais atenção dos organismos internacionais e ganhando espaço nas agendas institucionais e das sociedades civis. Isso permite compreender melhor como o fortalecimento das mulheres nas organizações e a eliminação de suas desvantagens sociais podem se tornar estratégico para o desenvolvimento da sociedade.

De acordo com Galeazzi et al (2003, p.9), “a inserção das mulheres no mercado de trabalho tem sido acompanhada de segregações e discriminações que as colocam em condições menos favoráveis no campo sócio-profissional”. Tal realidade tem sido evidenciada a partir do estudo das relações de trabalho e, especialmente, das formas como homens e mulheres se inserem no mercado de trabalho, as quais, por ocorrerem em um espaço público — o espaço da produção — permitem maior visibilidade e melhor apreensão das relações de gênero.

Ao dar atenção especial às mulheres, as empresas cumprem papel fundamental na realização das Metas do Milênio. Salários dignos, reconhecimento profissional, oportunidades de capacitação e de carreira são os melhores caminhos para uma efetiva promoção da equidade entre os sexos e para a melhoria da qualidade de vida das mulheres. Nesse sentido, a atenção é necessária não somente à mulher funcionária, mas também à sua família, bem como às mulheres que de alguma forma se relacionam com a empresa, sejam como familiares de seus empregados, funcionárias de fornecedores, prestadoras de serviços, integrantes das comunidades onde a empresa está inserida ou como consumidoras de seus produtos.

Um dos ramos empresariais no qual a mulher está inserida em todos os contextos - funcionária, cliente, prestadora de serviços, fornecedora – é o setor bancário. Setor esse que abriga grandes empresas e que tem participação ativa nos rumos da economia e no desenvolvimento da sociedade.

Embora seja de grande importância para o desenvolvimento da economia nacional, o setor bancário ainda abriga situações de discriminação e preconceito ao

trabalhador. Segundo estudo do DIEESE (2001b), desde 1996 a Confederação Nacional dos Bancários – CNB vem discutindo com a Federação Nacional dos Bancos – Fenaban assuntos relacionados à discriminação e ao preconceito existentes na categoria dos bancários, principalmente em relação aos negros e às mulheres, exigindo igualdade de oportunidades. De acordo com o estudo, os banqueiros sempre se esquivaram dessa discussão, alegando não possuírem dados concretos sobre os quais discutir.

A pesquisa conduzida pelo DIEESE (2001b), a pedido da CNB, retrata a realidade do trabalho no sistema financeiro brasileiro, mostrando os efeitos do preconceito e da discriminação de raça e de gênero no interior daquele que se considera o mais moderno e dinâmico setor da economia brasileira. Uma das conclusões do estudo revela que os postos de comando nos bancos estão fechados às mulheres, ou seja, que a grande maioria dos cargos de gerência é ocupada por homens, embora as mulheres representem quase metade da força de trabalho bancário e sejam mais escolarizadas do que os homens.

Dados da pesquisa indicam que, nas seis regiões metropolitanas pesquisadas: São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Salvador e Distrito Federal, a participação da mulher no setor bancário é maior que no mercado de trabalho em geral, chegando a quase 50% do total de empregados no setor. A pesquisa do DIEESE também revela que o nível de escolaridade das mulheres é superior ao dos homens nas regiões estudadas, tanto no mercado de trabalho como um todo, quanto especificamente no setor bancário, como mostra a tabela a seguir:

**Tabela 1: Distribuição dos empregados nos serviços bancários e demais empregados por gênero e por grau de instrução.**

**Distribuição dos empregados nos serviços bancários e demais empregados por gênero e grau de instrução**

Regiões Metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Salvador, Distrito Federal  
Janeiro/1998 a Julho/2000

Gênero e Grau de Instrução	São Paulo Empregados		Belo Horizonte Empregados		Recife Empregados		Porto Alegre Empregados		Salvador Empregados		Distrito Federal Empregados	
	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Masculino	61,7	52,7	61,2	54,8	64,1	53,0	60,7	51,7	60,2	53,1	58,3	55,5
Feminino	38,3	47,3	38,8	45,2	35,9	47,0	39,3	48,3	39,8	46,9	41,7	44,5
Masculino	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Até Fundamental Completo	55,4	8,7	59,5	- (2)	58,3	- (2)	55,9	- (2)	51,3	- (2)	41,3	5,8
Médio Incompleto	8,3	- (2)	8,2	7,8	8,3	- (2)	7,7	- (2)	8,1	- (2)	8,2	7,6
Médio Completo	19,6	29,4	19,4	36,5	22,5	39,4	21,7	30,8	27,2	42,7	26,1	25,4
Superior Incompleto	5,2	19,9	3,6	15,9	3,7	- (2)	6,8	25,4	4,5	22,6	6,2	18,7
Superior Completo	11,3	37,2	9,2	27,6	7,2	24,2	7,8	26,6	8,8	24,5	18,2	42,5
Feminino	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Até Fundamental Completo	35,0	- (2)	35,8	- (2)	28,4	- (2)	38,2	- (2)	24,1	- (2)	22,8	5,8
Médio Incompleto	8,6	- (2)	8,0	- (2)	8,6	- (2)	8,1	- (2)	6,8	- (2)	7,7	13,7
Médio Completo	29,0	33,6	33,0	37,6	37,6	30,9	28,1	30,5	44,2	41,2	34,5	25,6
Superior Incompleto	7,8	19,2	5,7	16,4	6,4	- (2)	9,7	26,8	6,3	22,4	7,9	18,2
Superior Completo	19,6	37,6	17,5	29,0	18,9	31,7	15,9	28,1	18,6	26,0	27,3	36,9

Fonte: DIEESE/SEADE e entidades regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED.

Elaboração: DIEESE - Linha Bancários

O resultado dessa pesquisa leva a um questionamento: se a quantidade de mulheres que trabalham no setor bancário brasileiro é praticamente a mesma da quantidade de homens e se o grau de instrução dessas mulheres é maior, por que elas não estão igualmente representadas nos cargos de direção dessas empresas? Qual será o motivo de ter menos mulheres do que homens em cargos de gerência nos bancos brasileiros?

Este estudo pretende analisar a percepção das mulheres, empregadas de um grande banco brasileiro, sobre o motivo de não terem tanto sucesso profissional quanto seus colegas do sexo masculino. O que pensam e o que pretendem essas mulheres podem revelar os problemas existentes no banco pesquisado ou no setor bancário como um todo e ajudar a melhorar suas condições de trabalho e ascensão profissional.

No primeiro capítulo desta dissertação, o problema de pesquisa foi contextualizado e os objetivos propostos para o estudo foram apresentados. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que trata dos temas

relacionados ao estudo, mais especificamente a diversidade, a identidade nas organizações, a situação da mulher na sociedade e no ambiente organizacional, e as teorias feministas e de gênero.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia. Apresentam-se a caracterização da pesquisa, o instrumento e a forma da coleta de dados, a população e a amostra estudadas e os critérios de análise dos resultados obtidos.

No quarto capítulo são apresentados os resultados encontrados na análise das entrevistas, divididos em cinco categorias-chaves. Finalmente, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões desta pesquisa, além de recomendações e sugestões para a realização de novos estudos relativos à igualdade de oportunidades entre mulheres e homens nas organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Diversidade

#### 2.1.1 *Considerações Iniciais*

Diversidade pode ser entendida de várias maneiras. Para Hanashiro (2003, p.4), “os conceitos variam de amplitude: de definições restritas, que enfatizam apenas raça, etnia e gênero, até às extremamente amplas que se referem a todas as diferenças entre as pessoas, isto é, todos são diferentes”. Cox (1993, p.5-6) interpreta por diversidade “a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”. Hanashiro (2003, p.4) complementa que “a questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários”. Segundo a autora, os grupos minoritários correspondem àqueles membros que têm historicamente menos poder e recursos econômicos, quando comparados aos membros do outro grupo. Thomas Jr. (1991, p.10) define diversidade de forma mais ampla. Para esse autor,

a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração.

A mesma definição de Thomas Jr. também é compartilhada por autores que acrescentam ao conceito os valores, a idade, a inabilidade e a formação educacional dos participantes dos grupos. Nkomo e Cox Jr (1998, p.335) dizem que Loden e Rosener também compartilham de uma visão ampla, porém estabelecem distinções entre dimensões primárias e secundárias, “consistindo de diferenças humanas imutáveis, como idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual; e diferenças mutáveis, como formação educacional e experiência de trabalho”.

Para que se tenha clareza conceitual no significado de diversidade, é preciso estruturar o próprio conceito. Para Nkomo e Cox (1998), o termo diversidade por si só é incompleto, pois imediatamente levanta-se a questão: diversidade em quê? Esses autores argumentam que, apesar de parecer confuso, os acadêmicos se

referem à diversidade como “diversidade de identidade, com base na filiação a grupos sociais e demográficos e como as diferenças de identidade afetam as relações sociais nas organizações” e acabam por definir diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” NKOMO e COX Jr (1998, p.335).

Havendo a diversidade em uma organização, há a necessidade de gerenciá-la. Kramar (1998) entende que o gerenciamento da diversidade é mais do que criar oportunidades iguais de trabalho nas organizações, é promover a integração dos interesses das pessoas com os interesses da organização, desenvolvendo no ambiente de trabalho cultura que permita gerenciar as similaridades e as diferenças existentes entre os colaboradores, de forma a melhor contribuir para a organização. Esses colaboradores não incluem somente os empregados, mas também todas as pessoas que contribuem para a organização com trabalho ou com idéias, como os consultores, clientes e fornecedores.

Kramar (1998) acrescenta que o gerenciamento da diversidade é um processo que está relacionado aos recursos humanos, sustentado por uma série de valores que reconhecem as diferenças entre as pessoas como força para o gerenciamento, não se resumindo a tratar de forma igual pessoas que são diferentes. Kramar (1998) diz que as características pessoais ou de grupos minoritários podem ser consideradas no estabelecimento e na prática das políticas empresariais, não bastando tratar iguais quem não é igual por natureza. Para Kramar (1998, p.134), o conceito do gerenciamento da diversidade incorpora quatro noções,

Gerenciamento das diferenças e similaridades dos indivíduos: esse processo envolve gerenciar as diferenças e as similaridades ao mesmo tempo e pode ser examinado sob os pontos de vista subjetivo e objetivo. Do ponto de vista subjetivo, a diversidade se refere às qualidades das outras pessoas que são diferentes das nossas. Do ponto de vista objetivo, se refere à vasta gama de diferenças culturais e pessoais, as quais constituem a raça humana. O gerenciamento dessas diferenças envolve o gerenciamento do relacionamento entre indivíduos com diferentes características pessoais e culturais e as tensões que podem advir desses relacionamentos.

A especificação das dimensões da diversidade: essas dimensões da diversidade podem ser consideradas em duas categorias, conhecidas como primária (observável) e secundária (não-observável). A dimensão primária inclui características que são imutáveis, como sexo, idade, raça, habilidades físicas e orientação sexual. A segunda dimensão inclui as características que podem ser modificadas, como nível educacional, estado civil, localização geográfica, crença religiosa, situação financeira, trabalho, tempo na organização, personalidade e experiências militares. Essas dimensões moldam as percepções que os indivíduos têm dos seus ambientes, além de determinarem seus métodos e estilos de comunicação. Um programa desenhado para gerenciamento da diversidade pode levar em consideração as dimensões, como por exemplo, pessoas casadas e com responsabilidades familiares, ou a força de trabalho de pessoas idosas. Cada uma das dimensões tem particularidades diferentes.

Gerenciamento da coletividade com similaridades e diferenças dentro de uma mesma dimensão: gerenciar uma dimensão de pessoas que são casadas é mais do que lidar com empregados que têm filhos, é lidar com uma gama de empregados que têm e que não têm essa responsabilidade e saber reconhecer o que é importante e prioritário para cada um.

Processo de gerenciamento de 'inclusão' ao invés de processo de assimilação de diferentes grupos dentro da cultura organizacional pré-existente: esse processo irá requerer mecanismos que permitam o efetivo envolvimento de todos os membros da organização no processo de gerenciamento da diversidade e no desenvolvimento de nova cultura na organização. Esse processo também requer o conhecimento das necessidades de definir quais diferenças não agregam valor para a organização. Uma das formas de isso ser feito é utilizar a missão e os valores corporativos que norteiam as decisões organizacionais.

Com as quatro noções sobre o gerenciamento da diversidade apresentadas anteriormente, Kramar (1998) enfatiza que é necessário entender que a diversidade não é neutra e que ela requer o reconhecimento que as diferenças entre os empregados existem e precisam ser gerenciadas. Segundo Thomas Jr. (1991, p.49), “sem um ambiente que funcione bem para todos os empregados, a diversidade trabalha contra a empresa, simplesmente porque a empresa não tem ambiente que propicie a convivência”. Carnevale e Stone (1994) complementam dizendo que a valorização da diversidade é tarefa prodigiosa, porque requer que os indivíduos deixem de lado os próprios valores em prol dos direitos universais. Significa abdicar

de preconceitos individuais e corporativos e assumir como certo os direitos coletivos. É ser responsável por quantidade maior de pessoas, ao invés de só por si próprio.

### **2.1.2 Diversidade em países do primeiro mundo**

Desde a Revolução Industrial, ocorrida no final do século XVIII, até o início do século XX, os interesses dos trabalhadores não eram considerados e não faziam parte dos estudos relacionados às organizações. Só muito depois, a partir dos anos 50, é que a diversidade no mundo do trabalho passou a ser objeto de estudo e a ser considerada como fator importante na composição da força de trabalho (COOKE, 1999). Mas as considerações iniciais sobre diversidade, segundo Cooke (1999), tratavam apenas de questões étnicas e diferenças entre homens e mulheres, tendo evoluído lentamente para outros tipos de diferenças entre trabalhadores.

Na década de 60, países como os Estados Unidos e o Canadá começaram a discutir a diversidade e as questões relacionadas às minorias, inclusive criando leis relacionadas ao assunto. Segundo Fleury (2000, p.19), “os movimentos políticos a favor da integração racial levaram à promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos”. Uma dessas leis criada pelos Estados Unidos na metade dos anos 60 foi a *Affirmative Action*, ou Ação Afirmativa, que se referia à discriminação racial profundamente enraizada nas empresas e instituições de ensino daquele país. A lei consistia em fazer com que empresas que tivessem contratos com o governo, ou que dele recebessem qualquer benefício, prestassem informações sobre a composição de seus quadros de funcionários e que definissem metas de contratação e manutenção na empresa de pessoas pertencentes a grupos em desvantagens no mercado de trabalho, como mulheres, negros, hispânicos, asiáticos e índios americanos, de forma a manter a mesma composição existente na sociedade (AGÓCS; BURR, 1996).

Desde então, o gerenciamento da diversidade foi adotado em diversas empresas americanas. Porém, muitas empresas eram contra a lei da Ação Afirmativa, pois a julgaram como lei impopular em diversas maneiras. Segundo Agócs e Burr (1996), algumas empresas viram a Ação Afirmativa como lei imperativa e entendiam que ela não funcionava como remédio para a desigualdade, pois deixava de tratar assuntos importantes, como a retenção das pessoas na empresa e

o desenvolvimento de plano de carreira para as mulheres e as minorias contratadas, assim como a criação de um clima de trabalho confortável para esses grupos.

De acordo com Fleury (2000), em 1986 foram promulgados no Canadá o *Employment Equity Act* e o *Federal Contracts Program*, com determinações parecidas ao do *Affirmative Action* dos Estados Unidos. Essas leis promoviam relações mais eqüitativas e justas de empregos, visando ampliar o espaço das minorias, não somente pelo aumento da contratação, mas melhorando suas condições de trabalho.

Na Austrália, lei semelhante foi criada nos anos 80, inclusive no nome. A *Affirmative Action Act* deveria ser aplicada por organizações com 100 ou mais funcionários. Essa lei definiu alguns passos que as organizações tinham que seguir, incluindo a atribuição de responsabilidade e oportunidades iguais para funcionários, a alocação de pessoal suficiente para realização de tarefas de modo que não gerasse sobrecarga de trabalho, além de análise constante da posição das mulheres na organização, tendo como base a estatística de emprego e políticas vigentes no mercado. A necessidade de implementação dessa lei cresceu com o reconhecimento da crescente participação da mulher no mercado de trabalho e da posição desigual que elas ocupam (STRACHAN *et al.*, 2004). Mas Kramar (1998) critica a forma como a *Affirmative Action Act* foi implementada na Austrália, por ter seu escopo de atuação muito reduzido, abrangendo apenas as empresas com mais de 100 funcionários e tratando somente de uma das minorias que sofrem discriminação no ambiente organizacional, a mulher. E embora a lei requeira a participação dos empregados, particularmente a mulher e sua classe representativa, essa participação é limitada ao processo de consulta sobre o desenvolvimento do programa. Na concepção de Kramar (1998), a participação da parte interessada, no caso a mulher, é bastante reduzida.

Outro ponto fraco da lei australiana apontado por Kramar (1998) é em relação às normas administrativas que encorajam a integração das necessidades das pessoas com as necessidades da empresa. Os formulários distribuídos pelo governo australiano para serem preenchidos pelos empregadores são desenhados para auxiliar as empresas a ficarem em conformidade com a lei, provendo modelo de planejamento estratégico que associa as ações afirmativas aos objetivos da empresa. Kramar (1998) critica essa fórmula por já trazer pré-estabelecido e de

maneira compulsória quais são as ações afirmativas a serem adotadas pelas empresas e como essas podem se relacionar com os objetivos empresariais.

Na Inglaterra, a importância do gerenciamento da diversidade no ambiente corporativo começou a crescer somente nos anos 90 e pelos mesmos motivos ocorridos nos Estados Unidos, Canadá e Austrália. A composição da população da Inglaterra é das mais diversas. Segundo Iles (1995, p.46), “cerca de 2,5 milhões de pessoas são ‘visivelmente diferentes’, de origem asiática, africana e caribenha”. Entretanto, segundo o autor, essa é uma população jovem e em crescimento, na maioria formada por negros, e que está cada vez menos disposta a assimilar os termos impostos pela população branca e mais disposta a mostrar suas diferenças culturais e religiosas, às quais as empresas precisarão corresponder. Iles (1995) comenta que mais de 60% das mulheres na Inglaterra estão empregadas, o que corresponde a 40% da força de trabalho do país, mas embora o índice de mulheres no mercado de trabalho só tenha aumentado, ainda são poucas as mulheres que alcançam cargos gerenciais ou níveis profissionais melhores devido às barreiras existentes no mercado de trabalho inglês.

De acordo com Agócs e Burr (1996), com a globalização, as empresas de países desenvolvidos como Inglaterra, Austrália, Estados Unidos e Canadá estão lidando com a diversidade tanto entre seus clientes como entre seus funcionários. Essa afirmação também pode ser estendida a outros países do mundo, que fazem parte do mercado globalizado e negociam com pessoas de todas as raças, culturas, religiões e opiniões diferentes, tanto homens quanto mulheres. Para esses autores, resposta efetiva a uma base cada vez mais heterogênea de clientes é exigência urgente no setor de prestação de serviços, tanto público quanto privado. Ainda para Agócs e Burr (1996, p.32), “a diversidade da força de trabalho apresenta um desafio para as organizações que estão delegando responsabilidades a grupos de decisão, os quais consistem, cada vez mais, de pessoas de diversas origens”.

### **2.1.3 Diversidade no Brasil**

O projeto de colonização brasileiro, assim como o da maioria dos países latino-americanos, diferentemente dos Estados Unidos e do Canadá, fundamentou-se sobre o binômio exploração da riqueza tropical (cana-de-açúcar, madeira,

minerais e café) e exploração do trabalho escravo (no início, os índios nativos e, mais tarde, os negros trazidos da África) (FLEURY, 2000). O fim da escravidão oficial no Brasil foi decretado em 1888, mas não aboliu as práticas e valores escravistas da sociedade. O fato de os negros hoje em dia ainda fazerem parte das camadas mais pobres da sociedade, reafirmando o estigma da servidão do passado, deve-se à falta de condições de disputar as oportunidades de trabalho oferecidas pela economia do início da República, posto que foi dado aos novos imigrantes europeus da época. O preconceito racial no Brasil é menos explícito do que em outras culturas, mas existe e não pode ser negado. Segundo Fleury (2000, p.19), “os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso”. Mas o acesso às melhores oportunidades, tanto educacionais quanto no mercado de trabalho ainda são determinadas pelas origens econômica e racial.

Em relação ao papel da mulher na sociedade brasileira, a história revela que a tradição patriarcal da família brasileira sempre destinou à mulher condição de subordinação, que só tem sido alterada nas décadas mais recentes. A inferiorização das mulheres se manifesta em diferentes esferas da vida, especialmente nas relações de trabalho. Segundo Ramos e Soares (1994), o Brasil subutiliza a força de trabalho feminino, visto que a participação das mulheres no mercado brasileiro é baixa, tanto em comparação como os homens quanto em comparação aos países desenvolvidos. Na visão dos autores, a pequena participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro se dá por diversos fatores, além do nível de desenvolvimento econômico do país, questões como religião ou a estrutura familiar, fatores culturais ou sociais podem influenciar essa participação. Para Ramos e Soares (1994, p.1) parece que “maior engajamento feminino, na medida em que implica maior aproveitamento de recursos produtivos, tende a se constituir num elemento propulsor do crescimento e prosperidade econômica”.

Em outubro de 1996, segundo Bento (2000), houve um seminário em São Paulo que reuniu representantes do Governo, de empresas e de sindicatos para discutir os programas de diversidade implementados por diversas empresas. Os programas apresentados, segundo a autora, eram incipientes e incapazes de enfrentar de forma efetiva os problemas de desigualdade racial e de gênero encontrado nas empresas brasileiras. Para Bento (2000), as condições para a

reprodução das desigualdades no trabalho são extremamente propícias, não sendo suficiente para o fim das discriminações que as empresas simplesmente proclamem suas intenções de não discriminar. Bento (2000, p.13) diz que é preciso fazer mais, “é preciso criar procedimentos e normas administrativas para prevenir a ocorrência da discriminação e promover ações que busquem a igualdade de oportunidades e tratamento no trabalho”.

Forma de promoção da igualdade pode ser a não distinção salarial entre pessoas que desempenham a mesma função na empresa. Porém, o que ocorre no mercado de trabalho pode ser considerado como ações anti-igualdade, pois negros e mulheres são discriminados, a começar pelo salário que recebem. Segundo pesquisa do DIEESE (2001a), os salários das pessoas negras são menores que dos não-negros, a eles são destinados os piores postos de trabalho, estão mais sujeitos ao desemprego e mais distantes dos cargos de chefia. Segundo a pesquisa, os maiores salários ficam com os homens não-negros, seguidos pelas mulheres não-negras, que por sua vez recebem salários maiores que os homens negros. O último lugar da escala salarial é o das mulheres negras, vítimas do duplo preconceito. Barros e Mendonça (1995) fizeram pesquisa sobre a diferença salarial entre homens e mulheres e não encontraram outra razão a não ser o preconceito para que tal diferença existisse. Barros e Mendonça (1995, p.36) dizem que “como decorrência da falta de poder explicativo da discriminação alocativa e dos diferenciais de produtividade, tem-se que a quase totalidade do diferencial salarial por gênero deve ser encarada como discriminação salarial”. Os autores concluíram que o nível salarial das mulheres com as mesmas características e ocupando os mesmos cargos que os homens é cerca de 40% inferior ao dos homens.

Bento (2000) comenta sobre a discriminação institucional, aquela que não está escrita, mas que acontece dentro das empresas sem o menor pudor. O conceito de discriminação institucional, segundo Bento (2000, p.21), forma-se da idéia de que o racismo subjacente aos comportamentos individuais, coletivos ou institucionais faz parte da lógica das sociedades racistas, “onde comportamentos aparentemente livres de preconceitos podem gerar conseqüências negativas para os membros dos grupos sociais discriminados”.

O preconceito manifesta-se de muitas maneiras na sociedade e nas empresas, especialmente contra segmentos minoritários da sociedade, como os

portadores de necessidades especiais ou grupos estigmatizados por sua orientação sexual ou por suas crenças. Os governos de muitos países, entre eles o do Brasil, tentam diminuir o preconceito racial e a discriminação no mercado de trabalho por meio de promulgação de leis. De acordo com Silva e Schwarzer (2002, p.23), “os princípios de igualdade de gênero estão contemplados nas constituições brasileiras desde a Constituição de 1934, a qual se referia à igualdade ‘sem distinção de sexo, raça, trabalho, credo religioso, ou convicções políticas’”. Embora a Constituição de 1946 tenha retirado as referências à igualdade por sexo, deixando a referência “todos são iguais perante a Lei”, a Constituição de 1988 evidenciou a preocupação com a igualdade, incluindo no artigo 5º, dos Direitos e Garantias Fundamentais, os direitos à vida, à liberdade, à segurança e à propriedade e, no item I deste mesmo artigo, encontra-se a referência: “homem e mulher são iguais em direitos e obrigações, nos termos da Constituição”. Também no campo dos direitos sociais, a partir da Constituição de 1934, todas as demais Constituições já previam a proteção ao trabalho da mulher, assegurando a igualdade salarial entre os gêneros; a proibição do trabalho noturno e insalubre; e o direito à aposentadoria com 30 anos de trabalho, ou seja, com redução de cinco anos em relação ao homem. (SILVA e SCHWARZER, 2002). A Constituição de 1988 também trouxe outros avanços em termos de direitos sociais, como:

a ampliação da licença à gestante de 90 para 120 dias, estendendo este direito às empregadas domésticas e às trabalhadoras rurais sem prejuízo do emprego e do salário; a criação da licença-paternidade de cinco dias; a proibição de discriminação de exercício de funções nas relações de trabalho por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil; a extensão dos direitos trabalhistas e previdenciários aos empregados domésticos, que, na sua maior parte, se constituem de mulheres; a extensão da pensão por morte ao cônjuge ou companheiro do sexo masculino (até então o homem/marido ou companheiro não recebia os benefícios das contribuições previdenciárias da mulher); e a extensão da aposentadoria a todas trabalhadoras rurais, bem como a equalização do valor entre os pisos de benefícios rurais e urbanos (SILVA; SCHWARZER, 2002, p.23).

Segundo Fleury (2000, p21), “o tema da desigualdade racial e sexual tem sido objeto de intensa discussão no Brasil, levada adiante por grupos defensores dos negros, mulheres e homossexuais”. Embora os debates tenham repercutido na mídia e nas esferas governamentais, poucas medidas concretas têm sido tomadas a

respeito. A autora cita o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH), criado em 1996, visando à implementação de atos e declarações internacionais relacionados aos direitos humanos e contando com a adesão brasileira. Exemplo é a Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre a discriminação nas relações de emprego, ratificada pelo governo local em 1965. Mas foi somente em 1995 que o governo brasileiro solicitou cooperação técnica para formulação e implementação efetiva de políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e de tratamento. (FLEURY, 2000).

Em 1997, havia no Brasil 26 leis federais relacionadas ao racismo e à discriminação e outras 400 de âmbito estadual e municipal que tratam sobre o assunto. O Brasil também assumiu o compromisso de formular e aplicar políticas públicas que promovam a igualdade de oportunidades no trabalho e que combatam o preconceito e a discriminação racial quando assinou, em 1965, a Convenção nº 111 da OIT. Segundo a Convenção nº 111, discriminação compreende “toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão”. Ainda há outros acordos e convenções internacionais, relativos à discriminação, que o Brasil assinou, tais como: a Convenção nº 100 da OIT sobre Igualdade de Remuneração de Mão-de-Obra Feminina por um Trabalho de Igual Valor, de 1951; a Convenção da ONU sobre Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial, de 1966; a Convenção da ONU sobre Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, a Convenção nº. 169 da OIT, sobre os Direitos dos Povos Indígenas e Tribais; e a Declaração de Princípios Fundamentais e de Direitos no Trabalho da OIT, de 1998. (FLEURY, 2000).

A Constituição Brasileira também se preocupou com a participação da mulher na família, destacando-se a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres na sociedade conjugal; a coibição da violência doméstica; e o incentivo ao planejamento familiar. Silva e Schwarzer (2002, p.24) observam que “a Constituição Brasileira de 1988 tenta mudar a condição das mulheres na sociedade e na família”. Entretanto, segundo os autores, “mesmo em se tratando da Lei Maior do país, orientadora das leis ordinárias, a Constituição não tem força suficiente para romper com padrões culturais, há muito tempo arraigados no relacionamento intergênero,

tampouco para eliminar as desigualdades socioeconômicas entre homens e mulheres” (op. cit., p.24).

O fato de existirem tantas leis e punições não faz com que o preconceito seja extinto no Brasil. Segundo Fleury (1998), por ter tido uma colonização bastante heterogênea, o Brasil pensa como um país sem preconceitos e sem discriminação racial, fato que cria barreira na aceitação das leis contra discriminação. Na visão da autora, o Brasil possui uma sociedade contraditória, que valoriza sua cultura, mas não dá acesso igual às oportunidades de educação e trabalho a todas as pessoas, discriminando negros, mulheres e pessoas com deficiência, entre outros, embora tenha leis suficientes para essa inclusão. Portanto, não é por falta de leis que o preconceito racial e de gênero ainda existe no Brasil.

Mas a realidade é bem diferente do que mostram os textos jurídicos. Na visão de Silva e Schwarzer (2002, p.24) “as desigualdades de gênero ainda persistem como reflexo de padrões culturais da sociedade e, por vezes, são respaldadas na própria legislação ordinária (leis previdenciárias, trabalhistas e outras), na qual se encontram brechas para o descumprimento da norma constitucional”. Os autores argumentam que as leis criadas para melhorar a inserção da mulher na sociedade constituem passo importante para que isso aconteça, mas “não conseguem ‘por decreto’ acabar com as desigualdades existentes nesse espaço” (op. cit., p.24). Para os autores, a participação da mulher no mercado de trabalho tem melhorado muito, mas ainda existem consideráveis desníveis que têm como causa as discriminações sexuais existentes, além de fatores culturais.

A preocupação com o tema diversidade nas empresas brasileiras encontra-se associada à necessidade de criar vantagens competitivas, atraindo e desenvolvendo competências novas, entre os chamados grupos minoritários. Em pesquisa realizada por Fleury (1998) com empresas brasileiras que desenvolvem programas para gestão da diversidade, observou-se que a maioria das organizações contatadas era subsidiária de empresas norte-americanas e havia iniciado seu programa com o incentivo da matriz. Mas, embora o impulso inicial tenha sido dado pela matriz, as práticas para gestão da diversidade foram desenvolvidas localmente em todos os casos bem-sucedidos.

Segundo a pesquisa de Fleury (1998, p.362), “cada empresa precisou definir suas próprias diretrizes, trabalhar internamente o conceito de minoria e do que seria política de diversidade para então definir as práticas adequadas e suas condições”. A autora constatou que a maioria das empresas que desenvolve programas de diversidade procura focar na questão de gênero, “procurando refinar suas políticas de recrutamento da mão-de-obra feminina, observando as barreiras para promoção e treinamento das mulheres nas organizações” (op. cit., p.362). De acordo com a autora, a justificativa é que as mulheres, além de ter o nível educacional exigido, são mais facilmente encontráveis para os diversos cargos.

Mas o fato de elas possuírem mais escolaridade que os homens não lhes garantem maiores salários, pelo contrário. Pesquisa do DIEESE (2001a) revela que o rendimento real médio auferido pelas mulheres é de R\$ 359,00, expressivamente menor que o valor pago aos homens, R\$ 557,00 (pesquisa feita na região metropolitana de Recife, no ano 2000). O DIEESE conclui que o trabalho da mulher vale no mercado o corresponde a 64,5% da remuneração do trabalhador homem. Para a maioria das mulheres (69,9%), os rendimentos do trabalho alcançam no máximo dois salários mínimos, proporção bastante superior à registrada para os homens (48,5%). No outro extremo da escala de rendimentos – superiores a cinco e/ou mais de dez salários mínimos – a proporção de mulheres trabalhadora (7,6%) é expressivamente menor, a registrada para os homens (13,6%). A pesquisa ainda revela que a população feminina ocupada diferencia-se da masculina, principalmente pela predominância da sua inserção em postos de trabalho que exigem menos qualificação e têm remunerações mais baixas. A proporção de mulheres na condição de não-qualificada, nas tarefas de execução, é significativamente maior (20,8%) que entre a população masculina (7,9%). Por outro lado, é menor, entre as mulheres, a proporção das que exercem atividades de direção e planejamento (10,3%), em comparação à observada entre os homens (11,5%) (DIEESE, 2007).

É preciso superar as disparidades entre homens e mulheres ainda na infância, quando do acesso de meninos e meninas à educação formal. Essa é a base para capacitar as mulheres a ocupar papéis cada vez mais ativos na economia e na política de seu país. No Brasil, é necessário combater o preconceito, ampliar as chances das mulheres no mercado de trabalho e sua capacitação para funções

especializadas, com melhores empregos, salário igual ao dos homens para iguais funções, e acesso a cargos de direção, já que o nível de escolaridade das mulheres já é maior que o dos homens, e elas são quase metade da população economicamente ativa. O primeiro passo para efetuar mudanças é reconhecer que a discriminação existe no ambiente de trabalho. Somente reconhecendo-a é que se poderá combatê-la (COOKE, 1999).

#### **2.1.4 *Diversidade nas Organizações***

A diversidade pode ser interpretada de diversas formas nas organizações e Palmer (1989) elenca três paradigmas sobre diversidade no mundo do trabalho. O primeiro paradigma diz respeito à forma como muitas pessoas lidavam com a diversidade no passado, como assunto moral. As oportunidades eram dadas às pessoas dos grupos minoritários porque essa era a forma justa e correta de se fazer as coisas. O segundo paradigma citado por Palmer (1989) refere-se ao tratamento da diversidade como questão legal. Quando teve início a luta pelos direitos civis e os movimentos feministas, grande número de pessoas se tornaram conscientes das injustiças cometidas às pessoas negras e às mulheres. Com a promulgação das leis da Ação Afirmativa e da Igualdade de Oportunidade no Emprego, muitos gerentes tiveram que adaptar suas formas de gerenciar e passaram a tratar com igualdade as pessoas, sempre na tentativa de estarem cumprindo a lei. Palmer diz que embora a criação das “classes protegidas” tenha aumentado as oportunidades para os integrantes das classes minoritárias, as leis também criaram uma distância entre as pessoas, pois na tentativa de consertar os erros do passado, foram criados sistemas de cotas, o que não deixa de ser uma forma de discriminação.

O terceiro paradigma citado por Palmer (1989) diz respeito à Valorização da Diversidade. O objetivo aqui, segundo a autora, é valorizar as diferenças que existem entre as pessoas. Isso envolve criar consciência das diferenças existentes entre os empregados e apreciar o valor que essas diferenças agregam à organização. Nesse terceiro paradigma, o objetivo não é necessariamente mudar as pessoas, mas mudar o sistema e a cultura organizacional de forma que a empresa possa se tornar inclusiva e passar de monocultural para multicultural.

O terceiro paradigma, de acordo com Palmer (1989), vai muito além de simplesmente tratar pessoas diferentes de forma igual, o que é assumido por muitos gerentes e supervisores como sendo a forma mais justa de lidar com os funcionários. Dar às pessoas o que elas precisam, significa tratar pessoas diferentes de maneiras diferentes. Neste caso, trata-se de valorizar as qualidades de cada pessoa, por mais diferentes que sejam umas das outras.

Ter pessoas diferentes trabalhando nas organizações e seu correto gerenciamento pode ser questão de sobrevivência e determinar se essa empresa vai continuar existindo no mercado ou não. Kramar (1998) afirma que as características do mercado consumidor mudam na mesma velocidade das mudanças no mercado mundial e na demografia populacional, portanto, se uma empresa conseguir reproduzir internamente a mesma diversidade que ela encontra no mercado consumidor de seus produtos, as chances dessa empresa ser mais sucedida que suas concorrentes são bem maiores.

Mas a busca por padrões de convivência tem gerado conflitos em diversas partes do mundo, conflitos baseados na intolerância étnica, religiosa e cultural, fazendo com que os gerentes internacionais enfrentem situação complicada. Segundo Trompenaars (1994, p.3), as organizações “devem trabalhar de acordo com uma série de diferentes premissas ao mesmo tempo. Essas premissas vêm de sua cultura de origem, da cultura na qual estão trabalhando e da cultura da empresa onde trabalham”, fazendo com que os conflitos sejam inevitáveis. Na concepção de Zaoual (2003, p.16), “a diversidade é sempre onipresente e infinita, é ao mesmo tempo fonte de conflitos e de enriquecimento”. Saber reconhecer os conflitos e saber como administrá-los pode fazer diferença no mundo empresarial, pois, de acordo com Trompenaars (1994, p.5), “a internacionalização da vida empresarial requer maior conhecimento dos padrões culturais”.

Segundo Cox (1991), as organizações estão se tornando cada vez mais diversificadas em termos de gênero, raça, etnia e nacionalidade. Para o autor, essa diversidade traz benefícios substanciais como melhoria na tomada de decisões, mais criatividade e inovação, além de marketing de mais sucesso para diferentes tipos de clientes. Mas o aumento das diferenças culturais entre a força de trabalho traz custos potenciais de alta rotatividade, conflitos interpessoais e dificuldades de comunicação. A esse fato, Hanashiro (2003, p.2) chama de paradoxo, pois ao

mesmo tempo em que a diversidade constitui desafio para as organizações com inúmeros benefícios, “ela traz uma miríade de conflitos intergrupais, que podem, inclusive, neutralizar algumas de suas vantagens”. Essa afirmação de Hanashiro diz respeito às diferenças existentes entre equipes culturalmente diversas, onde interesses pessoais ou pontos-de-vista diferentes podem ser geradores de conflitos dentro da própria organização.

Embora possa haver conflitos internos relacionados à diversidade nas organizações, ela ainda significa fator de sucesso quando se trata de competitividade mundial. Thomas (1994) deixa claro que se as empresas ignorarem a realidade demográfica à sua volta ela certamente sofrerá, seja de maneira tangível ou intangível, mas elas ficarão fracas e começarão a declinar. Com a globalização e as mudanças culturais e demográficas acontecendo de forma cada vez mais rápida, a maneira de as empresas se destacarem é investindo em contratação, manutenção e incentivo de mão-de-obra mais diversificada, tanto em relação à raça e gênero quanto à condição socioeconômica dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde, entre outras diferenças. A prática e a valorização da diversidade são ações que se traduzem no combate ao preconceito e à discriminação, mas revela que embora seja fácil encontrar concordâncias em relação ao combate de toda forma de preconceito, é difícil modificar a cultura, comportamentos, hábitos e rotinas para que isso se concretize. O preconceito faz parte da cultura das pessoas e é carregado para as organizações em que trabalham, criando algumas crenças e mitos difíceis de serem desfeitos.

Cooke (1999) cita algumas crenças e mitos, existentes ainda hoje em dia, que levam a falhas nos processos de promoção da igualdade de oportunidades nas organizações, como por exemplo: a) homens brancos sempre foram gerentes e continuarão a ser; b) os gerentes são sempre brancos porque as equipes respeitarão mais suas lideranças; c) mulheres são melhores em papéis de suporte; d) mulheres negras não têm o temperamento ideal para serem supervisoras; e) os latinos têm dificuldade de comunicação e não devem ser colocados na linha de frente como representantes da organização; f) os asiáticos não são confrontados da maneira como é requerido em ambiente de trabalho competitivo; g) pessoas jovens precisam de tempo para serem promovidas; h) somente as pessoas que cresceram

na organização é que entendem seus sistemas. Cooke (1999, p.7) comenta que “essas crenças nunca são escritas, mas são determinantes do comportamento e da prática nas organizações. Elas têm o poder de oprimir porque não são faladas e vêm de origem emocional e não racional”. Para o autor, esses mitos são destrutíveis no nível individual, mas são especialmente prejudiciais quando institucionalizadas como normas que determinam a política, a prática e a cultura nas organizações. Muitas organizações quando são apresentadas a essas crenças ficam horrorizadas e a primeira reação é negar a existência delas dentro da empresa, mesmo quando os fatos provam o contrário. Cooke (1999, p.7) diz ter ouvido respostas do tipo “mas isso não é discriminação, é simplesmente a maneira como as coisas funcionam por aqui. É a maneira como as coisas fazem sentido nessa organização. É a maneira como trabalhamos”.

Exemplo prático de preconceito no ambiente de trabalho é dado por Dodds (1995). O autor comenta duas situações preconceituosas que presenciou em empresas. Em uma das situações havia somente uma mulher entre os participantes de um *workshop* e a opinião dela divergia da dos homens, mas ela não conseguia se fazer ouvir. Na outra situação, em uma mesa de reunião onde se discutia a solução para um problema, os participantes não conseguiam chegar à conclusão de qual seria a melhor solução, foi quando um participante jovem e negro tentou expor suas idéias, mas logo foi interrompido pelo participante mais velho e branco. Os participantes só ficaram sabendo o que o homem negro sugeriu depois que Dodds interrompeu a reunião e perguntou se todos tinham ouvido e entendido a solução dada pelo homem negro. Qual foi sua surpresa ao saber que ninguém tinha ouvido. Então Dodds pediu ao homem negro que explicasse novamente e todos concordaram que sua idéia era realmente a melhor solução para os problemas encontrados. Para Dodds (1995), as organizações perdem quando novas idéias e maneiras de se ver as coisas são simplesmente ignoradas, ainda gerando raiva e frustração nos indivíduos, emoções que absorvem concentração e energia.

Segundo Cooke (1999), o preconceito e a discriminação criam um “telhado de vidro” que impede pessoas competentes e capacitadas a alcançarem seus objetivos de crescimento nas organizações. O autor chama de telhado de vidro as barreiras existentes para o crescimento profissional, pelo fato de não existirem leis explícitas que o impeçam, mas pela dura realidade que trabalha contra seu

atingimento. Cooke (1999, p.8) comenta que “as mulheres, as pessoas negras e outras que não fazem parte da classe dominante nas organizações acabam perdendo as esperanças de serem promovidas e gradualmente vão reconhecendo as barreiras existentes entre elas e as melhores oportunidades nas organizações”. E o que é mais desencorajador é o fato de verem homens brancos com os mesmos conhecimentos e habilidades, ou até menos, ultrapassarem essas barreiras com facilidade e com a ajuda de outros homens brancos.

Cooke (1999) relata que diversas pesquisas identificam ter um ‘mentor’, ou seja, alguém que ensine e ajude na empresa, como um dos primeiros elementos de sucesso e vantagem no ambiente de trabalho. Essa também é a opinião de Thomas (2002, p.131), que diz que “um mentor pode desempenhar dois papéis, o de treinador e o de conselheiro”. Como treinador pode explicar como se fazer alguma coisa, pode dar conselhos técnicos. Como conselheiro pode falar sobre a experiência de se fazer tal coisa e oferecer suporte emocional. Segundo Thomas, ambas são importantes tarefas para um mentor. Mas diversos membros dos chamados ‘grupos subordinados’ – mulheres, negros, gays, deficientes e outras pessoas excluídas – alegam que é muito difícil encontrar alguém que esteja disposto a lhes servir de mentor e a lhes ajudarem na carreira. Segundo Cooke (1999), às mulheres e pessoas de cor é dito que precisam encontrar um mentor por conta própria. Os homens brancos, por outro lado, são procurados por outros homens brancos que lhes oferecem servir de mentores, que lhe ajudam sem o menor esforço, simplesmente porque fazem parte do mesmo grupo de relacionamento. Para Cooke (1999, p.100), “a premissa é que se os membros de grupos subordinados quiserem alcançar os mesmos postos dos membros do grupo dominante – homens brancos – eles precisam criar suas próprias maneiras de adquirirem mentores e alcançar o sucesso”.

Segundo Thomas (2002), o racismo e o preconceito nas organizações representam obstáculos quando o funcionário pertencente ao grupo minoritário precisa encontrar um mentor e quando encontra um são orientados de forma diferente. Para o autor, os mentores podem precisar agir de forma diferente quando estiverem auxiliando negros, mulheres ou pessoas com deficiências, pois são pessoas que têm mais dificuldades para crescer profissionalmente devido aos preconceitos que sofreram ou sofrem.

No caso dos homens brancos, eles têm sempre se auxiliado e não precisam implorar por ajuda. Eles fazem parte do mesmo círculo de amizade, tanto formal quanto informal, pois acabam freqüentando os mesmo lugares e interagindo uns com os outros. Essas oportunidades de interação não estão disponíveis a mulheres ou pessoas pertencentes aos grupos subordinados. Os homens brancos podem achar mentores que são como eles, o que é muito difícil para mulheres e negros. (COOKE, 1999)

Onde há pessoas de cor, gays ou lésbicas, mulheres ou pessoas com deficiência que possam servir de mentores, há um óbvio benefício para os participantes desses grupos. Entretanto, há tão poucos membros dos grupos subordinados em posição de autoridade e liderança que nunca há o suficiente para suprir a necessidade como mentores. Grupos de afinidade ou rede de relacionamentos entre os funcionários freqüentemente ajudam a preencher essa lacuna, e em muitos casos os grupos de afinidades têm uma pessoa que é um membro de um grupo de liderança que pode prover os mesmos acessos e informações que um mentor poderia (COOKE, 1999, p.10).

Entretanto, na visão de Thomas (2002), muitas pessoas não vêem a função do mentor como perspectiva de desenvolvimento. Segundo Thomas (2002), eles não sabem trabalhar com subordinados, especialmente se forem integrantes das classes minoritárias, não sabem como prepará-los para as oportunidades e desafios que terão pela frente.

Cooke (1999) afirma que “os homens brancos precisam ser sensíveis às barreiras que membros dos grupos subordinados têm que enfrentar e assumirem atitude positiva oferecendo-se como mentores”. Segundo o autor, em alguns casos, iniciativas que promovem a diversidade desenvolvem modelos nos quais os membros dos grupos subordinados servem como mentores dos homens em papel de liderança, ajudando esses gerentes e executivos a entender a importância da diversidade e a alcançar as habilidades necessárias para serem líderes competentes de uma força de trabalho heterogênea. Mas a discriminação muitas vezes não é reconhecida nas empresas e gerentes alegam que tratam seus empregados da mesma maneira, sem discriminá-los. Para Cooke (1999, p.11), “essa alegação ignora o fato de que os empregados são diferentes, que não tiveram as mesmas experiências, as mesmas oportunidades de crescimento ou as mesmas facilidades

para transpor as barreiras de um ambiente competitivo”. Mais do que negar as diferenças, segundo o autor, os gerentes precisam aprender que é sua responsabilidade dar aos membros dos grupos subordinados a oportunidade de aprender a usar os grupos de relacionamentos e os sistemas de suporte interpessoal da empresa em seu favor. E essa é a atitude esperada dos novos líderes empresariais da atualidade. Galagan (1993) diz que os novos líderes são pessoas que são competentes no gerenciamento e no desenvolvimento da diversidade, independente de seu gênero ou cor.

O bom gerenciamento da diversidade no ambiente de trabalho, segundo Cox e Blake (1991), tem reduzido o absenteísmo e o custo da rotatividade nas empresas. Dados de uma pesquisa citada por Cox e Blake (1991) mostram que a rotatividade e o absenteísmo são freqüentemente maiores entre as mulheres e as minorias étnicas. Essa pesquisa ainda diz que a taxa de rotatividade entre os homens negros era 40% maior que entre os homens brancos nos Estados Unidos. Outro estudo citado pelo autor mostra que a taxa de rotatividade entre as mulheres é o dobro que a dos homens.

Quanto à satisfação no emprego, os estudos citados por Cox e Blake (1991) relatam que mulheres e negros são menos satisfeitos no trabalho que os homens brancos. Dentre os motivos relatados nas pesquisas, pode-se citar a frustração dessas classes subordinadas ao verificarem que as barreiras encontradas para o crescimento profissional, que são difíceis de transpor por mulheres e negros, são facilmente ultrapassadas pelos homens brancos. A falta de oportunidade para o crescimento profissional faz com que muitos desistam da carreira.

Atrair e manter excelentes empregados de diferentes grupos demográficos é uma inevitável vantagem competitiva. Como as mulheres e as minorias étnicas representam percentual cada vez maior na força de trabalho, as organizações estão cada vez mais contratando trabalhadores desses grupos. Cox e Blake (1991) citam que as publicações que divulgam as listas das ‘melhores organizações’ para mulheres e negros têm declarado que essas organizações são líderes em promover mudanças organizacionais na busca efetiva do gerenciamento da diversidade.

E essas mudanças organizacionais são essencialmente culturais e de comportamento. De acordo com Freitas (1991), a discussão sobre a existência e o

reconhecimento de culturas organizacionais pode servir como um instrumento a ser melhor aproveitado na condução dos negócios. Segundo Thomas e Ely (2002), a cultura organizacional deve criar expectativas de alto desempenho para todos na organização e estimular o desenvolvimento pessoal, sem distinção ou discriminação, fazendo com que os trabalhadores se sintam valorizados. Para Thomas e Ely (2002), os líderes precisam entender que a diversidade da força de trabalho trará diferentes perspectivas e formas de atuação para a empresa, e podem verdadeiramente valorizar a variedade de opiniões e idéias que surgirão. É importante que os líderes reconheçam, valorizem e saibam como gerenciar a diversidade nas organizações, pois a expressão de diferentes perspectivas trará para a empresa tanto oportunidades de aprendizado quanto desafios, podendo se tornar vantagem competitiva.

Iles (1995, p.47) também concorda que o gerenciamento da diversidade pode ser um bom negócio para as organizações e cita uma série de razões, como por exemplo: “organizações com reputação de desenvolver todos os seus funcionários, não importando suas origens, e aquelas que reconhecem e promovem a diversidade da força de trabalho e da clientela podem estar mais preparadas para atrair e reter bons funcionários e clientes integrantes das minorias”. Para o autor, isso pode se tornar importante quando o mercado dessas minorias étnicas está crescendo e requer empregados que o entenda. A valorização da diversidade tem a ver com respeito, para com os funcionários e para com os clientes. Segundo Cox e Blake (1991, p.49), “assim como as pessoas, especialmente as mulheres e negros, podem preferir trabalhar em empresa que valoriza a diversidade, elas também podem preferir comprar dessas organizações”. Isso significa respeito entre empresa, empregados e consumidor.

Se um grupo com pessoas de diferentes nacionalidades, sexo e etnia racial tem atitudes e perspectivas diferentes em determinados assuntos, então a diversidade poderá aumentar a criatividade e a inovação dentro desse grupo. Cox e Blake (1991) citam pesquisa de Charlene Nemeth que demonstra que um grupo formado por pessoas diferentes, em termos de raça, sexo e nacionalidade, pode encontrar soluções menos óbvias para as tarefas. O resultado encontrado por Nemeth demonstrou que o grupo de pessoas diferentes adotou estratégias mais

criativas e identificou mais soluções que o grupo de pessoas semelhantes. Ela concluiu que a exposição à diversidade torna os grupos mais criativos.

As pessoas passam a maior parte de seus dias nas empresas e, por isso, ela pode se tornar o ambiente perfeito para o desenvolvimento da criatividade, desde que haja incentivos suficientes. É também nas empresas que as pessoas desenvolvem relacionamentos profissionais e de amizades muito relevantes, portanto, representam importantíssimo local de convivência para seus funcionários. É nesse espaço que podem surgir brilhantes idéias para os negócios, desde que haja ambiente sadio de trabalho. As organizações que promovem e incentivam diferenças de perspectivas podem encorajar a aprendizagem, a criatividade e a inovação mais do que aquelas que tentam suprimir tais diferenças. Segundo Cox e Blake (1991, p.45), consultores, acadêmicos e líderes de empresas têm percebido os benefícios da diversidade nas organizações: “eles apontam que, bem gerenciada, a diversidade da força de trabalho assegura vantagens competitivas para as organizações”.

Para Cox e Blake (1991), a responsabilidade social é uma das áreas que se beneficia da diversidade nas empresas, mas há outras seis áreas nas quais o gerenciamento da diversidade pode realmente gerar benefícios às organizações, quais sejam: custos, aquisição de recursos, marketing, criatividade, solução de problemas e criatividade. Para cada uma dessas áreas Cox e Blake (1991) exemplificam como as organizações podem se beneficiar do gerenciamento da diversidade:

Custo: à medida que as organizações se tornam mais diversas, o custo de integrar os empregados irão crescer. Aquelas empresas que gerenciarem bem a questão da diversidade estarão em vantagens sobre aquelas que não souberem lidar com o assunto, pois terão menores custos; Aquisição de recursos: as organizações adquirem reputação quando favorecem a contratação de mulheres e minorias étnicas. Aquelas que tiverem a melhor reputação no gerenciamento da diversidade ganharão a competição pelos melhores empregados; Marketing: para organizações multinacionais, a sensibilidade cultural e os conhecimentos intrínsecos trazidos por membros de outros países podem melhorar o marketing da empresa de diversas maneiras. A mesma coisa acontece com sub-populações dentro do próprio país; Criatividade: a diversidade de perspectivas e a menor ênfase na conformidade

de normas do passado podem aumentar o nível de criatividade nas organizações; Solução de problemas: a heterogeneidade nos grupos de decisão e solução de problemas potencialmente produz melhores soluções por meio de variedade maior de perspectivas e análise mais crítica dos assuntos; Sistema Flexível: uma implicação do modelo multicultural para gerenciamento da diversidade é que os sistemas se tornarão menos determinantes, menos padronizados e mais fluídos. Quanto mais fluídos forem os sistemas, maior será a flexibilidade para reagir a mudanças no ambiente, em maior velocidade e menor custo.

Iles (1995) também exemplifica a afirmação de Cox, dizendo que será mais fácil para as empresas atrair e manter trabalhadores que representam as minorias em particular se suas diferenças culturais forem valorizadas, o que representará redução de custos para as empresas em termos de rotatividade, absenteísmo e custos legais. Quanto aos clientes e consumidores, segundo Iles (1995), será mais fácil atraí-los e fidelizá-los se a empresa contar com equipe de funcionários diversificada, que saberá identificar e entender as necessidades de cada cliente em particular. Ainda segundo o autor, uma equipe heterogênea com perspectivas diferentes tem mais chance de ser criativa e inovadora, além de favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade da organização para novos desafios.

## **2.2 Identidade nas Organizações**

Uma das principais estruturas para o entendimento das interações humanas têm sido as perspectivas intergrupais, envolvendo indivíduos percebendo a si mesmos como membros de uma categoria social ou sendo percebidos por outros como pertencentes a uma categoria social (Taylor e Moghaddam, 1987). Uma das teorias intergrupais mais proeminentes que trata sobre os efeitos da identidade do grupo sobre o comportamento humano é a Teoria da Identidade Social (TIS), ou Social Identity Theory (STI), em inglês. Segundo Nkomo e Cox (1998, p.337), a TIS “é uma teoria cognitiva que assume que os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias sociais, e que essas classificações têm efeito significativo sobre as interações humanas”.

Essas categorias sociais, de acordo com Ashforth e Mael (1989), são definidas pelas características comuns extraídas dos próprios membros e permitem aos indivíduos conhecerem a si mesmos, definindo-os no ambiente social no qual

estão envolvidos. A identificação a um grupo social é vista como uma percepção cognitiva que não é necessariamente associada a algum comportamento específico do indivíduo em determinado momento. Para se identificar como pertencente a um grupo social, o indivíduo não precisa se esforçar para alcançar os mesmos objetivos que os outros indivíduos desse grupo alcançam, mas ele precisa perceber-se psicologicamente conectado com os propósitos desse grupo. O comportamento do indivíduo é visto apenas como antecedente ou consequência. (ASHFORTH e MAEL, 1989).

Nkomo e Cox (1998) dizem que embora a teoria da identificação social esteja bem desenvolvida na literatura de psicologia social, somente na década de 80 começou a ser aplicada no campo organizacional. Ashforth e Mael (1989) sinalizam que a combinação de fatores existentes nas organizações trabalha para intensificar os efeitos da identificação do grupo. Segundo Nkomo e Cox (1998), esses fatores incluem a presença de numerosos grupos formais e informais e a distinção dos traços de vários grupos.

Wharton (1992) adota a abordagem de construção social para mostrar como a identidade social é especificamente aplicável ao tópico da diversidade da força de trabalho nas organizações. As organizações representam forma específica de identificação social, pois podem ser vistas como grupos sociais, com características próprias. De acordo com Ashforth e Mael (1989), a identificação social do indivíduo pode derivar não só da organização como um todo, mas também de grupos de trabalho, departamentos, uniões, grupos que se reúnem para almoçar, pessoas da mesma idade ou com tempo de trabalho semelhante na organização e outros tipos de associações que se possa fazer. Algumas dessas associações nem fazem parte do mesmo ambiente de trabalho. Albert e Whetten (1985) dizem que a identidade social pode ser formada em grupos de pessoas de diferentes localizações na organização e fazem distinção entre organizações holográficas, onde os indivíduos de unidades diferentes compartilham identidade comum, e organizações ideográficas, onde a identidade é compartilhada somente dentro do mesmo grupo de trabalho.

Segundo Chow e Crawford (2004), a teoria da identidade social conecta as estruturas sociais e a identidade individual por meio da identificação das pessoas em grupos sociais, principalmente grupos raciais, étnicos ou de gênero, podendo

acontecer o mesmo tipo de segregação nas organizações. Para os autores, isso significa que as interações sociais moldam os indivíduos às características do grupo no qual se inserem e faz com que haja troca de experiências e ajuda entre os integrantes do mesmo grupo social. Representação desproporcional de pessoas em um grupo com as mesmas características sobre outros pode causar impactos negativos em determinada estrutura social e nas interações no ambiente de trabalho.

Ashforth e Mael (1989) acreditam que a teoria da identidade social possa restabelecer a coerência para a identificação dos indivíduos na organização e pode sugerir boas aplicações para o comportamento organizacional. Daí a relevância da teoria da identidade social para o estudo da diversidade nas organizações (CHOW e CRAWFORD, 2004).

### **2.3 A mulher na sociedade atual e no mercado de trabalho**

A Secretaria Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) avalia que existem cerca de 1,2 bilhão de pessoas em todo o planeta vivendo abaixo da linha de extrema pobreza, com o equivalente a menos de 1 dólar por dia (ajustado em cada país pela paridade do poder de compra). Desse total, 70% são mulheres, fenômeno identificado como a “feminização da pobreza”. Essa situação de extrema pobreza não só impede as mulheres de viverem plenamente seus direitos de cidadania, como também dificulta sua capacidade de reagir. Com isso, forma-se um círculo vicioso que piora cada vez mais a qualidade de vida de milhões de mulheres em todo o mundo e, conseqüentemente, de seus filhos. Quebrar esse círculo vicioso é condição para diminuir a pobreza no mundo. E um dos meios de alcançar esse objetivo é o fortalecimento da mulher, ampliando seus espaços de trabalho e garantindo a igualdade de oportunidades para ambos os sexos tanto no interior das organizações quanto no conjunto dos espaços sociais.

As questões relativas ao fortalecimento das mulheres vêm recebendo cada vez mais atenção dos organismos internacionais e ganhando espaço nas agendas institucionais e das organizações da sociedade civil. Tem crescido também a necessidade de fortalecer as mulheres e a de eliminar suas desvantagens sociais como estratégia de desenvolvimento e combate à pobreza. O primeiro grande marco desse processo foi a Conferência Mundial da Mulher, realizada no México, em 1975,

com o tema Mulher e Desenvolvimento. O reconhecimento das mulheres como grupo mais vulnerável desencadeou a construção dos primeiros espaços institucionais dedicados à promoção da condição feminina, como secretarias de governo e conselhos ligados ao Estado.

Outra conferência importante aconteceu em Nairóbi, no Quênia, em 1985, com o tema Gênero e Desenvolvimento, avançou em relação à primeira ao dar relevância às condições desiguais da mulher na sociedade e seus efeitos na reprodução da pobreza. Essa conferência estimulou a multiplicação de secretarias e conselhos femininos em vários países, notadamente na América Latina. No Brasil, o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM) foi criado em 1985, época em que a sociedade brasileira começava a fazer a transição entre a ditadura militar e os governos civis.

Entre a Conferência de Nairóbi, em 1985, e a IV Conferência das Nações Unidas sobre a Mulher, realizada em Pequim, na China, em 1995, a questão da mulher esteve presente em pelo menos mais quatro encontros internacionais promovidos pela ONU, cada um deles com contribuição específica para o entendimento da importância das questões de gênero para o enfrentamento da pobreza e promoção do desenvolvimento.

Na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a Rio 92, foi enfatizada a importância da participação da mulher nas instâncias de decisão política para a promoção do desenvolvimento sustentável. A Conferência Mundial dos Direitos Humanos, ocorrida em 1993, em Viena, na Áustria, declarou que os direitos das mulheres são direitos humanos e que as mulheres devem ter pleno acesso à vida civil, econômica, social e cultural. Enfatizou, também, a importância de combater todas as formas de discriminação e de violência contra as mulheres e meninas.

Para que os direitos das mulheres sejam reconhecidos como direitos humanos serão necessárias mudanças culturais da sociedade e dos líderes empresariais, segundo a visão de algumas mulheres entrevistadas por Aitchison, Jordan e Brackenridge. Em pesquisa feita por esses autores, em 1999, sobre a opinião das mulheres a respeito de suas vidas profissionais, foi perguntado a elas o que seus empregadores poderiam fazer para que suas carreiras dentro da empresa

melhorassem e as respostas vieram em três categorias: a) as mulheres sugeriram que seria necessária mudança cultural, que envolvesse reconhecimento e permissão para compromissos de família, melhor consultoria e comunicação, mais respeito por parte dos gerentes homens e maior encorajamento para desenvolvimento pessoal; b) Sugeriram também uma série de treinamentos que realçassem suas carreiras, além de treinamento das mulheres para cargos de gerenciamento, treinamentos que conscientizassem os homens contra a discriminação, além de mais ajuda no planejamento da carreira; c) Outras medidas relacionadas às condições de trabalho das mulheres foram sugeridas, como o emprego de mais mulheres em cargos de gerenciamento, horários mais flexíveis de trabalho e com permissão para trabalhar em casa.

Segundo Ramos e Soares (1994, p.4), “é preciso eliminar quaisquer tipos de barreiras eliminatórias, de origem cultural, religiosa ou econômica” para que as mulheres possam ter acesso ao mercado de trabalho. No entendimento dos autores, “a mulher inserida no mercado de trabalho passa a colaborar no processo de geração de renda familiar”, podendo, dessa forma, contribuir para melhorar as condições de vida de suas famílias. Os autores argumentam que a inserção da mulher no mercado de trabalho constitui processo mais complexo que para os homens, pois o ciclo de vida ativa das mulheres é muito mais incerto, em função de ser afetado pelo casamento, fecundidade e família.

Nos países desenvolvidos, há menos garotas na escola do que garotos, e elas têm maior índice de abandono escolar, de acordo com o Calvert Women’s Principle. No mercado de trabalho, as mulheres ganham o equivalente a 77% do salário masculino — índice que cai para 73% nos países em desenvolvimento. No Brasil, embora as meninas estudem por mais tempo que os meninos, as mulheres enfrentam muitas desvantagens no mercado de trabalho.

Na Europa e na América do Norte, as duas grandes guerras mundiais provocaram a entrada em massa da mulher no mercado de trabalho, ainda na primeira metade do século XX. No Brasil, o ingresso das mulheres no mercado de trabalho foi mais lento até a década de 1970, quando, então, passou a crescer em ritmo acelerado. Até a virada do milênio, praticamente dobrou, saltando de 21% para 40% da população economicamente ativa (PEA), o equivalente a 33 milhões de trabalhadoras (DIEESE, 2001a).

A presença feminina no mercado de trabalho é tão marcante que a população acostumou-se à afirmação de que a mulher conquistou definitivamente seu espaço, ocupando até esferas profissionais antes consideradas redutos masculinos, como de jogadores e juízes de futebol, soldados, executivos e operadores de plataformas marítimas de petróleo, entre tantas outras — aliás, casos que obtêm projeção justamente por sua raridade. Holter (1997, p.171) diz que “é verdade que o capital liberal descobriu os benefícios de explorar as mulheres como o novo recurso da empresa, também é verdade para o capitalismo como um todo, que a equidade de gênero é altamente problemática, não tendo sido alcançada em nenhum lugar”.

Apesar do crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, sua presença ainda é marcada por salários muito inferiores aos dos homens em iguais funções e por maiores dificuldades em fazer carreira — fatos captados pelas pesquisas de emprego e desemprego realizadas pelo IBGE e pelo DIEESE. As mesmas pesquisas revelam que as mulheres são as primeiras a ser demitidas em momentos de crise e têm mais dificuldade de recolocação.

As dificuldades de se recolocarem no mercado de trabalho aumentam quando as mulheres têm responsabilidades com a família e com a casa. Por mais moderno que o mundo se torne, o cuidado dos filhos e as tarefas domésticas ainda são atividades atribuídas às mulheres, mesmo quando profissionais ativas no mercado de trabalho. Segundo Bruschini (2000, p.19), “se a persistência da responsabilidade das mulheres pelos cuidados com a casa e a família é um dos fatores determinantes da posição secundária ocupada por elas no mercado de trabalho, a maternidade é, sem dúvida, o que mais interfere no trabalho feminino quando os filhos ainda são pequenos”. Essa responsabilidade limita as mulheres a buscarem trabalho remunerado, principalmente se esse for insuficiente para arcar com os custos de ter que pagar alguém para cuidar das crianças. Outro fator que contribui para aumentar o peso da maternidade sobre as mulheres, de acordo com Bruschini (2000), é a falta de instrumentos coletivos como as creches, que hoje atendem a parcela pequena das crianças brasileiras.

Mas sob todas as adversidades, tem crescido o número de mulheres casadas e mães que trabalham. Segundo Bruschini (2000, p.21), esse fenômeno pode se dar pela “pressão econômica, que estaria forçando mulheres com essas

características a procurar o mercado de trabalho”. Também fazem parte desse processo, segundo a autora, as novas necessidades de consumo, a precarização dos sistemas públicos incapazes de suprir a população com serviços básicos como o de saúde e o “intenso processo de modernização e mudança cultural observado no Brasil a partir dos anos 70, do qual faz parte a expansão da escolaridade, à qual as mulheres vêm tendo mais acesso” BRUSCHINI (2000, p.21),

Mesmo em um mercado com modernização, mudanças culturais e inovações tecnológicas, a mulher ainda ocupa cargos onde a exigência intelectual é mínima, ficando confinadas a serviços manuais e repetitivos. Segundo Neves (2000, p.179), “a tese de que novas tecnologias microeletrônicas iriam permitir real igualdade entre homens e mulheres foi desmentida”. Tinha-se a impressão de que com as inovações tecnológicas e a eliminação das tarefas mais pesadas e insalubres (mais adequadas ao trabalho masculino), a participação da mulher no mercado de trabalho se igualaria a dos homens e seria eliminada a discriminação. Mas na realidade, essa transformação não ocorreu. Neves (2000) argumenta que a relação entre a tecnologia e o trabalho feminino é definida muito mais pelo conteúdo ideológico, que discrimina as mulheres, do que pela competência técnica.

Também, e principalmente nos cargos de alto escalão nas organizações a presença feminina é pouco presente. E não é só no Brasil. Nos Estados Unidos, as mulheres continuam sub-representadas nos cargos de diretoria de diversas empresas. Segundo Jandeska e Kraimer (2005), somente 10% dos gerentes seniores das organizações listadas na Revista *Fortune 500* são mulheres e menos de quatro por cento exercem cargos executivos. Entre os executivos que recebem os maiores salários, as mulheres representam menos de três por cento do total.

Kirchmeyer (2002) diz que, apesar de algumas teorias tentarem explicar as diferenças existentes entre homens e mulheres nas organizações – que as mulheres negligenciam seu próprio desenvolvimento profissional, que as mulheres abrem mão de suas carreiras para apoiarem seus maridos, que optam por seguirem a “carreira” de mãe à carreira profissional – o fato ainda persiste, os homens ainda alcançam mais sucesso nas organizações do que as mulheres. Kirchmeyer (2002) conclui que essas teorias podem descrever formas sutis de discriminação das mulheres nas organizações no passado, embora atualmente uma das principais barreiras ao

crescimento profissional das mulheres continue sendo sua situação na família, principalmente no momento de definir o que é prioridade em caso de promoção.

Segundo Wellington, Kropf e Gerkovich (2003), pesquisa feita entre os executivos e executivas das empresas listadas pela revista *Fortune 1000*, sobre os motivos pelos quais as mulheres são bem menos sucedidas nas organizações que os homens, verificou-se que as opiniões a respeito das barreiras enfrentadas pelas mulheres eram divergentes. Mais de 46% das pessoas entrevistadas citaram o estereótipo feminino e sua falta de habilidade. Também foram citados a ausência de modelo a ser seguido pelas mulheres e de mentores que possam lhes ajudar, além da inospitabilidade do ambiente corporativo. Porém, segunda as autoras, em uma coisa eles concordaram: a falta de experiência em gerenciamento é o primeiro obstáculo. Esse argumento foi citado por 79% das mulheres e por 90% dos homens. Wellington, Kropf e Gerkovich (2003) concluem que se as poucas mulheres que já ocupam cargos de diretoria ou presidência não se engajarem para mudar o modelo comportamental nas organizações, o avanço das demais mulheres na carreira será bem mais difícil.

Jandeska e Kraimer (2005) dizem que alguns estudos têm identificado que o fato do funcionário ter um mentor na organização, alguém que o ajude a expor suas idéias, que o ensine a melhor maneira de fazer as tarefas e como se comportar em determinadas situações, faz com que ele tenha avanço na carreira. As autoras concordam com Wellington, Kropf e Gerkovich quando dizem que se as mulheres que estão no topo desempenhassem papéis de mentoras de outras mulheres, haveria mais possibilidade de crescimento profissional para todas. As autoras também concordam que poderia haver maior engajamento das CEO e executivas na luta por melhores condições de carreira para as mulheres, fortalecendo-as e deixando de lado a idéia de que são seres mais fracos que os homens.

Não somente as organizações empresariais, mas, cada uma à sua maneira, todas as instituições sociais reproduzem a idéia de submissão e fraqueza da mulher. A escola, a religião, o Estado, a maioria dos partidos políticos e, sobretudo, a mídia. Mesmo quando tratam de convencer de que isso são águas passadas, de que hoje as mulheres estão emancipadas, contribuem para difundir a ideologia dominante.

Segundo Ely e Meyerson (2000), apesar de as medidas já tomadas para diminuir a desigualdade tenham surtido algum efeito, como as ações afirmativas, os treinamentos, as políticas anti-discriminação, os programas de benefícios familiares e, mais recentemente, o programa de reconhecimento e recompensa de habilidades tradicionalmente femininas, eles afirmam que essas medidas por si sós não constituem a solução para o problema da desigualdade entre gênero. Ely e Meyerson (2000) propõem que todos os membros das organizações, de todas as hierarquias, homens e mulheres, se questionem e questionem os outros sobre o que contribui para o sucesso individual e organizacional, em termos de trabalho, produtividade e efetividade.

Os autores também dizem que é importante, mas não suficiente, que as empresas se perguntem quantas mulheres há em posições de poder e se as mulheres são devidamente valorizadas por suas contribuições. Outras questões que Ely e Meyerson (2000) sugerem que devam ser feitas são: como a organização faz as coisas acontecerem? O que é valorizado e o que é ignorado? E de qual maneira o “comportamento” das organizações barram o progresso das mulheres e comprometem o crescimento da organização? Os autores dizem que as respostas a essas perguntas podem informar quão crítica está a situação nas organizações e pode se transformar no primeiro passo para o processo de mudança.

#### **2.4 Teorias Feministas e Teoria de Gênero**

As teorias feministas, ao contrário do que se pode imaginar, não consideram apenas as questões relativas às mulheres. Calás e Smircich (1998) acreditam que, ao adotar essas teorias como lentes conceituais, pode ser criado campo mais conclusivo de estudos organizacionais, onde podem ser consideradas as questões dos outros, além das mulheres, que são afetados pelos processos e discursos organizacionais. Sendo assim, admitem Calás e Smircich (1998, p.276), “as teorias feministas articulam problemas no campo da teoria e da prática organizacional que, de outra forma, poderiam permanecer ignorados”.

Apesar de sua diversidade, segundo Calás e Smircich (1998, p.279), “a maior parte das teorias feministas têm alguns pressupostos comuns, notadamente o reconhecimento da dominação masculina nos arranjos sociais e o desejo de mudanças nessa forma de dominação”. A teoria feminista passa a ser vista como

crítica ao *status quo* e assume característica sempre política. Mesmo assim, o grau de crítica e a natureza política ainda variam, dando origem à reforma e transformação das organizações e da sociedade.

Calás e Smircich (1998) fazem revisão de algumas das abordagens feministas (liberal, radical, psicanalítica, marxista, socialista, pós-estruturalista e terceiro-mundista/pós-colonialista) e revelam suas relações com o campo dos estudos organizacionais. Um dos aspectos apresentados pelas autoras refere-se aos diferentes entendimentos que as teorias feministas têm sobre o entendimento de gênero. Segundo elas, as primeiras teorias do feminismo liberal preocupavam-se com as desigualdades entre sexos (masculino e feminino), somente mais tarde é que se distinguiu entre sexo biologicamente definido e gênero sociologicamente construído.

A palavra Gênero vem do latim Genus e refere-se ao código de conduta que rege as relações entre homens e mulheres, ou seja, o modo como as diferentes culturas interpretam e organizam a diferença sexual entre ambos (YANNOULAS, 2002). Para Novais (2005), gênero implica mais do que o reconhecimento biológico que define as diferenças entre homens e mulheres, distinguindo macho e fêmea, mas vai além, envolve questões sociais sujeitas a variações.

Joan Scott, uma das grandes historiadoras sobre gênero e feminismo, define gênero em duas partes e diversos subconjuntos correlacionados. Para a autora, “o núcleo da definição repousa numa conexão integral entre duas proposições: (1) o gênero é elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p.86). Quanto à segunda proposição de Scott, a autora acredita que o gênero pode ter sido forma persistente e recorrente de possibilitar a significação do poder no ocidente. Vianna (2005) discorda de Scott quanto ao fato de o gênero poder determinar as relações de poder. Para Vianna (2005, p.47), o termo gênero é “uma abstração metafísica quando se busca transformá-lo de categoria em conceito, perdendo todo o seu valor”.

Segundo Fischer e Marques (2001), o conceito de gênero, surgido no contexto anglo-saxão, passou a ser utilizado com o sentido de caracterizar uma relação. Para essas autoras, sem dúvida não tratava apenas de novo rótulo, porém

de opção por mudança de ordem epistemológica, ou seja, via teórica. A desvinculação da militância não se deu de imediato, e as mulheres permaneceram centradas no eixo da denúncia da opressão, que tinha caráter mais descritivo do que analítico. Gradualmente, o recorte analítico ganha espaços, e as feministas realizam análises consistentes nos campos da sociologia, da história, da literatura e da educação.

Ao voltar-se para si próprias, as estudiosas do feminismo tentam construir conceito de gênero desvinculado do sexo, que se referia à identidade biológica da pessoa. Gênero é construção social do sujeito masculino ou feminino. Nesse sentido, Joan Scott (1995), associando a categoria gênero aos limites das correntes teóricas do patriarcado, do marxismo e da psicanálise, tenta explicar a subordinação da mulher e a dominação dos homens. Scott analisa o gênero como elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças entre os sexos e como a primeira forma de manifestar poder a partir de quatro dimensões inter-relacionais: simbólica, organizacional, normativa e subjetiva.

A dimensão simbólica enfatiza as representações múltiplas e contraditórias, a exemplo de Maria evocando pureza e bondade, e Eva simbolizando o pecado, o mal. A dimensão normativa evidencia interpretações do significado dos símbolos que tentam limitar e conter suas possibilidades metafóricas, ou seja, conceitos que são expressos nas doutrinas religiosas, educativas, científicas, políticas e jurídicas que trazem duplo sentido na definição do masculino e do feminino. A dimensão organizacional diz respeito às organizações e instituições sociais como mecanismos que aprofundam as assimetrias entre os gêneros. A dimensão subjetiva versa sobre as necessidades de examinar as maneiras como as identidades de gênero são construídas e relacionadas com atividades organizacionais, sociais e representações culturais historicamente situadas.

Para Fischer e Marques (2001, p.12), Joan Scott fundamenta suas abordagens nos seguintes eixos teóricos:

- a) As relações de gênero possuem uma dinâmica própria, mas também se articulam com outras formas de dominação e desigualdades sociais (raça, etnia, classe).
- b) A perspectiva de gênero permite entender as relações sociais entre homens e mulheres, o que pressupõe mudanças e permanências,

desconstruções, reconstrução de elementos simbólicos, imagens, práticas, comportamentos, normas, valores e representações.

- c) A categoria gênero reforça o estudo da história social, ao mostrar que as relações afetivas, amorosas e sexuais não se constituem realidades naturais.
- d) A condição de gênero legitimada socialmente se constitui em construções, imagens, referências de que as pessoas dispõem, de maneira particular, em suas relações concretas com o mundo. Homens e mulheres elaboram combinações e arranjos de acordo com as necessidades concretas de suas vidas.
- e) As relações de gênero, como relações de poder, são marcadas por hierarquias, obediências e desigualdades. Estão presentes os conflitos, tensões, negociações, alianças, seja através da manutenção dos poderes masculinos, seja na luta das mulheres pela ampliação e busca do poder.

Fischer e Marques (2001) concordam que, para Scott, o gênero se instaura questionando ordens epistemológicas, atravessando territórios interdisciplinares, efetivando o diálogo entre o movimento social (o feminismo) e a academia.

As relações de gênero e o próprio gênero em si são entendidos de maneiras diferentes pelas diversas abordagens feministas. Segundo Calás e Smircich (1998), a teoria feminista liberal vê essas relações como aprendizado social dos papéis sexuais, ou seja, o gênero é socializado em seres humanos sexuados pelo comportamento adequado a cada sexo. No surgimento de tal abordagem, no século XVIII, as mulheres não podiam votar nem ter propriedades em seu nome. As mulheres não tinham representatividade na vida pública e eram dependentes economicamente dos homens.

Já no feminismo radical, as relações de gênero são encaradas como práticas culturais que sobrevalorizam a experiência masculina em detrimento da feminina; o gênero acaba sendo somente uma construção social que assegura a subordinação das mulheres aos homens. Segundo Jaggar (1983), o gênero na teoria feminista radical é um sistema de dominação masculina, um princípio fundamental que organiza a sociedade patriarcal e que está na origem de todos os outros sistemas de opressão. Para Jaggar (1983), a abordagem feminista radical considera que problemas enfrentados pelas mulheres nas organizações, por exemplo, a

dificuldade de crescimento profissional e o assédio sexual, como consequência de privilégios do gênero masculino em uma sociedade onde o homem e o masculino definem as normas.

O feminismo psicanalítico vê as relações com os pais como primeiro estágio do desenvolvimento das pessoas e, segundo Calás e Smircich (1998, p.291), “nega o determinismo biológico das interpretações psicanalíticas tradicionais de gênero e sexualidade”. O gênero estrutura um sistema social de dominação masculina que influencia o desenvolvimento psicosssexual. Calás e Smircich (1998, p.292) dizem que o feminismo psicanalítico, aplicado aos estudos organizacionais, “considera as consequências do desenvolvimento psicosssexual feminino diferenciado em seus papéis na organização e na gerência”. Isso explica, segundo as autoras, o medo do sucesso, que é comum às mulheres, pois há conflito nos papéis que elas precisam desempenhar na empresa e fora dela.

O feminismo socialista considera o gênero como processo impregnado de relações de poder e próprio de condições histórico-materiais. Segundo Scott (1986, p.1067), o gênero na teoria feminista socialista significa mais do que identidade binária socialmente construída, “é elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e forma primordial de significação de relacionamentos de poder”.

A Teoria Feminista Socialista, segundo Tong (1989), citada por Calás e Smircich (1998, p. 295), “resultou da insatisfação de feministas marxistas com a cegueira da questão de gênero e sua tendência a considerar a opressão feminina como não sendo tão importante quanto a opressão dos trabalhadores”. O feminismo socialista, de acordo com Santos e Nóbrega (2004), demarca-se e ultrapassa o debate do marxismo clássico sublinhando as relações entre o sistema econômico e a subordinação das mulheres, constatando a sua opressão enquanto classe trabalhadora, mas também enquanto mulheres, compreendendo de forma dialética as relações de sexo e de classe.

Segundo Calás e Smircich (1998, p.295), o feminismo radical e o feminismo psicanalítico também são criticados pela teoria feminista socialista, por terem tendência a generalizar tudo, “assumindo as condições patriarcais como normativas e dando pouca importância às circunstâncias históricas ou culturais”. Wharton (1991)

diz que o feminismo socialista enfatiza a integração analítica da estrutura social e da ação humana para explicar a persistência da segregação e da opressão de gênero.

O feminismo socialista, assim como o feminismo liberal e radical, defende a ampliação dos direitos das mulheres e a plena igualdade de tratamento, na sociedade e nas organizações.

A abordagem pós-estruturalista problematiza a própria noção de 'experiência', questionando a estabilidade de 'sexo' e 'gênero' como categorias analíticas. Segundo Andrade *et al.* (2002, p.5) "a abordagem pós-estruturalista, como corrente teórica, analisa as relações de gênero não como uma imposição, mas como processo dinâmico que só pode ser compreendido no contexto em que é estabelecido". Dessa forma, gênero é um termo que ainda está em construção, mas que ao mesmo tempo constitui uma variedade de teorizações feministas. (CALÁS e SMIRCICH, 1998).

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo são descritos os métodos e técnicas adotados na pesquisa realizada, bem como as características da população, os critérios para definição da amostra e o processo de coleta e análise dos dados a serem utilizados.

#### **3.1 A Organização Estudada**

A organização estudada é uma organização financeira de economia mista, com quase duzentos anos de existência e que passou por diversas transformações ao longo de sua trajetória, sendo desde o início de sua criação a organização financeira oficial do Brasil. Essa organização teve função típica de autoridade monetária até 1986, quando foi suprimida a conta movimento, por decisão do Conselho Monetário Nacional (CMN). Enquanto existia a conta movimento, a organização tinha a posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional (FORTUNA, 2005).

Atualmente, segundo Fortuna (2005, p.24), a organização é “um conglomerado financeiro de ponta, que vem aos poucos se ajustando à estrutura de banco múltiplo tradicional”, mesmo ainda operando em muitos dos casos como principal agente financeiro do Governo Federal. O banco cumpre a política oficial de crédito rural e ainda conserva algumas funções típicas de parceiro principal do Governo Federal na prestação de alguns serviços que não são característicos de banco comercial comum, como administrar a Câmara de Compensação de Cheques e outros Papéis (CCCP) e o agenciamento dos pagamentos e recebimentos fora do País.

A empresa estudada é a maior organização financeira da América Latina e conta com mais de 20 milhões de clientes, aos quais oferece soluções desde grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. O conglomerado atua na intermediação financeira, no mercado de seguros, previdência privada, capitalização, investimentos, importação e exportação.

A empresa tem como missão ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento

do País. Entre suas crenças estão o compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País; a ética e a transparência; a responsabilidade sócio-ambiental e o respeito à diversidade; ser uma empresa competitiva e sólida; a inovação e a melhoria contínua de produtos, serviços e processos; a pró-atividade e a prudência no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança; a excelência e especialização no relacionamento com o cliente; o estímulo ao cooperativismo e ao associativismo; a tradição da marca como diferencial competitivo; a gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; e a valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários e ascensão funcional baseada no mérito.

A organização reconhece a importância da educação do indivíduo para sua inserção na sociedade e busca capacitar seus funcionários oferecendo treinamentos presenciais e auto-instrucionais, conseguindo, ao final do ano de 2006, que 93,1% de seus funcionários atingissem as metas de treinamento. Além disso, a organização concede bolsas de estudo. No ano de 2006, 3.206 bolsas de graduação, 4.093 bolsas de MBA (*Master in Business Administration*), e 438 para estudos de língua estrangeira foram concedidas. Ao final daquele ano, 13,6% dos funcionários possuíam especialização, mestrado ou doutorado, 46% ensino superior, 34,4% ensino médio e 1,1% ensino fundamental. Além de seus funcionários, o banco ainda conta com 10.454 estagiários, 5.092 contratados temporários e 4.809 adolescentes trabalhadores.

A organização estimula a formação de carreiras, buscando conciliar as estratégias organizacionais da empresa com as expectativas de crescimento profissional dos funcionários. Para isso, conta com programa de ascensão profissional que avalia competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e experiências. Este programa do banco busca oferecer todas as condições de ascensão profissional na empresa, tendo como pilar a orientação para o desenvolvimento destas competências, com a sinalização dos caminhos a serem percorridos para o crescimento pessoal e funcional.

A organização contava, ao final do 1º semestre/2006, com 82.879 funcionários, 64,3% do sexo masculino e 35,7% do sexo feminino, percentuais diferentes dos encontrados no mercado bancário, pois as mulheres só passaram a ser aceitas na organização em questão na década de 60. Quanto à ocupação de

cargos gerenciais, 73% são ocupados por homens e 27% por mulheres. O percentual de mulheres em cargos gerenciais vem aumentando nessa organização, visto que em 2002 somente 19% das mulheres ocupavam tais cargos.

Gráfico 2

Percentual de homens e mulheres no total de funcionários

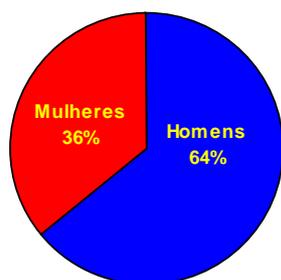
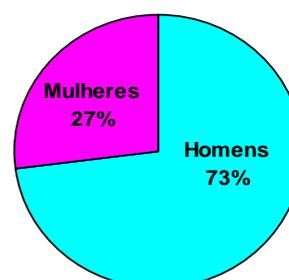


Gráfico 3

Percentual de homens e mulheres no total dos cargos de gerência



### 3.2 Caracterização da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é verificar qual é a percepção das mulheres que trabalham em uma organização financeira brasileira sobre os desafios que encontram por ser mulher em um tipo de organização considerada tipicamente masculina, como os bancos. Para melhor atender a esse objetivo, optou-se por se fazer uma **pesquisa qualitativa** que, segundo Richardson et. al (1999, p.90), “pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

As informações que compõem esta pesquisa foram coletadas por meio de entrevistas abertas, semi-estruturadas e individuais. A entrevista, segundo Richardson *et al.* (1999, p.207), “é uma técnica importante, que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas” e “proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos”.

Em geral, há três tipos de pesquisas: a exploratória, a descritiva e a explicativa, que são realizadas por meio de determinado método científico, podendo

este ser indutivo, dedutivo, dialético ou fenomenológico. As pesquisas acabam por se classificar em algum desses tipos.

Segundo Hair *et. al.* (2005), a pesquisa exploratória tem utilidade quando há pouca teoria sobre o tema estudado, facilitando a compreensão. A pesquisa descritiva, como o nome diz, descreve determinada situação, em geral com a mensuração de alguma atividade, o que pode ser feito por meio de estatísticas descritivas, como a contagem de frequência com medidas de tendência central (média ou moda) ou como a medida de variação, como o desvio padrão. E, na pesquisa explicativa procura-se testar se determinado evento causa outro evento. Uma relação causal existirá se determinada mudança ocorrida num evento provocar mudança correspondente em outro evento.

Este estudo caracteriza-se como **descritivo**, pois se deseja “descrever as características de um fenômeno” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p.66). O fenômeno descrito serão os desafios em ser mulher em uma organização financeira. Mais precisamente, as dificuldades encontradas pela mulher funcionária, tanto no trabalho e convivência do dia-a-dia, quanto na busca pelo crescimento e desenvolvimento da carreira, analisados segundo a percepção de funcionárias de uma organização financeira.

Foram realizadas entrevistas individuais, as quais foram gravadas, transcritas e analisadas. Para a análise das entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004, p.127) “fornece informações suplementares ao leitor crítico de uma mensagem”. Dentro da análise de conteúdo, utilizou-se o princípio da categorização, que “se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos” RICHARDSON *et. al.* (1999, p.243). As entrevistas foram analisadas previamente antes de serem definidas as categorias de análise.

A pesquisa foi realizada com a utilização dos seguintes métodos:

**Pesquisa Bibliográfica:** revisão de literatura em livros, periódicos, revistas científicas eletrônicas e/ou impressas, dissertações de mestrado, teses de doutorado, anais de congressos científicos e demais publicações pertinentes que contribuíram para a construção do referencial teórico e que deram suporte a essa pesquisa, fundamentando todo o trabalho desenvolvido;

**Pesquisa de campo:** a pesquisa foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada junto às funcionárias de uma organização financeira brasileira, com e sem cargos gerenciais e com qualquer tempo de trabalho na empresa.

### **3.3 Delimitação do Estudo**

A pesquisa para a realização deste trabalho está limitada a uma organização financeira brasileira. As entrevistas foram feitas com 20 mulheres funcionárias dessa empresa, sendo dez ocupantes de cargos gerenciais e dez analistas. Todas as entrevistadas trabalham em diretorias localizadas em Brasília-DF.

Foram enviados *e-mails* para 15 mulheres com cargos gerenciais e para 15 mulheres analistas, explicando o tema da pesquisa e convidando-as para uma entrevista. As dez primeiras gerentes e as dez primeiras analistas que responderam o *e-mail* concordando em dar a entrevista foram selecionadas para fazerem parte da pesquisa. Algumas funcionárias não responderam ao convite ou responderam tardiamente, após a finalização da etapa de entrevistas.

O critério de seleção das funcionárias que receberiam o convite para a entrevista levou em consideração as diretorias em que trabalham e o cargo que exercem, tendo-se o cuidado necessário de convidar funcionárias de diretorias diferentes. Quanto ao cargo das entrevistadas, observou-se se são gerentes ou analistas, não sendo distinguidas variações dentro dessas duas categorias como critério de escolha.

### **3.4 População e Amostra**

A população objeto deste estudo compõe-se de funcionárias de uma organização financeira, que trabalham na Direção Geral da organização, em Brasília-DF. Na população pesquisada foram definidas amostras estratificadas, sendo entrevistadas vinte mulheres: 10 ocupantes de cargos gerenciais e 10 analistas. Essa amostra é composta por funcionárias de carreira, ou seja, funcionárias da empresa, que ingressaram na organização por meio de concurso público.

### 3.4.1 Perfil das Entrevistadas

O quadro 2, a seguir, apresenta o perfil das entrevistadas nesta pesquisa. Somente uma das 20 funcionárias trabalha a menos de 14 anos na organização estudada, nove são casadas, sete são solteiras e quatro são separadas ou divorciadas. Somente seis não têm filhos. Das gerentes entrevistadas, uma é diretora e duas são gerentes executivas, as demais são gerentes de divisão. Entre as analistas, elas se dividem em Júnior, Pleno e Sênior, não tendo sido especificado o cargo. Com o intuito de preservar a identidade delas, o nome e o local de trabalho não foram revelados.

**Quadro 1: Perfil das Entrevistadas**

Código	Cargo	Tempo no banco	Tempo em cargo de gerência	Estado Civil	Tem Filhos
G-1	Gerente de Divisão	24 anos	2 anos	Separada	SIM
G-2	Gerente de Divisão	14 anos	3 anos	Casada	SIM
G-3	Gerente de Divisão	14 anos	6 anos	Casada	SIM
G-4	Diretora	24 anos	11 anos	Casada	SIM
G-5	Gerente de Divisão	28 anos	11 anos	Solteira	SIM
G-6	Gerente de Divisão	24 anos	12 anos	Casada	SIM
G-7	Gerente de Divisão	29 anos	4 anos	Casada	SIM
G-8	Gerente Executiva	24 anos	8 anos	Casada	SIM
G-9	Gerente Executiva	26 anos	12 anos	Divorciada	SIM
G-10	Gerente de Divisão	14 anos	3 anos	Solteira	NÃO
A-1	Analista	14 anos	-	Casada	SIM
A-2	Analista	5 anos	-	Casada	SIM
A-3	Analista	19 anos	-	Divorciada	SIM
A-4	Analista	22 anos	-	Solteira	NÃO
A-5	Analista	23 anos	-	Solteira	SIM
A-6	Analista	14 anos	-	Solteira	NÃO
A-7	Analista	19 anos	-	Solteira	NÃO
A-8	Analista	14 anos	-	Casada	SIM
A-9	Analista	14 anos	-	Divorciada	NÃO
A-10	Analista	14 anos	-	Solteira	NÃO

### 3.5 Instrumento de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas abertas, semi-estruturadas e individuais. A entrevista semi-estruturada, que é caracterizada pela "...formulação da maioria das perguntas previstas com antecedência e sua localização é provisoriamente determinada." (Colognese e Mélo, 1998). Na entrevista semi-estruturada o

entrevistador tem uma participação ativa, apesar de observar um roteiro, ele pode fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto. Elas podem ser dirigida, guiada ou não diretiva.

Para a realização deste estudo, foram utilizadas as técnicas de *entrevista dirigida*, visto que as perguntas estarão pré-formuladas, e *entrevista guiada*, já que poderão ser feitas perguntas novas durante o processo de entrevista. As perguntas procuraram obter a percepção das funcionárias sobre como a diversidade é tratada na empresa e, mais especificamente, como é que a empresa trata a equidade de gênero, além de procurar saber quais são os desafios em ser mulher em uma organização financeira.

Para a realização das entrevistas foi seguido o roteiro de entrevistas descrito no Apêndice A. Antes da realização das entrevistas, foi feita validação semântica das perguntas por meio da sua aplicação a algumas mulheres da própria população estudada.

### **3.6 Processo de Coleta de Dados**

O processo de coleta de dados, conforme a classificação de Richardson *et al.* (1999), foi do tipo corte transversal, porque ocorreu num ponto pré-determinado no tempo, para colher informações sobre a percepção do grupo em tal momento. Nesse tipo de coleta de dados, poderá ocorrer, em estudos posteriores, variação na percepção das entrevistadas, devido a novas situações que estes venham a vivenciar.

As funcionárias entrevistadas foram agrupadas nos seguintes tipos: (A) mulheres com cargos gerenciais, (B) mulheres sem cargos gerenciais. A escolha das entrevistadas foi feita pelo cargo que ocupam e foi perguntado se aceitavam participar dessa pesquisa, deixando-se claro que as mesmas não teriam seus nomes e locais de trabalho revelados, de forma a ficarem no anonimato.

As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho das entrevistadas, em salas de reunião onde só estavam presentes a entrevistada e a entrevistadora (autora deste estudo). Apenas uma das entrevistas foi realizada na mesa de trabalho da entrevistada, visto não haver, naquele momento, sala de reunião disponível. Todas as entrevistas foram gravadas com o devido

conhecimento e autorização das entrevistadas e foram gravadas pela autora deste estudo. Cada entrevista durou em média 30 minutos.

Para a realização da coleta de dados foi utilizado roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas abertas, que permitia aos entrevistados “respondê-las com seus próprios termos” (PATTON, 1980, p.212), o que minimiza a imposição de respostas pré-determinadas na coleta de dados. Foi seguida a classificação de entrevista focada proposta por Yin (1994), cujos roteiros foram aplicados a uma amostra de 20 funcionárias da organização financeira pesquisada. Nesse tipo de entrevista é possível que algumas questões tenham natureza mais aberta, mas a tendência é que o roteiro pré-estabelecido de perguntas seja seguido.

### **3.7 Procedimento de Análise dos Resultados**

Para que esta pesquisa consiga alcançar seu objetivo, optou-se por utilizar o método **qualitativo**, com a técnica de Análise de Conteúdo, tendo em vista que a “análise qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p.80), como é o caso deste estudo. Segundo os autores, o método qualitativo de análise difere do quantitativo à medida que não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. No método qualitativo não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, mas “traduzir o objeto em seu subjetivismo” (SEABRA, 2001, p.55), por isso mostra-se mais consistente com a proposta de se analisar qual é a percepção das funcionárias da organização financeira a respeito dos desafios em ser mulher em uma organização financeira.

Segundo Richardson *et al.* (1999, p.80), “a abordagem qualitativa procura descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos pela organização e entender particularidades do seu comportamento”.

### **3.8 Análise de Conteúdo - Categorias**

A partir de análise qualitativa das entrevistas, pretendeu-se verificar a percepção das funcionárias entrevistadas sobre a forma como o banco trata as mulheres na organização e quais são os desafios enfrentados por elas para se manterem respeitadas e com direitos iguais de tratamento e ascensão profissional.

Para alcançar esse objetivo, o método utilizado foi a análise de conteúdo, a qual permite “compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características mais importantes (...) e extrair os momentos mais importantes” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p.224). As categorias de análise foram definidas após o conteúdo das entrevistas ter sido analisado.

## 4 RESULTADOS

O processo de realização das entrevistas foi um desafio muito grande, pois era preciso extrair e entender o sentimento das entrevistadas quanto ao objetivo principal desta pesquisa, que é descobrir os desafios em ser mulher em uma organização financeira, não correndo o risco de confundir com as próprias percepções que a pesquisadora tem sobre o assunto.

Mesmo a pesquisadora tendo informado que nenhum dado que identificasse as entrevistadas seria divulgado neste trabalho, foi possível perceber que algumas das respostas foram fornecidas com bastante cuidado, sem revelar o real sentimento da entrevistada sobre o tema, pois elas sabiam que este seria um trabalho publicado.

As entrevistas que serviram de instrumento para a realização deste trabalho foram analisadas utilizando-se o método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004, p.29) “é uma técnica que consiste em apurar descrições de conteúdo muito aproximativas, subjetivas, para por em evidência com objetividade a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito é submetido”.

Entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, segundo Richardson (1999, p.243), “a mais antiga e a mais utilizada é a análise por categoria”. A categorização é a operação de classificação dos elementos seguindo determinados critérios. A categorização não é uma etapa obrigatória na análise de conteúdo, mas é um procedimento que facilita a análise da informação. (RICHARDSON, 1999).

Segundo Bardin (2004, p.111), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. O critério de categorização, de acordo com Bardin (2004), pode ser *semântico* (que envolve categorias temáticas), *sintático* (relativo aos verbos e adjetivos), *lexical* (que classifica as palavras de acordo com seu sentido e sinônimos próximos) e *expressivo* (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem).

Para Bardin (2004, p.112), “a partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias” e

um dos primeiros objetivos da categorização, segundo a autora, “é fornecer, por codificação, uma representação simplificada dos dados brutos”. Bardin (2004) ainda comenta que o título de cada categoria só é definido depois de feita a análise, ou seja, no final da operação.

Para uma boa análise de conteúdo, segundo Richardson (1999, p.223), as categorias devem cumprir os seguintes requisitos: “homogeneidade: não misturar critérios de classificação; exaustividade: classificar a totalidade do texto; exclusão: um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado em mais de uma categoria; objetividade: codificadores diferentes devem chegar aos mesmos resultados”.

#### **4.1 Categorias das Entrevistas**

Foram definidas cinco categorias na análise do conteúdo das entrevistas. As categorias definidas visam identificar a percepção das entrevistadas sobre as condições da mulher em organizações financeiras, mais particularmente no banco em que trabalham.

A primeira categoria aborda a percepção das entrevistadas sobre valorização da diversidade na organização financeira em que trabalham, mais especificamente como a organização trata as mulheres funcionárias, quais são suas condições de trabalho e o que tem sido feito em prol delas.

A segunda categoria verifica os sentimentos relacionados ao trabalho da mulher nas organizações, revela o que as entrevistadas pensam em relação à liderança da mulher, o nível de comprometimento delas, o esforço que precisam fazer para serem bem-sucedidas e do respeito que buscam em suas profissões.

A terceira categoria verifica situações de discriminação e preconceito na empresa, que foram presenciadas ou vividas pelas entrevistadas. Trata-se de discriminação não só contra mulheres, mas contra outras minorias tais como: negros, homossexuais e deficientes físicos.

A quarta categoria diz respeito à percepção das entrevistadas sobre os desafios da mulher nas organizações financeiras, as oportunidades de crescimento profissional e as formas diferenciadas de tratamento que recebem.

A quinta e última categoria trata dos sonhos e planos profissionais das mulheres funcionárias da organização financeira pesquisada. Revela quais eram as expectativas quando entraram na empresa e quais são os planos profissionais atualmente, além das dificuldades por quais passaram e ainda passam para realizarem os sonhos profissionais.

#### **4.1.1 A percepção sobre a valorização da diversidade e da mulher na organização financeira em que trabalham**

Essa categoria visa identificar como a organização financeira estudada lida com a valorização da diversidade, em especial com a valorização da mulher, sob o ponto de vista das entrevistadas. Alguns pontos específicos serão tratados, como as políticas e projetos que a empresa possui sobre valorização da diversidade, as mudanças ocorridas na empresa ao longo do tempo que foram favoráveis às mulheres, o ambiente de trabalho, entre outros.

Segundo a opinião das gerentes entrevistadas, sobre a valorização da diversidade na empresa, é possível perceber que há muito o que melhorar nesse sentido, principalmente em relação à valorização da mulher. Elas dizem que, ultimamente, têm acontecido mais discussões a respeito da valorização da diversidade e propostas sobre o assunto têm sido formuladas, mas que muitas dessas propostas ainda estão somente na teoria. Apesar disso, elas acreditam que a organização está tentando fazer sua parte, que está no caminho certo e que ainda está à frente de muitas outras empresas nesse sentido.

Acho que o banco está se encaminhando para a valorização da diversidade. Eu fui fazer um treinamento há pouco tempo, onde eu assisti uma fita sobre diversidade. E eu fiquei maravilhada porque até agora eu não tinha visto o banco se preocupar com a questão do negro, do homossexual. E a mulher também, que para assumir um cargo de chefia no banco é mais difícil. (Entrevista G-1).

Analisando o que relatou a gerente G-1, verifica-se que o banco está divulgando, em treinamento, ações de valorização da diversidade. Cabe-se perguntar se as ações que foram divulgadas no treinamento em questão fazem realmente parte da realidade da empresa ou se é somente um discurso organizacional. Essa questão vem à tona porque se tais práticas fossem constantes

e de conhecimento de todos, a gerente não teria ficado “maravilhada” por ter feito essa descoberta.

Eu considero que o Banco valoriza a diversidade. Depois que as mulheres entraram no banco, eu acredito que houve uma certa revolução. Talvez ainda não tenhamos chegado num ponto de exercermos cargos mais de diretoria, mais executivos. Eu acho que ainda falta alguma coisa para chegarmos até lá. (...) Eu acredito que o banco ainda está no começo, mas ele tenta fazer o melhor nesse sentido. (Entrevista G-5).

A gerente G-5 acredita que “ainda falta alguma coisa” para as mulheres chegarem a ser valorizadas. Segundo Wellington, Kropf e Gerkovich (2003) o que pode estar faltando é as organizações criarem ambientes que propiciem e estimulem o desenvolvimento das mulheres, pois as empresas cultivam uma cultura que é inóspita ao crescimento profissional feminino, sempre arrumando explicações para que não sejam promovidas.

Eu acho que há valorização da diversidade aqui na empresa. Eu acho que essa consciência social vem germinando no país nos últimos tempos e as grandes empresas já tem uma preocupação com isso. Eu acho que a gente ainda está longe do ideal, a gente ainda pode evoluir, mas há tempos atrás essa preocupação não existia e hoje em dia já existe. Então eu acho que a gente está no caminho certo. (Entrevistada G-8).

Como organização, tem valorizado sim. Mas talvez as pessoas que trabalham no banco não consideram tanto. Ainda acredito que o banco valoriza mais do que muitas empresas aí fora, apesar de ainda ter muita coisa para melhorar sobre valorização da diversidade, principalmente no que se refere à valorização da mulher. (Entrevistada G-10).

Das dez gerentes entrevistadas, duas não consideram o banco uma empresa que valoriza a diversidade. Elas até acham que a discriminação não ocorre de forma explícita ou institucionalizada, mas que faz parte do dia-a-dia da organização, que é prática comum entre os funcionários, principalmente entre os gerentes no momento em que participam de um processo seletivo para nomear alguém.

Não valoriza e até acredito que tenha uma discriminação branca, sem estar explícita. A discriminação explícita é proibida por lei e as entidades sindicais estão sempre alertas quanto a isso, mas não existe nenhuma preocupação em manter uma coisa heterogênea, uma gerência pensando em todos esses aspectos. (Entrevistada G-2).

Não, não considero. Que valoriza, não. Até acredito que não haja um preconceito, acho que não seja nesse nível. Mas eu acho que para algumas mulheres o acesso aos postos de comando ainda é mais difícil. Eu acho que é, com certeza. (Entrevistada G-7).

Há uma contradição na resposta da gerente G-7, pois ao mesmo tempo em que acredita que o banco não valoriza a diversidade, também acredita que na empresa não há preconceito. Se logo depois ela comenta que é mais difícil para as mulheres terem acesso a postos de comando, como pode achar que não exista preconceito contra a mulher na organização? Essa contradição apresentada pela gerente pode ter explicação na cultura organizacional já arraigada nos funcionários, que incrusta uma idéia de que é natural a mulher não exercer posição de comando, fazendo com que elas já não se vejam em cargos de chefia.

Para uma das gerentes, a empresa simplesmente não considera a questão da diversidade no momento de tomar as decisões. Não valoriza nem desvaloriza. Trata de maneira indiferente, é um assunto que não faz parte do dia-a-dia da organização, como se não existisse.

Eu acho que o banco não liga muito para o assunto. Na hora de tomar as decisões, não se preocupa muito se é homem, se é mulher, se é negro, se é branco, se é isso, se é aquilo. Não é um dos pré-requisitos que faça parte das decisões da organização. (Entrevistada G-9).

Se a gerente acredita que não há discriminação no banco no momento de se promover funcionários, então o que explicaria o fato de ter muito mais homens em cargos diretivos do que mulheres na organização? A empresa pode estar passando a idéia de não-discriminação, mas somente na teoria, pois na prática o que ocorre é bem diferente.

Entre as analistas, metade considera que o banco não valoriza a diversidade e que as mulheres, os negros, os deficientes e os homossexuais não têm as mesmas chances que o homem branco tem na empresa. Elas até admitem que não haja discriminação no momento do ingresso do funcionário na empresa, devido ao concurso público que prestam, mas depois de estarem trabalhando a situação muda.

Não, não considero que valoriza a diversidade e não conheço nenhum projeto sobre isso. Se tiver algum, está mal divulgado. (Entrevistada A-1).

Com relação ao tema, eu acho que não. Não, não tenho conhecimento. Eu acho que o banco, por ser concurso, não tem como evitar se um negro vai

passar, se um homossexual vai trabalhar, se vai ser mulher ou vai ser homem. Então, por isso, não tem essa restrição. Agora, dentro da Organização, existe. (...) Então, o preconceito não existe na hora de você entrar na organização, mas na hora que você está aqui dentro, existe. Não é geral e também não é em todas as diretorias. (Entrevistada A-2).

Eu considero que não valoriza a diversidade. O banco é uma empresa onde qualquer pessoa que não faz parte do padrão do funcionário tem que se desdobrar muito mais para poder conseguir alguma coisa e para conseguir manter-se no seu cargo ou manter a possibilidade de ser diferente e, enfim, vivenciar a sua diferença. (Entrevistada A-4).

A analista A-4 faz referência a um “padrão de funcionário”, que nesse caso pode ser entendido como o homem branco e heterossexual, que é definido por Dodds (1995) como o grupo dominante.

Valorizar eu acho que é uma palavra muito forte, mas eu acho que o banco pelo menos procura estabelecer questões éticas de respeito à diversidade, mas valorizar eu creio não há empresa nesse país que faça isso. (Entrevistada A-5).

As analistas mostraram-se mais críticas do que as gerentes quando o assunto era valorização da diversidade, possivelmente por não terem tão arraigado em si o discurso organizacional da empresa. As gerentes, de certa forma, reproduziram o discurso da organização e se mostraram mais reticentes ao expor suas opiniões sobre o tema.

Uma das analistas citou o próprio local de trabalho como exemplo da não valorização da diversidade, onde não há negros na diretoria em que trabalha, nem mulheres em cargos de chefia, mesmo sendo uma diretoria que possui mais de 130 funcionários e diversos cargos de gerência.

Não, acho que o banco não valoriza. Basta ver que aqui na Direção Geral. Você vê poucos negros, muito menos em cargos de gerência. Eu acho que teve um avanço das mulheres, mas mesmo assim elas ainda não estão nos cargos de chefia. (Entrevistada A-6).

As analistas que acreditam na valorização da diversidade dentro da empresa ainda acham que ela não acontece por completo, que ainda falta alguma coisa para melhorar. Segundo elas, a falta de respeito ainda existe e a organização acaba por ser conivente com algumas situações por simplesmente não punir o “agressor”. Sempre se é preciso lutar para conseguir a igualdade de tratamento e de

oportunidades, e muitas pessoas acabam desistindo, dada a dificuldade em se fazer ouvir ou em mostrar que são capazes. Embora acreditem que a organização tenha um pouco de culpa em não esclarecer seus funcionários em relação à diversidade, elas acham que o problema é mais cultural, que está mais ligado aos indivíduos do que à empresa. Talvez falte uma postura mais clara da organização sobre o assunto e propostas mais objetivas para resolver a situação.

Eu acho que valoriza. Talvez não da melhor maneira, mas se você lutar você consegue seu espaço. Mas é mais difícil. Você chega lá, mas é com mais esforço. (Entrevistada A-7).

A mulher, eu acho que valoriza. Agora a questão da homossexualidade, a questão da raça, não. Eu acho até que é questão de cultura mesmo, se você vê um homem de cabelo comprido, de brinco, até hoje o banco olha com restrição. Mulher, agora eu acho que está valorizando, mas ainda falta muito chão pra gente competir em nível de igualdade. (Entrevistada A-8).

Eu acredito que valoriza. Se você pensar na Organização como um todo, valoriza sim. Mas ainda se vê na atitude de muitos funcionários a falta de respeito com o negro, com o homossexual, com o deficiente e com a mulher. Em termos de educação dos funcionários com relação ao assunto, ainda tem muito a melhorar, afinal, são as pessoas e suas atitudes que constituem a empresa. (Entrevistada A-10).

A diferença de opiniões entre gerentes e analistas no que diz respeito à valorização da diversidade na empresa também pode estar relacionada ao fato das analistas ainda não terem conseguido uma posição de gerenciamento e elas próprias se sentirem discriminadas quanto a isso. Às gerentes já foi delegada posição de confiança na empresa, fato que pode ter contribuído para que se sentissem mais valorizadas. Outro fator que faz com que as analistas percebam menos valorização da diversidade do que as gerentes é que os casos de discriminação acontecem ali no dia-a-dia, em forma de piada ou brincadeira, e isso acaba não chegando ao conhecimento da gerência, que muitas vezes está reclusa em salas fechadas ou em reuniões.

O banco tem desenvolvido projetos no que se refere à valorização da diversidade, como a reforma das agências para que sejam adaptadas a pessoas portadoras de deficiência, a modificação de softwares que facilitem o atendimento de pessoas com deficiência visual, a contratação de menores aprendizes, a aceitação do companheiro homo-afetivo como dependente na Caixa de Assistência, entre

outros projetos. Mas em termos de valorização do funcionário e de desenvolvimento da carreira de empregados inseridos em “minorias”, pouca coisa tem sido feito nos últimos anos.

Em relação às políticas de tratamento da diversidade, o banco tem um Código de Ética divulgado em sua página na Internet, uma carta de valores e uma carta de princípios, todos disponíveis e acessíveis aos funcionários. Apesar disso, algumas funcionárias, inclusive gerentes, não têm conhecimento dos projetos ou das políticas da empresa sobre valorização da diversidade. Elas até sabem ou imaginam que pode existir alguma coisa, algum documento formal sobre o tema, já que se trata de uma empresa de grande porte, mas não sabem ao certo do que se trata nem onde encontrar, já que o banco não divulga de forma clara.

Projeto eu não conheço, mas eu conheço cegos trabalhando e são concursados. Os cegos me chamam mais a atenção porque eu tenho uma irmã que é cega, por isso é que eu presto mais atenção. Em relação às políticas eu não conheço. Conheço a Carta de Princípios, que é uma tese, um posicionamento do banco. (...) Mas é claro que o banco tem seus documentos estratégicos, seus documentos de rumo que contemplam esse tipo de assunto. Mas poderiam ser mais divulgados. (Entrevistada G-6).

Meyerson e Fletcher (2002) dizem que simplesmente falar às pessoas para valorizarem a diversidade, não significa que elas o farão. Ou seja, falar só não basta. A empresa precisa dar exemplos de que está ela própria fazendo o seu papel em relação à valorização. Segundo as autoras, muitas mulheres que são encorajadas a utilizarem seus estilos e suas habilidades femininas, acabam sendo mal-interpretadas e discriminadas por isso.

Eu já tenho visto recentemente algumas iniciativas a esse respeito que o banco apresentou em algum congresso, mas eu não conheço não. Não conheço nenhuma política do banco sobre isso. Até tem a Carta de Princípios, que fala alguma coisa disso, mas a gente não vê isso materializado. (Entrevistada A-4).

Projeto ou política específica para minorias eu não conheço. A Carta de Princípios eu conheço por cima. Eu sei que tem escrito é que não pode ter discriminação lá, é o que diz. Mas acho que ela é pouquíssimo divulgada. A única vez em que ouvi falar foi no curso de Gestão com Equipes que fiz. (Entrevistada A-7).

Não, não conheço. O banco pode até ter a intenção de fazer, mas eu acho que as pessoas que lidam com essas normas ainda têm muito racismo. São pessoas que ainda têm muitos valores enraizados e que são difíceis de mudar. (Entrevistada A-8).

Devido ao desconhecimento das analistas sobre as políticas do banco a respeito da valorização da diversidade (desconhecimento declarado por elas próprias), percebe-se que internamente o *marketing* realizado não é suficiente para que os funcionários percebam que há algo nesse sentido, mesmo que seja por escrito, como está na Carta de Princípios da empresa, ou seja, não há divulgação dentro da própria empresa.

As entrevistadas acreditam que o marketing externo do banco a respeito da diversidade está sendo feito, pois tem aparecido em anúncios em revistas e televisão, mas elas não detêm um conhecimento maior sobre o assunto além do que é divulgado na mídia. Elas não sentem na prática o que o banco anuncia na TV. Elas sentem que a imagem mostrada pelo banco ao público externo não condiz com o que acontece internamente na empresa. O discurso da empresa a respeito da diversidade é um, tanto na mídia quanto nos normativos internos, mas a prática sentida pelas funcionárias é outra.

Às vezes aparece uma propaganda que tem mulher. No Dia Internacional das Mulheres aproveitam para falar alguma coisa boa das mulheres. Do racismo ou de alguma coisa assim eu não me recordo, mas sempre tem. Há pouco teve uma proteção de tela do computador com negro. Então eu acho que a parte de marketing trabalha nesse sentido. Agora, política específica do banco eu não conheço. (Entrevistada A-2).

Não conheço nenhum projeto, mas tem essa campanha aí que o banco faz, que é também para o cliente externo, que ele mostra aquela fotografia da diversidade étnica no país. Mas é engraçado que é sempre um casal de negros, nunca é gente branca! Mas política sobre diversidade eu não conheço. (Entrevistada A-6).

Não conheço. Conheço o Código de Ética, mas não sei se tem isso lá. Não conheço nenhum documento que tenha essa informação. (Entrevistada G-9).

Olha, houve umas palestras aí, uns programas aí na TV do banco sobre diversidade. Teve alguma coisa nesse sentido, mas eu mesma não vi, não! Quanto à políticas, eu sei que o Código de Ética fala à questão de respeito

às pessoas, mas fora esse documento eu não conheço nenhum, não.  
(Entrevistada A-5).

Algumas das entrevistadas admitem que já ouviram falar sobre as políticas da empresa a respeito da valorização da diversidade, mas que nunca chegaram a ler e nem sabem onde podem encontrá-las. Outras confessam que nunca tomaram conhecimento sobre o assunto, e a maioria concorda que tanto os projetos quanto as políticas estão mal divulgados.

Tem o Código de Ética e a Carta de Princípios. Mas eu acho que esses documentos poderiam ser mais divulgados. O banco tem alguns projetos de valorização da diversidade que muita gente não conhece. Eu só tomei conhecimento depois de fazer um curso onde foi exibido um vídeo sobre o assunto. São projetos interessantes que poderiam ser mais divulgados.  
(Entrevistada A-10).

Eu acredito que tenha. Agora que você está falando, a gente vai puxando pela memória. Faz muito tempo que eu li nos documentos estratégicos e eu acredito que tenha sim explicitado isso aí, o respeito. (Entrevistada G-3).

Quando perguntado se o banco é uma boa empresa para a mulher trabalhar, somente duas das 20 mulheres entrevistadas disseram que não, e as duas são analistas. Uma delas vê o banco como uma empresa em que ocorre muito assédio sexual e que nada é feito a respeito.

Não é uma boa empresa para a mulher porque a gente vê muito assédio. A gente tem que procurar trabalhar... a gente tem que ter o canto da gente e ficar ali. Se começar a andar demais tem muito assédio sexual.  
(Entrevistada A-1).

As demais funcionárias entrevistadas (entre elas, todas as gerentes) acreditam que o banco é uma boa empresa para a mulher trabalhar, principalmente quando comparado a outras empresas do mercado. Elas acham que muitas das vantagens e condições de trabalho que encontram no banco não encontrariam em outras empresas e que as dificuldades que enfrentam nessa organização também enfrentariam fora dela.

Elas consideram o banco uma empresa que paga bem e corretamente, ou seja, é uma empresa que não atrasa os salários e que paga o mesmo valor salarial para todas as pessoas que exercem cargos com responsabilidades semelhantes, não fazendo distinção de nenhuma forma. Mas muitas das entrevistadas, mesmo

afirmando que o banco é uma boa empresa para a mulher trabalhar, ainda percebem que há pontos a melhorar em relação ao tratamento da mulher.

Eu acho uma boa empresa para a mulher trabalhar, porque eu vejo as situações lá fora, no mercado, e o preconceito é muito mais explícito. Não sei nem se ser explícito é ruim, porque aí a gente pode combater de uma forma mais fácil. (Entrevistada G-1).

Acho, ainda acho. Porque eu sei que essas coisas que eu vi aqui foram mais significativas no passado e lá fora existe também, talvez em maior grau. Porque aqui, de uma forma ou de outra, você tem uma legitimação para entrar, você faz uma prova, agora com a evolução da profissionalização, você tem uma prova de títulos, você faz seu mestrado, seu doutorado, você vai atrás de sua pós-graduação, aí chega uma hora que não tem mais como te fecharem o espaço. Chega uma hora que nem que seja rasgando, você abre seu espaço. E lá fora você não tem as mesmas oportunidades (...). (Entrevistada G-7).

Quando comparada ao mercado de trabalho privado onde qualquer motivo pode ser usado para demissão, a empresa se torna referência positiva para as funcionárias. Elas acreditam que a discriminação ocorre em qualquer empresa e que no banco em que trabalham isso acontece de forma menos prejudicial.

Até um certo nível, é uma excelente empresa para a mulher. Depois as coisas se tornam um pouco mais complicadas, mas também não é uma coisa explicitada, mas eu acho que o banco ainda é uma boa empresa para a mulher trabalhar. Se a gente comparar com outras empresas, com o mercado e tudo o mais. Também não sei se isso é mérito, né! (Entrevistada G-3).

Acho que é uma boa empresa independente de você ser homem ou mulher. É um bom empregador, é um bom pagador. Quanto a você ser mulher lá dentro, vai muito da sua postura também, porque as organizações, de um modo geral, são machistas e tendem a ter um quê discriminatório e o banco não foge a essa regra. Isso não é exclusivo do banco, pode acontecer em qualquer empresa. (Entrevistada G-2).

Como a maioria das mulheres entrevistadas tem mais de 13 anos no banco, acabam nutrindo pela organização um sentimento especial, considerando-a como sua segunda casa. Muitas das entrevistadas disseram que trabalham no banco porque realmente gostam da empresa, porque vêem nela possibilidades de se fazer aquilo que realmente gostam ou têm afinidade, e também porque têm mais chance

de denunciar atitudes erradas como o assédio moral ou sexual, sem correrem risco de serem demitidas. Elas acreditam que o banco dá essa abertura.

Não em termos de oferecer um ambiente saudável e sem discriminação. Por esse aspecto, eu acho que não. Mas o banco ainda é uma boa empresa para a mulher trabalhar, porque o banco ainda dispõe de mecanismos internos que facilitam as mulheres a fazerem reclamações sobre assédio moral, assédio sexual. (Entrevistada A-4).

Acho, ainda acho que é uma boa empresa para a mulher. Com tudo isso, ainda acho uma excelente empresa. Porque uma coisa que eu vi a minha vida inteira... eu vou falar da minha mãe que era chefe dos comissários de bordo de uma empresa aérea, uma gerente de bordo de uma empresa. Quantas vezes teve que ouvir coisas, engolir coisas, porque senão seria mandada embora. No banco você tem a chance de denunciar um assédio moral, um assédio sexual, e continuar na empresa. Então tem esse respaldo. (Entrevistada G-5).

A questão cultural e a forma como a própria sociedade encara o tratamento às mulheres interferem na maneira como elas são tratadas nas empresas. Algumas gerentes acreditam que o banco só não é uma empresa melhor para as mulheres porque ainda traz muito da cultura em que as pessoas foram criadas para dentro da empresa. A sociedade ainda considera as mulheres inferiores aos homens e esse pensamento, de certa forma, interfere nas relações de trabalho no banco. Embora as entrevistadas sintam a interferência das atitudes preconceituosas da sociedade, elas acreditam que no banco a situação ainda é atenuada, pois pelo menos o ingresso é por meio de concurso público. Em outras empresas, segundo elas, as dificuldades para as mulheres podem ser muito maiores.

Mas até que ponto a culpa pelo não desenvolvimento profissional da mulher pode ser atribuído à sociedade? Segundo Kirchmeyer (2002), são as práticas discriminatórias nas organizações que podem ser consideradas como explicações para esse fenômeno.

Em comparação com outros tipos de empresas, sim. Ainda é uma boa empresa para a mulher trabalhar. Por diversos direitos que já adquirimos aqui dentro, eu ainda acho que é uma boa empresa. É claro que ainda tem muita coisa a melhorar, mas a própria sociedade tem que melhorar a esse respeito. Acho que isso ainda é reflexo do comportamento e atitudes da

sociedade, que acabam se estendendo para dentro da empresa (Entrevistada G-10).

Acho que sim e acho que as dificuldades da mulher superam a empresa em si. A questão da mulher, as maiores dificuldades da mulher são as jornadas paralelas que a gente tem. É uma questão mais social do que empresarial, pelo menos na minha visão aqui dentro do banco. Então, as dificuldades que a mulher enfrenta aqui ela também enfrentaria em qualquer outra empresa. (Entrevistada G-8).

As oportunidades e as condições de trabalho das mulheres no banco, segundo algumas das entrevistadas, só são satisfatórias até certo nível. Quando se trata do nível gerencial, elas argumentam que a mulher acaba sendo preterida, deixando de ser reconhecida e valorizada. Para mulheres que almejam cargos gerenciais ou executivos, as dificuldades encontradas serão muitas e as condições deixam de ser boas.

(...) a gente tem muita oportunidade aqui, pelo menos até um certo cargo. Mas quando começa a chegar em cargos mais elevados, onde as coisas vão afunilando, aí fica muita mesmo só pro lado masculino. E a parte da mulher fica bem pra trás mesmo, não é reconhecida, nem valorizada. Agora, até um certo cargo, a gente tem bastante abertura dentro do banco (Entrevistada A-2).

Apesar de tudo, ainda é uma boa empresa para a mulher trabalhar. Mas eu acho que ainda tem um caminho muito grande pro banco ainda pela frente. A gente passou de uma fase em que as mulheres eram discriminadas mais abertamente. Porque quando a mulher tinha um cargo mais elevado, as pessoas sempre se perguntavam como ela conseguiu aquele cargo, por quais meios, ou seja, a mulher tinha que provar duas ou três vezes mais do que o homem a sua competência e ainda continua tendo que fazer isso. Mas pelo menos a gente está vendo mais mulheres chegando a cargos mais altos, mas mesmo assim ainda é pouco. (Entrevistada A-5).

Será que o simples fato de a empresa deixar uma mulher cuidar do filho a torna uma empresa boa para se trabalhar? Esse não seria um requisito básico de qualquer organização? Como uma empresa pode ser boa para se trabalhar se não dá as mesmas oportunidades a todos os funcionários para ascensão profissional, independente se o funcionário é homem ou mulher, gay ou heterossexual, branco ou negro? As mulheres podem ter se acostumado e se acomodado em posições subalternas, que consideram como vantagem simplesmente poder sair algumas

horas para cuidar do filho, não importando se terá chances de promoção na empresa.

É uma boa empresa para a mulher trabalhar. Não para ela ascender a cargos executivos, mas para ela trabalhar é uma boa empresa. Por que o que é uma boa empresa para a mulher trabalhar? É uma empresa que te dá certas liberdades pra você cuidar da família, pra você cuidar do seu filho, por exemplo (...). (Entrevistada G-9).

Quando perguntado se é mais difícil para a mulher trabalhar em organizações financeiras do que em empresas de outros ramos, as opiniões ficaram divididas. Tanto entre as mulheres gerentes quanto entre as analistas, 60% acreditam que as organizações financeiras são empresas onde as mulheres encontram mais desafios para trabalhar, sendo mais difícil conquistar o sucesso ali do que em empresas de outros ramos de atividade, embora a maioria das entrevistadas tenham o banco como única experiência de trabalho.

Segundo as entrevistadas, as organizações financeiras requerem do funcionário um comportamento mais técnico e mais agressivo no sentido de impor suas idéias e opiniões em uma negociação. Essas características seriam mais identificadas aos homens do que às mulheres. Quando comparam o trabalho da mulher em um banco ao trabalho em uma escola ou hospital, por exemplo, onde o relacionamento pessoal e a maneira de lidar com as pessoas se sobressaem mais do que competências técnicas, elas verificam que as dificuldades encontradas em organizações financeiras podem ser bem maiores. Segundo Oliveira (1999, p.87), “algumas profissões expressam uma escolha arbitrada por mecanismos ideológicos imersos na cultura sexuada”, ou seja, algumas profissões assumem características femininas ou masculinas. As mulheres entrevistadas concordam com a autora e acham que as organizações financeiras são vistas como locais mais técnicos, portanto, mais masculinos. Para elas, as pessoas associam essa capacidade técnica mais aos homens do que às mulheres, o que dificulta a vida delas dentro dessas empresas.

Eu acho que pode ter sim uma certa dificuldade a mais. Se você for analisar, uma empresa de arquitetura ou uma escola são vistas mais como ambientes femininos e uma área financeira é vista mais como ambiente masculino. (Entrevistada G-6).

Eu acho, porque existe um preconceito em relação à mulher trabalhar com números. Muitas pessoas acham que para as mulheres são reservadas as profissões que são voltadas às ciências humanas, principalmente pedagogia, letras, psicologia. Essas são as cearas femininas. Eles acham que as mulheres não sabem fazer contas, não sabem mexer com números. Eu particularmente sou formada em pedagogia, mas direcionei minha carreira para a área de finanças, até para provar que sei fazer contas. É um desafio muito grande. (Entrevistada A-4).

Provavelmente pela tradição, eu diria que hoje é menos difícil do que era antigamente, mas ainda é muito difícil. Em uma organização educacional, por exemplo, é muito natural que todos os cargos gerenciais sejam exercidos por mulheres, porque é uma tradição. Na organização financeira isso vem se sedimentando agora. (Entrevistada G-4).

Tem empresas que é natural o trabalho feminino. O campo da saúde, da educação e do marketing são áreas em que as mulheres se sentem em casa, tem um ambiente feminino por ali. Uma organização financeira é um ambiente masculino, é por isso que a gente tem essa dificuldade toda. (Entrevistada G-9).

Algumas das entrevistadas não têm outra experiência profissional, têm o banco como único empregador. Mesmo assim, sentem que as mulheres têm mais dificuldades para crescer profissionalmente e alcançar postos de comando em organizações financeiras do que teriam em outras empresas. A visão da organização financeira como um local predominantemente masculino também é compartilhada por essas mulheres.

Uma das entrevistadas acredita que o homem passa mais credibilidade do que a mulher quando está discutindo números ou algum assunto ligado à área econômica. É uma questão cultural da população. Elas argumentam que a mulher é vista como mais apta para lidar com assuntos ligada à área de humanas do que exatas, o que faz com que as mulheres precisem provar mais que os homens que são capazes de lidar com as áreas econômica e financeira.

Eu fico prejudicada para responder, porque eu só tenho duas experiências, o banco e a escola. Mas eu acho que na comunidade acadêmica as coisas são tratadas de forma mais igual, até porque você assina com seu sobrenome e depois o seu nome e aí não se sabe quem é mulher, quem é homem. Então eu acho que a área acadêmica é mais tranqüila que o banco

para isso. A área financeira é mais masculina. A credibilidade das pessoas ainda está no masculino. (Entrevistada G-7).

Como eu não tive experiência em nenhum outro tipo de empresa... eu acho que em outros ramos é mais fácil. Talvez o setor de serviços, por exemplo, deve ser mais fácil. Uma escola, por exemplo. Acho que uma organização financeira é mais vista como um local masculino, porque como aqui é preciso ter um conhecimento e uma capacidade técnica muito alta e você tem que ter essa competência e essa capacidade técnica, aí a mulher parece que não é muito ligada nisso, as pessoas não acreditam muito nessa capacidade da mulher. Então, eu acho que isso faz parte da nossa cultura mesmo, as pessoas acharem que a mulher é sensível, que não tem tanta capacidade como o homem, e como instituição é uma coisa técnica mesmo, que as pessoas têm que ter capacidade técnica, então eu acho que é mais difícil pra mulher. (Entrevistada A-9).

Em relação às mudanças ocorridas na empresa em prol da mulher, 50% das gerentes entrevistadas não perceberam alteração ou perceberam pouca alteração na forma como a mulher é tratada, desde que tomaram posse até os dias de hoje. Elas acreditam que se tivessem ocorrido alterações significativas no banco em relação à forma como a mulher é tratada, haveria mais mulheres em cargos gerenciais do que há hoje.

Segundo uma das gerentes, há dez anos atrás a empresa alardeou o fato de ter sido nomeada a primeira mulher superintendente no banco. Naquela época, era a mulher que tinha o maior cargo entre todas as mulheres funcionárias da empresa. Considerando que o cargo de superintendente não é o mais alto na organização, que acima dele ainda há os cargos de diretor, de vice-presidente e de presidente; que a empresa tem quase 200 anos de existência e que esse fato ocorreu há apenas dez anos, é de se concluir que as mulheres foram negligenciadas por muito tempo, que não tiveram grandes oportunidades de crescimento profissional, tanto quanto seus colegas homens, visto que há dez anos todos os cargos de superintendência e acima desses eram ocupados por homens.

De dez anos até hoje, a situação pouco mudou. Algumas outras mulheres foram nomeadas superintendentes, executivas e até diretoras, mas ainda representam uma quantidade muito pequeno comparada ao número de homens que ocupam esses cargos atualmente.

Vi pouca mudança. Muito pouco. Quando eu tinha três anos de banco, foi o maior bafafá na empresa porque a primeira mulher nomeada superintendente foi no mato Grosso do Sul. Isso foi uma quebra de paradigma, isso há dez anos atrás. Se você olhar hoje quantas mulheres são superintendentes (...) Eu acho que esse número não cresceu muito. Se isso fosse uma realidade, em dez anos isso teria se multiplicado exponencialmente como os pontos de atendimento se multiplicaram, o que não é verdade. (Entrevistada G-2).

Não, não mudou nada. Pra mim continua exatamente a mesma coisa. Essa é uma pergunta que me deixa muito triste porque eu tenho que pensar nesse assunto. Quando eu comecei a trabalhar no banco eu tinha supervisoras que eram mulheres, chefes de baterias que eram mulheres. Desde a época que eu entrei, há 20 anos atrás, já era assim, as mulheres só conseguem chegar até um determinado nível. A partir daí a coisa fica muito complicada. Porque até um determinado nível a disputa é técnica, é feita por seleções, por concorrências, por prova ou coisa assim, então o sexo não influencia muito. Mas quando você começa a subir e não é mais uma concorrência objetiva, aí a coisa começa a complicar. Então eu não acho que a situação hoje para as mulheres é melhor do que naquela época. (Entrevistada G-9).

Entre as analistas entrevistadas, 40% não perceberam mudanças significativas no modo como a mulher é tratada na empresa. Como elas não vêem tantas perspectivas de crescimento profissional a partir do nível em que já chegaram, dos cargos que já ocupam, acabam ignorando alguma mudança que o banco tenha feito em prol das mulheres. A insatisfação com a situação atual é tanta que elas não conseguem ver nada de bom nas atitudes da empresa. Acreditam que se não for conta própria e às custas de muito esforço, não conseguirão nada na empresa.

Não houve melhoria nenhuma nos treze anos em que trabalho aqui. A mulher tem sempre que se sobressair, que ser mais competente que o homem. (Entrevistada A-1)

Está a mesma coisa. Não melhorou, não! (Entrevistada A-2).

Não. A evolução foi minha que cresci, amadureci e comecei a não dar muita bola para esse tipo de coisa. (Entrevistada A-3).

Se houve diferença, foi muito pouco. Hoje até tem algumas mulheres nos cargos de diretoria, o que não existia quando eu entrei no banco. Acho que

os avanços foram muito pouco. Ainda tem muita coisa para melhorar nesse sentido. (Entrevistada A-10).

Porém, algumas das entrevistadas conseguem ver mudanças significativas no banco em relação à valorização da mulher, mas atribuem essas mudanças mais a iniciativas das próprias mulheres do que à empresa em si. Segunda elas, se não fosse as lutas, as mobilizações das mulheres ao longo dos anos, a postura que a mulher tem assumido, pouca coisa teria mudado. As mulheres têm estudado, se especializado e se profissionalizado cada vez mais, estando apta a competir de igual para igual com os homens.

Eu acho que melhorou bastante. Nós mulheres temos conquistado mais espaço. Antigamente você via muito menos mulheres em situação de comando, até porque elas preferiam trabalhar seis horas para terem tempo de cuidar dos filhos. Eu acho que o banco acompanhou muito a evolução da sociedade. Antigamente não tinha tantas mulheres chefes de família quanto se tem hoje. Hoje elas estão correndo atrás, se especializaram, se profissionalizaram, ocuparam posição de comando. (Entrevistada A-4).

Melhorou sim, melhorou bastante. Eu acho até que essa melhora que teve também é fruto da própria entrada da mulher no banco, porque quando eu entrei no banco, há 23 anos atrás, nós éramos menos mulheres do que hoje. Hoje nós somos muitas. Então a força de mobilização que a mulher tem hoje é muito grande, muito maior do que há 20 anos atrás. Até porque os próprios sindicatos estão lutando aí e a gente mesmo está lutando. Então mudou muita coisa, mudou bastante. Acho que mudou também a postura da mulher, a mulher passou a ser mais profissional. (Entrevistada A-5).

Outro fator que pode ter contribuído para mudanças no tratamento à mulher na empresa é a própria postura dessas mulheres em casa, exigindo mais responsabilidade do marido na divisão das tarefas domésticas, o que faz com que sobre mais tempo e menos preocupação para elas poderem desempenhar suas atividades profissionais.

Eu acho que, cada vez mais, a gente vai conquistando espaço. (...) Teve uma evolução também do papel das pessoas. O homem não tinha o papel que tem hoje dentro da família. Hoje está tudo muito mais dividido. (Entrevistada G-4).

#### **4.1.2 Mulheres e o comprometimento organizacional**

O nível de comprometimento de um funcionário com a empresa pode depender de vários fatores, entre eles, segundo Williams e Ferris (2000), está o compartilhamento dos valores da organização. Segundo os autores, a empresa que tem valores sólidos compartilhados com todos os funcionários consegue equipes mais comprometidas com o trabalho e resultados mais eficientes, além de contribuir para o aumento da criatividade e do senso de ética.

Quando se trata do nível de comprometimento da mulher e do homem, de acordo com Williams e Ferris (2000), outros fatores precisam ser considerados, como por exemplo, oportunidades de carreira, compromissos externos e a família. Todas as entrevistadas concordam que a mulher é muito comprometida com o trabalho, até devido à cobrança que ela já tem em seu dia-a-dia. Foi unânime o entendimento de que quando uma mulher assume uma determinada tarefa, projeto ou desafio, ela se dedica com afinco, buscando desenvolver o trabalho de forma rápida e com qualidade.

Exatamente por conta dessa cobrança em ser mulher, a gente se sente mais exigida, cobradas por nós mesmas e aí terminamos nos comprometendo mais. Mas os homens também são comprometidos. A gente é porque tem que provar mais. E às vezes isso não é necessário. Mas como a gente tem essa coisa de estar sendo comparada, da ascensão estar sendo atribuída a outras coisas, aí a gente quer mostrar que não tem nada a ver, que é pela nossa capacidade que conseguimos as coisas. Então a gente tem essa coisa do perfeccionismo. (Entrevistada G-1).

Sim, são mais comprometidas em termos de serviços. Elas são mais firmes e sabem organizar melhor o tempo delas e o serviço acaba saindo melhor e o comprometimento acaba ficando maior. (Entrevistada A-1).

Acho que as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens. Apesar de toda essa carga que a gente tem, eu acho que a mulher é mais perfeccionista, ela quer as coisas mais certinhas, até por conta de todas as atribuições que a gente tem que se organizar pra cuidar da vida aqui dentro e lá fora, a gente acaba carregando isso pro ambiente de trabalho também. Eu acho que a mulher é mais comprometida. (Entrevistada A-9).

Dentre as entrevistadas, metade acredita que a mulher é mais comprometida com o trabalho do que o homem e a outra metade acha que o comprometimento não

está relacionado ao gênero, que tanto homens quanto mulheres podem ser comprometidos. Mas ainda assim acham as mulheres mais meticolosas, mais criativas e que colocam mais emoção no trabalho do que o homem. Em pesquisa realizada por Jandeska e Kraimer (2005), sobre comprometimento organizacional, as autores concluíram que as mulheres se acham muito comprometidas com a organização. As autoras dizem que mesmo em culturas altamente masculinizadas as mulheres apresentam alto nível de comprometimento organizacional, embora expressem baixa satisfação com a carreira.

Muitas são comprometidas sim, principalmente as que estão em cargos de gerência. Outras não. Se eu fosse quantificar, eu diria que é meio a meio. (Entrevistada A-4).

Nós somos mais preocupadas. Nós temos muita preocupação em não errar. É a responsabilidade mesmo. Mas eu conheço muitos homens que têm essa responsabilidade. Eu não vejo essa diferença, sinceramente eu não vejo. (Entrevistada G-4).

O nível de comprometimento é relativo, independe de homem ou de mulher, mas a mulher precisa se esforçar mais para conseguir as mesmas coisas. Umhas vezes porque ela se desvaloriza, outras vezes pelo machismo do homem. Por que existe o machismo dentro da organização. (Entrevistada A-2).

Eu não falaria que elas são mais comprometidas, eu falo que elas são mais dedicadas, mais meticolosas, mais detalhistas, por serem mulheres mesmo. Quando elas pegam realmente algo para fazer, a qualidade do resultado eu acredito que seja maior. Eu acho que profissionalmente elas têm mais criatividade, mais idéias e mais emoção e talvez isso dê uma reversão no resultado. (Entrevistada G-5).

Elas associam o comprometimento no trabalho ao esforço que precisam fazer para se destacarem na empresa. E associam também ao próprio comprometimento e esforço que têm na vida. Segundo uma das entrevistadas, a vida exige muito das mulheres e pede que elas se esforcem, se dediquem e se comprometam mais do que os homens para dar conta de todas as tarefas que têm no dia-a-dia, tanto na empresa quanto fora dela.

O esforço que as mulheres fazem e precisam fazer para conseguirem se manter competitivas dentro da organização foi um dos fatores mais lembrados nas entrevistas realizadas, mesmo quando o foco da questão não era esse. A dupla ou

tripla jornada enfrentada pela mulher moderna, que precisa ser profissional competente, mãe dedicada, esposa exemplar, e ainda ter tempo para se dedicar aos estudos e para cuidar de si mesma, acabam exigindo da mulher um esforço descomunal, pois em todos os papéis que desempenha, ela precisa ser a melhor. Para as entrevistadas, as responsabilidades assumidas na vida pessoal são bem maiores para as mulheres do que para os homens, fazendo com que o esforço delas nas organizações seja muito maior também.

Com certeza o esforço da mulher aqui na empresa é maior do que o dos homens. Isso aí é líquido e certo, porque se ela tem que se comprometer com as coisas lá fora, como casa, família e tudo mais, e tem uma barreira aqui dentro, então ela precisa duas ou três vezes mais se esforçar, dependendo do ambiente que ela encara. Então, realmente, ela precisa dar a alma, dar o sangue. É até uma questão de expectativa, espera-se que o homem seja experiente, seja competente e seja competitivo e espera-se da mulher que ela seja branda, que seja calma, que seja doce e que não seja competitiva e que, portanto, também não tenha muita competência, principalmente em uma organização como essa. E aí para você provar que não é bem isso, que você pode ser competitiva, competente e inteligente, você tem que fazer um esforço maior mesmo. Eu acho que é isso que acontece. (Entrevistada A-3).

A mulher tem uma dupla jornada, tem um diferencial que a deixa mais antenada e isso é favorável, que a condição de você conseguir fazer três coisas ao mesmo tempo e que o homem não consegue entender como a gente consegue isso, mas que a gente faz com muita naturalidade. (Entrevistada G-4).

Oliveira (1999, p.90) fez uma pesquisa com mulheres trabalhadoras da indústria alimentícia italiana, com mulheres altamente qualificadas, e constatou que “com referência às atividades desenvolvidas pelas trabalhadoras e às relações construídas no âmbito do trabalho, elas narraram que os trabalhos das mulheres são menos reconhecidos do que o dos homens” e que “estão sempre em posição de alerta, pois têm de se esforçar muito mais do que os homens para serem reconhecidas”.

Os resultados desta pesquisa não diferem dos estudos de Oliveira (1999). Quando perguntado, nesta pesquisa, se as mulheres precisam se esforçar mais do que os homens na organização, para que consigam as mesmas coisas que eles

conseguem, 90% das entrevistadas responderam que sim e que sem esse esforço adicional não teriam conseguido os cargos que ocupam hoje.

Com certeza, elas precisam se esforçar mais que os homens para conseguirem as mesmas coisas que eles conseguem em termos de reconhecimento e promoção. (Entrevistada A-5).

A mulher tem que ficar provando que é competente e se o trabalho dela não for de relevância, ela fica de lado e o homem se destaca mais. Ela tem que ser indispensável e fazer algo que faça a diferença, para ela ser ouvida e ter mais espaço. (Entrevistada A-6).

Eu acho que a mulher é mais esforçada que o homem. Até porque a gente tem que ficar provando o tempo todo, então acaba se esforçando mais. (Entrevistada A-9).

O esforço da mudança, principalmente do jeito de ser, é um dos piores esforços que as mulheres precisam fazer, segunda uma das gerentes entrevistadas. Mudar o comportamento para adequá-lo ao que a empresa espera, ou pior, mudar para se comportar igual aos homens, na maneira de vestir, na maneira como lida com os problemas pode ser uma das piores provas pela qual as mulheres precisam passar para alcançarem o sucesso. Mesmo assim, pode não ser suficiente.

Bierema (2001) diz que as mulheres tendem a adotar comportamentos masculinos acreditando que isso é necessário para a melhoria na carreira, apesar dessa mudança as fazerem sentir que não estão sendo verdadeiras com sua própria identidade.

Sim, sem dúvida as mulheres precisam se esforçar mais que os homens. E se esforçar não é só tecnicamente. Elas têm que se esforçar mudando seu jeito de ser. Esse é um dos piores esforços que a mulher tem que fazer. Ela tem que pensar no que fala, no que veste, em como se porta. (Entrevistada G-9).

Quanto a ter que se esforçar mais, isso eu acho que acontece. Mas não é se esforçar mais aqui dentro da empresa, é se esforçar mais por essa questão de que a vida da gente é uma só. A gente tem muitas facetas, você vive muitas personalidades hoje em dia. (...) Então, essas múltiplas situações é que exigem mais da mulher do que do homem. O homem tem menos preocupações fora do trabalho do que a mulher. (Entrevistada G-8).

Com certeza elas se esforçam muito mais do que os homens, e mesmo assim não conseguem crescer tanto quanto eles. Já vi muito homem

incompetente sendo promovido, em detrimento de muita mulher competente. (Entrevistada G-10).

As mulheres precisam se esforçar mais para conseguirem as mesmas coisas que os homens. (Entrevistada A-1).

Acho que precisam se esforçar mais sim. Elas precisam se esforçar muito mais, mostrar muito mais competência para conseguirem o que o outro consegue com muito mais facilidade. (Entrevistada G-7).

Quando se trata da liderança, pode-se imaginar que homens e mulheres tenham estilos diferentes e assumam posturas diferentes quando são líderes. De fato, segundo Manning (2002), a imagem masculina da liderança continua influenciando a percepção das pessoas e de outros líderes, da mesma forma que o modelo de liderança feminino é considerado único. Mas de acordo com Oyster (1992), citado por Manning (2002), homens e mulheres quando estão em papel de liderança tendem a se comportarem da mesma maneira, embora, quando há diferenças, as mulheres tendem a ter um estilo mais orientado para o relacionamento do que o homem. Segundo o autor, as mulheres enfatizam mais o apoio e o desenvolvimento de seus funcionários.

A liderança foi apontada pelas entrevistadas como sendo uma qualidade que independe do gênero. A maioria consegue identificar qualidades de bons líderes tanto em homens quanto em mulheres e já trabalharam com bons líderes dos dois sexos. Três das entrevistadas, uma gerente e duas analistas, acreditam que as mulheres são melhores líderes que os homens, por possuírem características genuinamente femininas como a sensibilidade, a empatia, a compreensão e a afetividade.

Eu tento fugir dessa questão da generalização, mas as características de sensibilidade, de ter mais empatia, de compreensão, talvez façam mais parte do perfil feminino, que o homem também pode ter. Eu acho que a questão do feedback tem muito a ver com a questão de educar, de orientar, do gerente facilitador. (Entrevistada G-1).

As mulheres são melhores líderes porque têm mais sensatez em suas decisões e sabem organizar melhor o trabalho. Conseguem ser capaz de saber quem está trabalhando e quem não está e assim dividem melhor as tarefas. O homem não. Para eles se o trabalho está sendo desenvolvido, se o resultado está saindo, então está bom. Mas eles não sabem como que

está saindo o trabalho, se a divisão da tarefa está coerente com o setor inteiro. (Entrevistada A-1).

Eu acho que a mulher lidera melhor, porque a mulher trabalha com a afetividade no ambiente de trabalho. Ela trabalha com pessoas, não só com funcionários. Ela vê o lado pessoal dentro do ambiente de trabalho. Ela causa um ambiente muito melhor, uma dedicação muito maior dos funcionários. (Entrevistada A-4).

Ainda em relação à liderança da mulher, Burke (1994) questiona se quando as mulheres tornam-se líderes elas se vêem primeira e unicamente como tal, assumindo postura similar a de seus colegas homens ou se elas se vêem como representantes da categoria feminina, prestando mais atenção aos problemas enfrentados pelas mulheres. Essa questão foi comentada pelas entrevistadas, que dizem que quando a mulher precisa se comportar igual aos homens para assumir cargos de liderança e que muitas continuam se comportando dessa forma após estarem nesses cargos.

(...) Eu tenho um temperamento bastante forte. Eu também não tenho observado mulheres com comportamentos pouco firmes chegarem a cargos de chefia. As mulheres que conseguem são bem assertivas. De uma forma ou de outra, você tem que desenvolver uma característica de natureza masculina para você chegar lá. Você tem que ser assertiva. Eu não sei se isso é uma característica masculina porque eu conheço vários homens que não são assertivos e as mulheres que chegam eu vejo muito como assertivas. Então eu acho que respeitam, pelo menos externamente. Eu não sei o que pensam por dentro, mas respeitam. Mas de vez em quando a gente ouve piadinhas, podem não ser diretamente com a gente, mas se fazem com outra mulher, provavelmente estão fazendo comigo também. (Entrevistada G-7).

Embora muitas das entrevistadas tenham presenciado ou vivenciado situações de preconceito na organização, todas se sentem respeitadas nas posições que ocupam, sendo líderes ou não. Elas não sentem que têm as decisões questionadas pelo fato de serem mulheres. Os relatos indicam que elas batalharam muito para assumirem seus cargos e para chegarem às posições em que se encontram hoje, impondo respeito nas decisões que tomam e nas ordens que dão. Elas se sentem respeitadas tanto pelos superiores quanto pelos funcionários que lhes são subordinados e pelos colegas que possuem o mesmo cargo.

Me respeitam sim. Nunca tive problemas. Eu nunca ouvi nenhum problema de ser desrespeitada por ser mulher. O que eu vejo muito são muitas mulheres assumirem uma posição masculinizada pra talvez se defender do preconceito, para mostrar capacidade, o que eu não acho necessário. Eu acho que a gente pode continuar com as nossas qualidades de sensibilidade e tudo e mesmo assim sendo boas gerentes. Eu até posso, de forma generosa, mostrar para quem optou por essa linha dura que não tem necessidade de ser assim. (Entrevistada G-1).

Eu acredito piamente que eles me respeitam. Em todas as áreas onde eu vou, eu sou respeitada, e muito. Em todas as áreas por onde eu tenha que me articular, eu sou extremamente respeitada. (Entrevistada G-6).

Respeitam muito. E eu acho que é isso que gratifica a gente. Nunca tive problemas. Pelo contrário, eu sempre tive um estilo de gerenciamento mais livre, para as pessoas poderem pensar, poderem demandar coisas e dar resultados sem ficar controlando horário, ou vendo se vai faltar ou se não vai. Os meus ambientes sempre foram muito lúdicos. Eu preparava festas e encontros onde a gente pudesse lavar roupa suja sem retaliação. Agora, com superiores, às vezes você bate de frente mesmo, porque você tem que ficar ali no meio e filtrar as coisas para sua turma. (Entrevistada G-5).

Embora se sintam respeitadas, precisam lutar constantemente por esse respeito. Segundo uma das gerentes, uma mulher que é nomeada em cargo de liderança tem que provar que é capaz de assumir aquela posição, por mais que tenha passado por processo seletivo. Elas necessitam estar sempre provando sua capacidade, enquanto para o homem é mais simples. As pessoas já assumem, por definição, que eles são competentes e não ficam cobrando deles resultados tão imediatos quanto cobram das mulheres. A não ser que eles tenham um histórico de fracasso profissional que seja do conhecimento das pessoas ou que cometam um erro muito grave, eles são respeitados sem que precisem ficar provando sua competência. É como se isso já estivesse implícito para eles.

Depois de um tempo, há o respeito sim. Em um primeiro momento, quando você assume a equipe, há a desconfiança, eles não te aceitam. Depois que você conquista, que você prova por A mais B que você tem competência e que você coloca cada um em seu lugar, que você realmente ocupa o seu espaço, aí eles passam a te respeitar. Isso acontece menos com o homem, a não ser que o cara já traga uma bagagem de fracasso, ele já chega com uma certa vantagem. Ele precisa provar menos. (Entrevistada G-2).

As analistas entrevistadas também se sentem respeitadas pelos chefes e colegas de trabalho, mas atribuem isso a uma conquista árdua que fizeram ao longo do tempo. Elas dizem que para serem respeitadas precisam se impor, se mostrarem eficientes, provarem que são competentes e, muitas vezes, ignorarem alguns comentários maldosos que ouvem.

Esse ponto pra mim está mais no sentido de que a mulher tem que mostrar respeito. Falando de mim, eu acho que quando eu tiver que falar alguma coisa, ou quando eu falo alguma coisa dentro da situação, eu procuro mais ouvir e faço isso sem malícia, sem comentários por trás. Eu sou uma pessoa assim meio vidrada, não dou trela para muita coisa, eu sou técnica. (Entrevistada A-2).

Hoje sou respeitada sim, porque eu sou uma mulher madura, eu consigo me impor, eu não me deixo ser levada por esse tipo de sedução, então eu acho que sim. Contato que eu não fale coisas que desagradem eles, então eu acho que sim. (Entrevistada A-3).

Eu me sinto respeitada, mas eu já trabalhei em locais em que eu tinha vontade sumir. Porque tinha muitas brincadeiras em relação às mulheres, até comentários maldosos, a respeito de sua forma física, da sua vestimenta, fazem graça e utilizam termos que são inapropriados ao local de trabalho. E se você reclama, você vira um peixe fora d'água. (Entrevistada A-4).

Respeitam, mas não é uma coisa assim fácil, isso é uma coisa que é conquistada ao longo do tempo. A mulher tem muito mais dificuldade para provar que é competente. (Entrevistada A-5).

Todas as analistas entrevistadas são conscientes do esforço adicional que precisam fazer para lutar em condições de igualdade com os homens na organização e conseguem ser respeitadas.

Por ser mulher, eu acho que eu me esforço muito para ter um padrão muito alto. Eu conquisto respeito com muito mais esforço que os homens. Se eu fosse homem, eu acho que eu não precisaria ter todo esse trabalho, esse estresse para mostrar o serviço. Seria muito mais light. (Entrevistada A-7).

Tem também os casos em que o respeito é conseguido pelo grau de instrução. Quanto mais alto for o grau de instrução, mais respeitada será a pessoa, como relata uma das analistas entrevistadas.

Eles me respeitam sim. Mas eu vou te dar um exemplo mais real. No meu caso, onde eu trabalho, existem três mulheres no meu setor e o resto é tudo homem. Nós temos uma doutora, uma que tem mestrado e outra só o curso superior, então o peso da opinião e o respeito dos integrantes da equipe acho que vai mais por aí. A mulher que é doutora eu acho que é mais respeitada do que as outras, mas aí não é por ser mulher, é mais pelo currículo dela. As opiniões dela têm mais peso dentro da equipe. (Entrevistada A-9).

#### **4.1.3 Experiências de discriminação e preconceito sofridos na organização**

Esta categoria visa apresentar os casos de discriminação e preconceito em que as entrevistadas presenciaram ou tiveram conhecimento, mesmo que não tenham sido endereçados a elas, além de momentos difíceis vivenciados por elas próprias na organização na qual trabalham.

As discriminações presenciadas pelas entrevistadas ocorreram em forma de piadas ou brincadeiras, de maneira que as pessoas que as faziam não pudessem se prejudicar com tais atitudes ou comentários. O preconceito e a discriminação, segundo as entrevistadas, ocorrem mais em relação à mulher, ao negro, ao deficiente e ao homossexual e acontece de forma velada. Em todos os casos de discriminação a vítima sempre sai enfraquecida de alguma maneira, mas em um dos casos relatados, a vítima chegou a ser demitida. Se não fosse por um processo civil que moveu contra a organização, dificilmente teria sido reintegrada ao quadro de funcionários.

Dentre as gerentes entrevistadas, 70% presenciaram casos de discriminação ou preconceito dentro da organização. Elas relatam que já viram pessoas passarem por situações constrangedoras no ambiente de trabalho, situações que fizeram as pessoas se sentirem diminuídas ou até culpadas.

O preconceito existe sim, de forma sempre velada. Muito mais por meio de piadinhas, nada assim 'sou contra por causa disso', mas sempre por meio de brincadeiras, piadas discriminatórias. (Entrevistada G-1).

Já participei de uma situação de discriminação e foi muito ruim. Nessa época, quando eu era gerente de RH, foi dado posse a algumas pessoas e um rapaz que era negro se sentiu discriminado porque tinha um período de observação do funcionário logo após ser efetivado. E nesse período ele foi mandado embora. Ele entrou com uma ação no sindicato dos bancários e

com uma ação cível em cima do banco. E quem cuidava do RH nessa época era eu. Então tive que participar de várias rodadas, até entender se era uma questão de discriminação e pelo histórico foi sim uma discriminação pela cor e ele foi reintegrado ao banco. (Entrevistada G-5).

Com relação a ser homem ou mulher eu nunca vi discriminação, não. Explicitamente que eu tenha participado de um processo, não. Agora por opções sexuais eu já vi. Há um pouco de depreciação quando a opção sexual não é a comum, a maioria absoluta, Então isso no primeiro momento é uma chacota, mas no momento decisivo eu já vi isso ser um fator negativo. (Entrevistada G-2).

A gravidez foi um fator colocado por muitas das entrevistadas como motivo de discriminação. Mulheres eram preteridas no momento de uma promoção simplesmente porque estavam grávidas e logo se ausentariam em licença-maternidade. Comentários pejorativos em relação à ausência da mulher para dar à luz e cuidar do filho pareciam comuns na empresa, pelo menos há alguns anos atrás. Segundo as entrevistadas, homens que precisavam se ausentar por longos períodos, para operar o joelho, por exemplo, não eram vistos ou tratados da mesma maneira que uma mulher grávida.

Oliveira (1999, p.120) diz a “representação da maternidade para as trabalhadoras é marcada pelo conflito entre o desejo de ser mãe e o sentimento de que estão cometendo um crime, pelo qual são penalizadas; elas sabem que não existe neutralidade na relação empresa e maternidade do ponto de vista de eficácia da produção”.

Eu já vi pessoas que dizem não gostar de trabalhar com mulheres, porque mulher se ausenta muito, porque mulher tem licença-maternidade, mas falaram assim nesse sentido, de não gostar. Já tive na minha história dois homens, dois colegas de trabalho, que eram chefes que não gostavam muito de trabalhar com mulheres, pois eu já adoro trabalhar com mulheres, eu já acho que mulher é super-criativa, mulher é muito mais dinâmica. (Entrevistada G-6).

Acontecem as piadinhas todos os dias. Piadinhas sobre a inferioridade das mulheres, dos negros e dos homossexuais. Muitas vezes são ditas em forma de brincadeira, mas acredito que sempre espelham um pouco do sentimento de quem as faz. Então acredito que isso seja uma forma de discriminação. Tem também a questão de perguntarem, em uma entrevista, se você pretende engravidar em um curto espaço de tempo. Sei de alguns

chefes que já fizeram essa pergunta em entrevista e de algumas mulheres que já ouviram isso em uma entrevista (Entrevistada A-10)

Há muito tempo eu já tive e já assisti com outras pessoas uma discriminação em relação à gravidez e ao tempo de licença-maternidade. Coisas do tipo “ficou grávida de novo!”, ou “vai ter quantos filhos?”. Coisas desse tipo eu já vi no banco, sim. Mais há uns 20 anos atrás, mas a gente via sim. Eles falavam aquilo como se fosse uma coisa normal. Se tinha mais de uma mulher grávida no setor, diziam que precisavam fazer um programa de controle da natalidade, porque senão como é que vai andar o banco, esse tipo de coisa. E isso não acontecia para o homem, porque se ele tivesse que se afastar por causa do futebol, para operar o menisco por causa do futebol, isso era encarado de uma forma bastante normal. (Entrevistada G-7).

Entre as analistas entrevistadas, só uma delas não presenciou situações de discriminação na empresa. Todas as outras dizem que ouvem muitas piadas, comentários e brincadeiras de mau gosto sobre a inferioridade da mulher. Outras dizem que as tarefas não correlatas ao trabalho, como organizar festinhas, comprar presentes, etc, ou tarefas menos técnicas como organizar um arquivo, fazer uma ata, enviar convites para reuniões são destinadas às mulheres. Elas sabem que essas tarefas existem e são necessárias dentro da organização, mas acham que não deveriam ser repassadas somente às mulheres e sim divididas igualmente entre todas as pessoas da equipe.

Segundo Oliveira (1999, p.120), “a 'consciência' da discriminação sexual pode levar ao estado de liminaridade, isto é, a mulher sabe da discriminação e limita-se a constatá-la”. Para a autora, essa construção cultural do significado da submissão da mulher remete às construções diferenciadas dos medos, prazeres, culpas e vergonhas, que faz com que elas aceitem passivamente serem discriminadas.

Eu acho que existe discriminação contra a mulher. Na maior parte das vezes ela é feita como uma brincadeira, mas eu acho que isso é discriminação. É feita como piada e ainda se a mulher alcança um cargo maior, ela conseguiu porque dormiu com fulano ou ciclano ou porque ela é bonitinha, ou quando precisa comprar alguma coisa que não tem nada a ver com o serviço, eles olham para uma mulher para fazer isso. Eu acho isso discriminação. (Entrevistada A-7).

Com relação à mulher eu acho que sempre rola. É um preconceito disfarçado, não é uma coisa patente, não está latente, mas está presente nas coisas que comentam, na forma como te tratam, principalmente no lugar onde você está. Por exemplo, eu trabalhei em um projeto numa área que é bastante masculina, onde a maior parte das pessoas é homem, então te discriminam no sentido de falarem coisas que você não está entendendo, com o propósito de você não entender. Fazem brincadeiras grosseiras quando você está por perto para mostrarem que são eles que dominam, eles que comandam. (Entrevistada A-3).

Os tipos de piadas e comentários maldosos que mais é presenciado pelas entrevistadas são contra os homossexuais. Elas dizem que o preconceito algumas vezes chega a ser explícito e os prejudicam na carreira. Mas acham pior ainda quando o preconceito é velado, pois não dá chances da vítima se defender.

Dejours (1988) considera o assédio e a discriminação sexual dentro e fora do local de trabalho como risco residual, isto é, aquele em que as mulheres precisam resolver individualmente, por não serem assumidos e muito menos resolvidos ou prevenidos pelas organizações em que trabalham.

Eu vou fazer 23 anos do banco e já vi muitas vezes o preconceito. Apesar de não ser tão explícito, tão agressivo, mas às vezes é velado, o preconceito é velado, o que é uma forma até muito danosa de preconceito, pois é muito complicado porque a pessoa fala, mas não fala. Principalmente com relação aos homossexuais a gente vê isso. Com relação a negros o pessoal não é muito visível, mas com relação à mulher eu acho bem claro. Há situações em que as pessoas tratam as mulheres como se fossem pessoas inferiores. Tratam muito bem, cumprimentam, mas é como se você merecesse uma atenção especial por você ser inferior. (Entrevistada A-5)

Certamente já presenciei situações de preconceito, mas eu não saberia dizer agora qual, porque isso é uma coisa que ocorre tantas vezes no dia a dia da gente que a gente passa a considerar normal. É muito comum no banco piadas sobre mulheres, negros e homossexuais. E é até mais comum sobre negros e homossexuais. (Entrevistada A-4).

Já ouvi comentários. Nunca presenciei uma situação diante da pessoa, mas já ouvi comentários, piadinhas, que as pessoas acham que é só piadinha, mas que tem um fundo de verdade. Já ouvi contra o homossexualismo, contra a mulher, aquela coisa da mulher bonita, da beleza em detrimento da capacidade. Já ouvi também contra negros e contra pessoa pobres, até de

origem nordestina, tem também. Já ouvi piadinhas e comentários. (Entrevistada A-6).

Esse tipo de preconceito, mais velado e em tom de brincadeira, é mais difícil de ser combatido, pois a vítima não pode se defender formalmente. Embora haja meios legais de punir a discriminação, muitas vezes não há como provar que ela aconteceu, então quem cometeu o ato pode não sofrer as conseqüências, mas a vítima certamente sofrerá.

Algumas das mulheres entrevistadas contam que já passaram por momentos de discriminação ou preconceito na organização. Elas relatam diversas situações de discriminação pelas quais já passaram. Situações que vão desde ser discriminada em entrevistas de seleção até ouvirem do próprio chefe que precisariam se esforçar mais que os homens da equipe, porque isso já era uma questão de cultura dentro da organização. Todas as situações de discriminação vivenciadas pelas analistas deixaram-nas tristes e indignadas, mas não fizeram com que elas desistissem de lutar para serem reconhecidas como profissionais competentes.

Na minha entrevista para trabalhar aqui na diretoria, uma das perguntas era se eu tinha intenção de engravidar num prazo de uns dois anos. Eu disse que não e eu acho que é uma pergunta que não tem a ver com o serviço, com a capacidade da pessoa, isso pra mim foge da regra. Esse é um caso que eu conheço, mas não é geral. Acho que a pergunta foi em tom de brincadeira, mas toda brincadeira tem um fundo de verdade, ainda mais em uma entrevista, mas foi de uma forma descontraída. (Entrevistada A-2).

Em sala de aula, várias vezes, e com alguns gerentes em particular, eu não vou dizer que foram com todos, mas em geral rola aquela discriminação. Isso acontece assim: se ela é mulher, ela vai escrever a ata da reunião, ela é quem vai servir o café, esse tipo de coisa que sempre acontece e que a gente tem que se posicionar nessa hora. E eu me lembro da sala de aula e de alguns gerentes em particular que tratavam as mulheres da equipe de uma forma discriminatória. (Entrevistada A-3).

Eu já presenciei uma situação aqui na Diretoria em que trabalho, onde participei e uma seleção para analista e um determinado número de pessoas apresentou o currículo, mas o executivo da área retirou da seleção quatro currículos, alegando motivos que não me convenceram. Dessas quatro pessoas, três eram mulheres e todos os demais currículos que compuseram a seleção eram de homens. Isso é uma atitude totalmente

discriminatória. Sendo que a pessoa que foi selecionada para esse cargo tinha um currículo que era do mesmo nível que o meu, acho que era até menos qualificado que eu. Então esse gerente não tinha motivos para me tirar da seleção. Tenho certeza de que o fato de eu ser mulher influenciou a decisão. (Entrevistada A-4).

Trabalhos menos desafiadores ou que envolvam menos capacidade analítica costumam ser destinados às mulheres, segundo relato das entrevistadas, e elas consideram isso uma forma de discriminação. Os homens acreditam que muitas mulheres não têm aptidão para tarefas mais técnicas ou para comandar uma equipe. Embora eles pensem que, de certa forma, estão protegendo as mulheres, dando-lhes trabalhos mais fáceis, acabam prejudicando-as, reduzindo-lhes a auto-estima e contribuindo para que elas não aprendam tanto quanto os homens.

Não é uma situação específica, mas eu tinha um chefe, por exemplo, que dava os trabalhos mais fáceis para as mulheres, ou então os trabalhos que exigissem mais arte, ou aqueles trabalhos tipo arquivo, montar pastas, passar lista de festinhas, encomendar doces e salgadinhos, trabalhos que necessitam de menos qualificação. (Entrevistada A-5).

Segundo Freitas (2001, p.11), “os grupos tendem a nivelar os indivíduos e a não suportar as diferenças (mulheres em grupo de homens, homens em grupo de mulheres, homossexuais, diferenças raciais, etc.)”. A autora acredita que é difícil para uma mulher chegar e se fazer respeitar em um grupo tradicionalmente reservado aos homens. Ela estará sujeita a piadas grosseiras, gestos obscenos, desdém a respeito do que diz e faz, recusa em ter o seu trabalho levado a sério. Para a autora (op. cit., p.11) “algumas organizações, empresas em particular, são incapazes de fazer respeitar os direitos mínimos do indivíduo e permitem que se desenvolvam o racismo e o sexismo em seu seio”.

Já fui discriminada nesse sentido. Quando tem vários homens e mulheres na mesma equipe, aí os serviços extras são direcionados para as mulheres. Isso pra mim é discriminação. Não adianta dizer que a mulher tem mais jeito, pois você tem que abrir mão do teu horário de almoçar, do teu tempo pra fazer uma coisa que o homem não se dispõe a fazer. Serviços administrativos, por exemplo, fazer um café, fazer uma compra, organizar uma festinha, fazer uma ata numa reunião. É como se os serviços menos nobres ficassem com as mulheres. (Entrevistada A-7).

Eu mesma tive oportunidade de trabalhar com uma pessoa que me chamou e me falou que por eu ser mulher e por eu ser a única mulher da equipe eu teria que me esforçar muito mais que meus colegas. Me disse que isso já fazia parte da cultura do banco, questão de ser homem e tudo e que eu tinha que provar muito mais do que eles, que eu estava dentro de uma organização que era machista, embora não tenha sido esse o termo que ele usou, mas foi essa a mensagem que ele passou. Ele me disse que por eu ser mulher eu teria que trabalhar com mais efetividade do que os caras, que eu tinha que me comparar a eles, que eu tinha que ser tão boa quanto eles. O fato de eu ser mulher já era um ponto contra, eu já saía em desvantagem. (Entrevistada A-9).

Essas são situações difíceis pelas quais as mulheres têm que passar na empresa. Precisam conviver com colegas de trabalho que as olham de maneira diferente, que não acreditam no potencial que têm de trabalhar tão bem e até melhor que os homens. Mas, mesmo com as dificuldades, elas estão se sobressaindo e mostrando o valor que têm como profissionais competentes.

Quanto às discriminações relacionadas ao estado civil das mulheres, as gerentes entrevistadas afirmam nunca terem passado por situação de discriminação em relação a serem casadas ou solteiras, mas algumas delas admitem que isso possa ocorrer dentro do banco. Dizem que uma mulher recém-casada tem mais possibilidade de engravidar e ficar os quatro meses da licença-maternidade fora e que alguns gerentes podem deixar de escolhê-las para algum cargo, dando preferência a mulheres solteiras e sem filhos. Até porque uma mulher solteira e sem filhos teria mais disponibilidade para viagens a serviço ou para trabalhar além do horário de serviço estipulado, pois não teriam filhos pequenos em casa esperando-as. Mas a percepção geral das gerentes é de que se a mulher for eficiente e competente, o fato de ser casada ou solteira não influencia a decisão de optar por elas.

Eu nunca passei por uma situação dessas ou soube efetivamente, mas eu creio que o gerente, dependendo do grau de preconceito dele, da forma como ele encara a questão da maternidade no trabalho, ele pode preferir sim, porque aumentou o tempo de amamentação, a mulher precisa levar o filho no médico. Porque ele acha normal o homem levar o carro na oficina, mas a mulher não pode levar o filho ao médico. (Entrevistada G-1).

Isso eu confesso que nunca percebi. O que eu posso falar é que se você for uma mulher solteira, e participar muito da atividade deles, às vezes é mal

interpretada e às vezes pelas próprias mulheres. No fundo, no fundo, eu acho que uma das coisas que mais nos atrapalha somos nós mesmas. Eu acho que no fim, a gente não se une como eles se unem. Mas eu não vejo que uma mulher casada ou solteira se dedique ao banco umas mais do que as outras. (Entrevistada G-7).

Diferentemente das gerentes, todas as analistas entrevistadas acreditam que mulheres casadas que têm filhos e mulheres solteiras recebem tratamento diferenciado dentro da organização. Um(a)s apontam vantagens para as mulheres casadas, pois essas sofrem menos assédio sexual que as solteiras e passam a impressão de serem mais sérias. Outras apontam vantagens para as mulheres solteiras e sem filhos, por terem mais tempo para dedicar ao banco, não precisando ausentar-se para cuidar dos filhos e tendo mais disponibilidade para viagens, por exemplo. Mas o fato é que todas as analistas indicaram ter diferença de tratamento e, portanto, discriminação.

Muitos homens olham mulheres casadas, e principalmente com filhos, com restrição e aí você ouve as pessoas falando: vai ter licença-maternidade e vai ficar quatro meses fora. Inclusive os homens têm esse preconceito, mesmo sabendo que as mulheres deles também vão ter esse mesmo direito. (Entrevistada A-8).

As mulheres casadas e com filhos são mais comprometedoras para o banco, porque normalmente as mulheres casadas e com filhos colocam a família em primeiro lugar, depois o banco. E isso aí já é discriminação. Alguns gerentes tratam diferente as mulheres casadas que têm filhos, porque sabem que as mulheres com filhos têm que sair para reuniões de colégio, para levarem os filhos ao médico, principalmente se os filhos forem menores, pois as crianças precisam muito de médico, de pediatra. Na hora de selecionarem, se a mulher tiver filhos pequenos, eu acho que faz diferença, pois eles acham que essa mulher vai se ausentar muito mais do que as outras ou do que aos homens (Entrevistada A-1).

Em alguns casos, as analistas apontam mais vantagens para as mulheres solteiras, teoricamente pelo tempo que têm para se dedicarem ao banco, já que não têm famílias (marido e filhos) esperando por elas em casa. Outro ponto a favor da mulher solteira é a possibilidade maior que ela tem de se inserir nos círculos sociais formados fora do horário de expediente. Esses círculos são basicamente formados por homens que saem para um *happy-hour* depois do horário de trabalho e são onde as amizades podem começar a serem formadas e as decisões a serem tomadas.

Com certeza há diferença de tratamento!!! A mulher solteira, de forma geral, pode se dedicar mais ao trabalho, estendendo às vezes uma hora, meia hora, duas horas no serviço. Se precisar trabalhar sábado e domingo, elas estão mais dispostas. Acabam que a própria mulher solteira dá essa impressão mesmo, porque elas chegam a trabalhar praticamente de graça, sem cobrar horas extras. Eu acho que vem um pouco da mulher, porque a gente é muito responsável, eu sou muito responsável. Se tiver um problema no banco e precisar do meu serviço, se eu tiver que ajudar, eu encaro isso, eu prefiro ver as coisas em ordem. (Entrevistada A-2).

Eu acho que eles podem até não dizer, mas vai pesar na decisão deles na hora de selecionar. Teria mais vantagens para as mulheres solteiras por conta da disponibilidade delas. Isso não vai ser dito em palavras, mas na hora de selecionar, isso vai ser pesado. E se fossem dois homens na mesma situação, isso não influenciaria. Se fosse um homem casado e um solteiro, ninguém olha para isso, pra a mulher sim. Se estiverem selecionando entre uma mulher casada e uma solteira, o tratamento vai ser diferenciado. (Entrevistada A-7).

A desvantagem para as mulheres solteiras, apontadas pelas analistas entrevistadas, é que os homens não as vêem como mulheres sérias, comprometidas e ideais para cargos mais altos na organização, conseqüentemente, acabam permanecendo em cargos inferiores e sofrendo assédio sexual de seus superiores.

Segundo Freitas (2001, p.14) “a questão do assédio sexual não é uma prática nova no Brasil ou uma prática considerada uma conseqüência do desenvolvimento econômico dos últimos anos”. Freitas diz que a mulher estará mais exposta ao risco do assédio à medida que aumenta sua participação no mercado de trabalho.

Em pesquisa realizada por Dougherty (2006), verificou-se que homens e mulheres têm diferentes entendimentos de como pode se constituir o assédio sexual, principalmente pela definição que cada um tem de poder. Segundo a autora, para o homem, o poder vem da autoridade formal e eles vêem o assédio sexual como proveniente de pessoas que possuam cargos de poder, como gerentes e supervisores. Os homens sabem que colegas de trabalho podem assediar sexualmente outros colegas, mas quando nenhum deles tem cargo de chefia, o fato não passa de um mal-entendido. Já as mulheres, segundo Dougherty (2006), vêem o poder de uma maneira mais complexa, que vai além da autoridade formal, e passa

a ser mais uma dimensão onde é o homem quem domina. Para as mulheres, o assédio sexual pode vir de qualquer colega de trabalho, mesmo que ele não seja percebido como uma pessoa que detenha poder.

A discrepância de entendimento sobre quais tipos de ações, comportamentos e comunicações são considerados assédio sexual por homens e mulheres e é um dos motivos pelo qual ele continua existindo nas organizações, concluiu Dougherty (2006). Pois, se um homem acha que o assédio só poderá vir de uma pessoa com cargo de chefia, então ele pode sentir livre para fazer comentários sexuais para uma colega de trabalho sem considerar isso assédio. Mas sua colega assediada certamente irá considerar como tal.

Eu acho que essa coisa da sedução que eu estou te falando rola muito mais entre as solteiras do que entre as casadas no banco, que é uma empresa tradicional. Acho que a discriminação acontece mais em cima das solteiras. Porque são as solteiras que são assediadas, eles qualificam que por ser uma mulher bonita não pode ser inteligente. (Entrevistada A-3).

Tem diferença sim e eu já percebi várias situações. Muitas vezes, as mulheres casadas são consideradas como sérias e isso às vezes beneficia para algumas coisas e às vezes tem um determinado limite. Porque, por exemplo, uma mulher casada, para exercer um cargo de chefia, uma gerência executiva que precise viajar, aí já complica. Mas, às vezes também, uma mulher solteira que tem toda a disponibilidade para viajar, não é alçada a um cargo de chefia porque não passa confiança, não passa uma visão de que ela é séria. Essa é uma visão das posições mais estratégicas, dos cargos mais altos. (Entrevistada A-4).

Tem diferença de tratamento, sim. Pelo menos com relação às pessoas com quem eu já trabalhei. Eu já ouvi muita gente falando que prefere trabalhar com homens, porque homem não tem filho e se tem, não tem muita dedicação, não tem que levar menino no médico, homem não engravida e não pega licença-maternidade, essas coisas. (Entrevistada A-9).

Há vantagens e desvantagens em ser uma coisa ou outra. As mulheres casadas e com filhos pequenos, teoricamente, têm menos tempo para se dedicarem ao banco e isso gera uma desvantagem para elas. Em compensação, são vistas como mais sérias que as mulheres solteiras, o que já pode gerar uma vantagem. Outro aspecto é que as mulheres solteiras sofrem mais assédio que as casadas. Então há tratamentos

diferentes que podem gerar desvantagens em situações diferentes. (Entrevistada A-10).

#### **4.1.4 Os desafios da mulher em uma organização financeira**

Esty *et al.* (1995) dizem que as pessoas diferentes, ou seja, as minorias, são agrupadas nas bases das organizações e tendem a não avançarem tão rápido quanto os outros grupos, necessitando se esforçarem mais e provarem mais vezes que são capazes para então melhorarem suas posições na empresa. A opinião das mulheres entrevistadas não diverge da dos autores. O grande desafio da mulher em uma organização financeira, apontado por todas as gerentes entrevistadas, é a necessidade de ficar provando o tempo inteiro que se é competente, que se tem a mesma capacidade que um homem tem de desempenhar bem seu serviço, mesmo com todos os compromissos e responsabilidades que a mulher tem fora do trabalho. Responsabilidades essas bem maiores que as dos homens, segundo as entrevistadas.

Você tem que provar todo dia sua capacidade. Mais do que qualquer um, a gente tem que provar... Mas eu acho que não é só no banco, não é pelo fato de ser mulher em uma organização financeira, eu acho que ainda acontece, hoje até menos. (Entrevistada G-4).

Eu acho que você tem que provar o dobro de tudo que os homens provam. Você tem que provar que você não é frágil, que você é capaz de suportar desafios. Por exemplo, se um homem está nervoso é estresse, mas se é a mulher que está nervosa, ela está de TPM ou brigou com o marido ou o filho está doente. Então, o seu desafio é sempre mostrar que os seus problemas fora da empresa não te atingem e que você tem condição de ser tão má quanto qualquer homem. (Entrevistada G-2).

O tempo todo, 24 horas por dia, ela tem que ser competentíssima. Não basta ser competente, não basta. Ela tem que ser firme, forte, competente, ela não pode demonstrar muita emoção, porque isso ainda é um sinal de fraqueza. E ela tem que ser muito reta naquilo que ela faz, mais do que os homens. Se ela desviar um pouquinho do caminho, coitada dela. Um olhar diferente, uma assinatura em alguma coisa e já era! (Entrevistada G-5).

Acho que o desafio é como em qualquer indústria, né! Acho que muitas vezes a gente tem que trabalhar mais para mostrar o serviço que sabe tanto quanto o homem. É engraçado, porque não tem um preconceito explícito. Explícito, explícito não tem, mas a gente sabe que tem muitos chefes,

principalmente homens, que a impressão que eu tenho é que eles ficam mais a vontade em discutir com outros homens. (Entrevistada G-3).

A forma como a mulher age e lidera uma equipe é considerada como um desafio na organização. Elas precisam se destacar em relação aos homens para terem um diferencial competitivo, e isso não pode estar relacionado ao fato de ser mulher, segundo uma das gerentes entrevistadas. Ela também aponta algumas características mais ligadas à feminilidade como vantagens.

Os desafios em ser mulher em uma organização financeira, se você quiser crescer na carreira, é exatamente você mostrar a sua capacidade e isolar isso do fato de você ser mulher ou de você estar ascendendo na carreira por causa disso. Eu também acho que as vantagens de ser mulher em uma organização financeira ou em qualquer outra empresa que você assuma um cargo de gestão, são exatamente a percepção, a sensibilidade, a forma de tratar as pessoas, a empatia que você tem com sua equipe. (Entrevistada G-1).

A participação em grupos sociais formados nas organizações é um dos desafios apontados para as mulheres. São comuns os homens se agruparem e marcarem atividades sociais fora do horário do expediente, sem incluírem as mulheres. Muitas vezes, são nesses círculos sociais que se formam as amizades e que se conhece verdadeiramente o colega de trabalho, podendo facilitar a tomada de decisões corporativas importantes. As mulheres se sentem excluídas desses círculos sociais e, algumas vezes, se sentem prejudicadas na empresa por não fazerem parte deles.

A identificação das pessoas em determinados grupos está relacionada à teoria da identidade social. Ashforth e Mael (1989) identificam três conseqüências gerais da identificação de grupo que são relevantes para o comportamento das pessoas nas organizações: (1) os indivíduos tendem a escolher atividades e grupos que sejam mais congruentes com suas características mais evidentes; (2) a identificação afeta os resultados, como a coesão e a interação intragrupal e (3) a identificação reforça a fixação ao grupo e a seus valores e aumenta a competição com grupos externos.

Eu acho que um dos grandes desafios que enfrentamos é provar nossa competência, participar dos grupos sociais, porque a gente tem uma certa dificuldade em entrar nos grupos. Porque os grupos são ainda

eminentemente masculinos. Isso para a mulher trás conseqüências ruins para os dois lados, porque se você tem um compromisso familiar você fica impedida de participar e se você não tiver, se você for sozinha, eu acho que às vezes é mal interpretada por estar participando de grupos só de homens. (Entrevistada G-7).

Além da dificuldade em participar de grupos sociais, principalmente os formados por homens, outra barreira apontada pelas mulheres como entrave ao seu crescimento profissional é a carga de trabalho que tem fora do ambiente de trabalho, ou seja, são todas suas outras responsabilidades na vida. Oliveira (1999) comenta que as mulheres acabam sofrendo de estresse psicofísico, devido à sobrecarga de trabalho, pois precisam ficar oito horas na empresa e ainda têm a outra jornada em casa, fazendo compras, cuidando dos filhos e dos maridos. Essas responsabilidades adicionais das mulheres acabam por prejudicá-las na vida profissional. Segundo uma das gerentes entrevistadas, por mais que a mulher tenha igualdade de condições no trabalho, se ela não o tiver também em casa, já está sendo prejudicada, pois sua dedicação á vida profissional não poderá ser completa.

Eu vejo que a dificuldade da mulher é conciliar as diversas jornadas que tem, porque a mulher foi à luta, foi a mercado, conseguiu trabalhar e conseguiu a igualdade de condições com seu companheiro, até mesmo no provimento da família e ela não se desonerou de toda aquela carga que ela carrega. A igualdade de condições não continuou em casa. (Entrevistada G-8).

Muitas delas consideram as organizações financeiras como lugares masculinos e dizem que a sociedade também enxerga dessa maneira, então para a mulher se sobressair, precisa ser mais competentes do que os homens, precisam mostrar-se mais firmes e conciliar de maneira mais precisa as diversas jornadas que têm.

Segundo Oliveira (1999, p.87), quando se trata de ramos de atividades, “algumas profissões são verdadeiras reservas de mercado das mulheres”. As profissões como educação, saúde, indústria de confecção, têxtil, plástico, doméstico, comerciaria e telefonista são escolhas “arbitradas por mecanismos ideológicos imersos na cultura assexuada” e são entendidas como profissões femininas. Já as profissões de bancário, metalúrgico, funcionário público e na construção civil são

mais aceitas como masculinas, sendo poucas as mulheres que se destacam. Essa também é a opinião de várias das entrevistadas

A gente tem que ficar provando o tempo inteiro que é capaz, que consegue desempenhar um papel tão bom quanto o dos homens. Acho uma organização financeira um local muito masculino e precisamos, às vezes, ter atitudes masculinas para podermos nos destacar. Mas sempre corremos o risco de perdermos a feminilidade. Então ficamos sempre em desvantagem. (Entrevistada G-10).

A opinião das analistas quanto aos desafios da mulher em uma organização financeira não difere da opinião das gerentes. Também para elas, as mulheres precisam ficar provando a competência o tempo todo, chegando a se comportarem como homens para poderem competir com eles, deixando sentimentos como a sensibilidade não transparecerem tanto, sob o risco de serem vistas como fracas e perderem oportunidades de promoção. Algumas analistas dizem ver mulheres muito mais competentes que os homens não tendo as mesmas chances que eles têm de crescimento profissional. As que conseguem algum sucesso precisaram, com certeza, de um esforço muito maior para serem promovidas, muitas vezes sacrificando a vida pessoal para isso.

Segundo Freitas (2001, p.14), a presença feminina nas organizações “sacudiu o universo masculino de diversas formas, pois a mulher tem a preocupação de estar sempre aprendendo, além de precisar provar ser mais competente que um homem, mesmo quando ocupam cargos semelhantes”.

Eu acho que o desafio é a gente provar a competência da gente, comprovar, demonstrar, sem a gente deixar de ser mulher. Porque a gente vê que às vezes, muita mulher se comporta como homem para competir com os homens e eu não concordo com isso. Acho que tem espaço para todo mundo. Todo mundo tem seu espaço, tem suas competências, tem suas habilidades. Acho que as mulheres não precisam competir dessa forma. (Entrevistada A-5).

Primeiro eu acho que a gente tem que provar muito mais que é capaz de fazer as coisas. A gente tem que mostrar dez vezes mais que tem competência para exercer determinada função. Da gente é cobrado muito mais. De maneira geral, você tem que ter um desempenho muito melhor, tem que ter um comportamento que esteja dentro do padrão aceitável. Muitas vezes você não é vista como uma profissional. (Entrevistada A-4).

Acho que a mulher tem que mostrar muito mais sua capacidade para ser reconhecida, e mesmo assim é difícil. Tem que mostrar muito mais do que os homens. Às vezes você vê um homem ocupando um cargo e ele não é tão competente assim. Você vê mulheres que são mais competentes do que eles e não estão nesses cargos só por ser mulheres. (Entrevistada A-8).

Além de ter que mostrar mais capacidade, do aperfeiçoamento e do crescimento contínuo, você tem sempre que mostrar mais. E eu acho que é uma pressão muito grande da questão pessoal, da sua vida particular. Como a mulher precisa se desdobrar mais, aquelas que querem alcançar cargos mais altos acabam sacrificando sua vida pessoal. (Entrevistada A-6).

Outras analistas vêm a busca pelo reconhecimento como o principal desafio das mulheres dentro das organizações financeiras. Elas acham que as mulheres ainda não são devidamente reconhecidas pelo trabalho que fazem, pois na hora das promoções os homens levam vantagens. Uma das analistas julga ser a competição o maior desafio das mulheres em organizações financeiras, pois é um ambiente extremamente competitivo e a mulher precisa saber competir ali dentro de igual para igual, sem deixar de cuidar das outras áreas de sua vida, como a casa e a família.

Eu acho que o maior desafio... tem vários, mas um deles é a mulher está sendo reconhecida pelo serviço, por tudo que ela sabe, pelo que executa, pelo que analisa e ter a oportunidade de estar alcançando cargos elevados. Na hora da entrevista acabam escolhendo homens ou quando escolhem mulheres são por outros atributos que não são profissionais. É difícil escolherem as mulheres só pelos atributos profissionais mesmo. (Entrevistada A-2)

Eu acho que é muito difícil o reconhecimento. E eu não acho que seja culpa só dos homens. As próprias mulheres têm culpa nisso, porque na medida que você admite certo tipo de coisa, que você aceita e que você está sempre lutando para ser melhor, para ter o respeito, pode até ser por isso que a mulher é mais estressada do que o homem. O desafio eu acho que é mais mulheres alcançarem cargos de chefia. Eu acho que esse é o maior desafio, mas nesse sentido existe discriminação, porque na hora que você tiver dois candidatos no mesmo nível, a escolha será provavelmente pelo homem. (Entrevistada A-7).

Eu acho que principalmente encarar a briga da competição, porque é um mundo muito competitivo e a gente tem que encarar a família também, tem que cuidar da casa, dos filhos, tem que se auto-desenvolver. O espaço

dentro de um banco é muito masculino e muito competitivo e aí eu acho que o desafio é esse, é você ser sempre competitiva, e ao mesmo tempo ser mulher, manter a casa, a família, convivendo harmoniosamente. (Entrevistada A-3).

Quando perguntado às gerentes se o banco oferece oportunidades iguais para homens e mulheres em relação ao crescimento profissional, elas acreditam que, institucionalmente, o banco até oferece oportunidades iguais, porque não há regras escritas e declaradas que as mulheres não possam concorrer em igualdade de condições com os homens. Mas como as decisões acabam sendo subjetivas, segundo as entrevistadas, os homens têm mais vantagens, até porque quem decide geralmente são os homens e acabam privilegiando outros homens em suas decisões.

Não acho que são iguais as oportunidades. Então como organização, as oportunidades são iguais, como regra. Não tem escrito em lugar nenhum que um homem tenha vantagem, mas quem decide geralmente é homem, acaba tendendo pra isso. A gente vê casos de homens passando à frente de mulheres altamente competentes. Quando a avaliação é subjetiva, e para determinados cargos sempre tem uma avaliação subjetiva, chega em determinado momento que tem sempre o martelo do gerente, e geralmente ele é homem e escolhe uma pessoa do sexo masculino. (Entrevistada G-7).

Não acho que as oportunidades são iguais para homens e mulheres. Eu acho que na hora H pesam os fatores da mulher estar sempre com essa imagem vinculada da casa, da família, aí o homem leva vantagem. Se houver um homem e uma mulher igualmente qualificados concorrendo a um cargo, o homem vai ter mais vantagem, porque o homem sempre carrega aquele estigma de que ele está sempre disponível, de que ele pode sempre sair às 10 horas da noite da empresa, de que ele pode viajar, ele pode ficar sem dormir. A mulher, não. Ela vai ter sempre seu horário de ir para casa, que ela sempre tem uma família esperando em casa. Eu acho que isso aí é um fator decisivo sim. (Entrevistada G-2).

Não, não dá. Se desse as posições de comando teriam a mesma proporção de homens e mulheres que o banco tem como um todo. Será que isso ocorre porque as mulheres são menos competentes? Acho que não! Pelo menos elas estão estudando mais do que os homens e querem, tanto quanto eles, chegarem a essas posições administrativas. Quando se trata de cargos técnicos, onde a seleção é subjetiva, por currículo, eu acredito que as mulheres e os homens têm a mesma chance. Mas quando a seleção

é subjetiva, e na maioria das seleções para cargos gerenciais é subjetiva, eu acredito que o homem leva vantagem. Até porque quem escolhe geralmente é homem e se sente mais confortável em escolher outro homem. (Entrevistada G-10).

Elas enfatizam que o banco é formado por pessoas e são essas pessoas que acabam privilegiando outras no momento de uma promoção, por exemplo, mas não atribuem essa característica à empresa como um todo. Para algumas entrevistadas, a falta de oportunidade é uma atitude isolada de algumas pessoas e não faz parte das regras da empresa.

Acho que as oportunidades são iguais. O banco dá as mesmas oportunidades. O problema é que o banco é feito de pessoas. Vamos ter pessoas que vão estar com alguns posicionamentos diferentes de outras pessoas. Então, alguns podem estar dando oportunidades, outros podem não estar dando. Eu tive sorte. Eu consegui vencer os desafios e, eu vou ser muito sincera, eu não enxergava isso. (Entrevistada G-6).

As gerentes que acreditam que o banco oferece oportunidades iguais para homens e mulheres atribuem as desigualdades a uma questão cultural, a um fator extraorganizacional. Para elas, a desigualdade é uma questão social e não um fator imposto pela empresa, ou seja, a empresa só reflete o que existe na sociedade em que ela pertence.

Eu acho que o banco oferece oportunidades iguais. E a questão do preconceito existe em todos os lugares, não só no banco, e estão ligadas às pessoas. As normas do banco são iguais, então nós temos toda a oportunidade de quebrarmos essas questões, de ultrapassarmos essas questões. (Entrevistada G-1).

Eu não vejo da parte do banco a discriminação. Muitas vezes, o que acontece com a questão da igualdade, são questões sociais, as questões das outras responsabilidades que a mulher carrega fora do seu trabalho, não só na organização financeira, não só no banco, que muitas vezes impede ela de assumir responsabilidades maiores dentro da empresa. Eu não acho que o banco discrimine uma pessoa competente, brilhante, pelo fato de ser mulher. Eu não vejo isso. Eu não vivenciei isso nos meus 24 anos de trabalho. (Entrevistada G-8).

Eu acho que as oportunidades são iguais. As dificuldades que as mulheres têm não são impostas pelo banco, são impostas por essas diferenças que a gente tem, de ter filhos, por exemplo. Dentro de casa, no social ainda, essa

responsabilidade está com a gente. Então essa mobilidade que a gente tem ainda é menor do que a do homem, porque ele pode ser transferido pela empresa e a família vai toda atrás e com a mulher é mais difícil, é nesse aspecto. Então não é o banco que oferece essa dificuldade, eu diria que é a sociedade como um todo. A organização a estrutura social é que ainda é assim. Mas o banco mesmo oferece oportunidades de ascensão. (Entrevistada G-4).

As normas escritas da organização e a política de recursos humanos têm importante papel na definição das oportunidades. São elas que ditam as regras de uma promoção. O problema é que nem todas as regras são seguidas e que algumas das decisões são subjetivas. Quando isso acontece é que a mulher acaba ficando em desvantagem.

Acho sim. Eu acredito nisso. Não sei se é porque eu quero acreditar. Porque nunca me faltou a oportunidade para exercer um cargo maior. Eu posso até não ter querido, eu posso ter aberto mão. Eu abri mão de um cargo de gerente por opção própria, para voltar para minha cidade. Então eu acho que a mulher que demonstra ser competente em algumas coisas, ela tem um nível de igualdade para ganhar ou para ser selecionada para um cargo. Porque a política de recursos humanos do banco, apesar de não ser sempre seguida, é de que para cada cargo haja uma seleção. E nessa seleção, os selecionadores deverão ser totalmente imparciais, tem sempre um técnico da área e um ou dois psicólogos. Essa é a intenção e a política do banco, agora, se ela é seguida, a gente não sabe. (Entrevistada G-5).

Embora acreditem que as oportunidades na empresa são iguais para homens e mulheres, elas admitem que as mulheres enfrentam mais obstáculos no caminho do crescimento profissional do que os homens, e que muitas delas não conseguem alcançar o sucesso devido a esses obstáculos.

Oportunidades iguais sim. Para você crescer profissionalmente o fato de você ser mulher não é um bloqueio. O bloqueio é você conseguir driblar essas cascas de banana que ocorrem no caminho. Esses problemas o homem não tem. O homem não tem nenhuma casca de banana para ele escorregar no caminho e a mulher tem um monte. Por isso é que poucas conseguem chegar, a maioria cai antes, escorrega e cai. (Entrevistada G-9).

Em relação à igualdade de oportunidades, a opinião das analistas difere da opinião das gerentes. Todas as analistas entrevistadas acreditam que o banco não oferece as mesmas oportunidades para homens e mulheres. Elas acham que os

homens sempre têm mais vantagens na hora de uma seleção, principalmente se quem estiver selecionando for homem. Por mais que seja dito que as oportunidades são iguais, na prática isso não ocorre. Para as analistas, algumas das responsabilidades que a mulher tem fora do ambiente de trabalho acabam pesando no momento de uma promoção. E a prova, segundo elas, está lá para quem quiser ver. Basta verificar a quantidade de mulheres em cargos de chefia e comparar com a quantidade de mulheres que trabalham na empresa.

Não, não acho, de forma alguma. Basta olhar a quantidade de homens e mulheres em cargos de chefia que a gente vê que as oportunidades não são iguais. Se a gente comparar a quantidade de mulheres que tem no banco e a quantidade que ocupa cargos de gerência, fica claro. (Entrevistada A-5).

Oferecer na teoria, eu acho até que oferece, mas na prática não é a mesma coisa, porque se fosse, a gente teria uma igualdade de cargos distribuídos, mas a gente não vê isso. Acho que o homem tem mais vantagem na hora de ser selecionado para um cargo. (Entrevistada A-8).

Não, não dá. É muito mais fácil pro homem. É como eu estou te falando... a gente precisa ficar provando o tempo todo que você é boa, apesar de o banco ser uma organização séria, eu não acredito que quando a mulher vai participar de um processo de ascensão, eu acho que a mulher não é bem vista como possuidora de uma boa capacidade técnica. Basta você ver a quantidade de vice-presidentes, só tem homens. E diretoras, o banco só tem três. Como nas seleções ainda tem muito uma parte subjetiva, que é a parte da entrevista, e como quem entrevista geralmente é homem, o homem acaba tendo mais vantagem. Talvez se as seleções fossem só por currículo as mulheres tivessem mais chances. Eu posso até estar enganada, mas eu acho isso. Eu estou falando pela experiência que eu já tive no banco. Eu acho que se tiver um homem e uma mulher concorrendo na mesma situação, o homem ganha. (Entrevistada A-9).

Segundo as analistas, vários fatores são ponderados no momento da uma entrevista para um cargo melhor, principalmente se for para um cargo gerencial. A questão de ser recém-casada, com probabilidade de engravidar em um curto espaço de tempo, pode prejudicar uma candidata em uma seleção. Elas acreditam que se houver um homem e uma mulher com currículos muito bons, o homem ainda leva vantagem. Ou seja, para uma mulher ganhar uma concorrência ela precisará ser muito melhor que o homem. Se for simplesmente igual, estará fora.

Eu acho que não oferece as mesmas oportunidades. É o que eu falei, para alguns cargos sim, pra outros, não. Mas também depende de vários fatores. Em uma entrevista eles vão olhar se a pessoa acabou de casar, quer dizer, se a mulher acabou de casar porque se for o homem não tem problema. Se a mulher está com uma idade de 28, 30, 33 anos, a idade de ter filhos. E ainda tem muitas pessoas que pensam assim, então acabam dando ponto positivo para um homem passar na entrevista e não uma mulher. (Entrevistada A-2).

Não, eu acho que não. Se houver um homem e uma mulher com a mesma qualificação, quem vai ser promovido, muito provavelmente, é o homem. Pelo menos na minha experiência, pelo que eu já percebi, é assim que rola. As oportunidades não são iguais. O homem acaba tendo mais vantagens nesse sentido. A mulher tem que ter muito mais capacidade, competência e também relacionamento para poder bater um homem nessa hora. Conheço situações em que mulheres deixaram de ser promovidas ou de substituírem os gerentes. (Entrevistada A-3).

Dizer simplesmente que as oportunidades são iguais não significa que na prática elas são mesmo. Segundo as regras da empresa, para se alcançar um determinado cargo executivo, é necessário que o concorrente já seja um administrador, mas as oportunidades para se tornar administrador não são tão fáceis para todos. Nesse processo, vai-se filtrando cada vez mais o acesso das mulheres aos cargos mais altos da organização.

Existe uma oportunidade que se chama de ontológica. O que é isso? É a mesma coisa que houve na época da abolição da escravidão, quando disseram aos negros que eles, a partir dali, eram cidadãos e que teriam as mesmas oportunidades que todo mundo. Tem muitas coisas no banco que ocorrem em cascatas do tipo: você não pode participar de uma seleção para executivo porque você não tem um cargo de administrador. Só que para ser administrador, você não tem uma quantidade de processos seletivos suficientes. Normalmente são por indicação das chefias e essas chefias são extremamente preconceituosas em relação à mulher para cargos administrativos. Os homens escolhem mais homens e isso aí vai dificultando e vai virando uma bola de neve. (Entrevistada A-4).

Situações naturais da vida como a criação da família ainda representa mais empecilho para as mulheres do que para os homens no momento de uma promoção. A administração da casa e a criação dos filhos ainda são tarefas designadas às mulheres e que cobram sua atenção especial, podendo desviar a

atenção do trabalho. Essa situação, segundo algumas analistas, são vistas pelos administradores como dificuldades atribuídas às mulheres e que se transformam em pontos negativos que as impedem de crescer profissionalmente. Os homens, apesar de também terem famílias e problemas familiares a resolver, deixam essas questões com suas mulheres em casa, ou pelo menos é essa a imagem que passam no trabalho, de que nada tirará seu foco da empresa.

Ainda não. Eu acho que ele tem melhorado muito, a gente tem visto mais mulheres no comando, mas ainda tem coisa a melhorar. (...) Existem aqueles comentários de que a mulher pode ter filhos, pode tirar licença, que se o filho ficar doente ela vai precisar faltar, que ela tem muito mais coisas para administrar na vida pessoal e o homem não. A gente vê aqui no banco que muitos homens que estão no comando têm suas mulheres em casa que não têm um trabalho ou que trabalham menos e ficam com toda a responsabilidade da casa, de educar os filhos. (Entrevistada A-6).

Não, não dá não! O homem sempre terá mais chances que a mulher. Eles vão sempre pensar que a mulher tem família, que tem filhos, que quem vai cuidar do filho doente é a mulher, quem vai levar no médico é a mulher. Eles vão pensar que a mulher vai faltar mais do que o homem. É uma das coisas que se pensa. E outra coisa, normalmente quem escolhe é homem. Os comitês hoje são formados por homens, então acaba pesando mais para os homens. (Entrevistada A-7).

#### **4.1.5 Planos e expectativas profissionais**

A maioria das mulheres entrevistadas começou a trabalhar no banco muito jovem, sendo esse o primeiro e único emprego de muitas delas. Algumas encaravam o trabalho no banco como provisório e tinham a intenção de sair tão logo terminassem algum outro projeto de vida, como concluir a faculdade ou abrir um negócio próprio. Outras tomaram posse sem nenhuma pretensão adicional. Queriam simplesmente fazer um trabalho bem feito, sem maiores sonhos de carreira. Outras, porém, viram no banco uma possibilidade de fazer carreira e já tomaram posse pensando nisso. Por circunstâncias diferentes, todas acabaram ficando, e não necessariamente realizaram seus planos profissionais. Algumas das que pretendiam deixar o banco cedo fizeram carreira na organização e se tornaram administradoras. Com muito esforço e dedicação conseguiram chegar a postos ocupados caracteristicamente por homens. Outras, que desejavam fazer carreira desde que

começaram a trabalhar no banco, lutaram e continuam lutando para conseguirem, mas ainda não chegaram onde queriam. Tem também as que já desistiram do sonho de carreira, pois não conseguiram ultrapassar as diversas barreiras que encontraram pelo caminho, admitindo terem que pagar um preço muito alto pelo sucesso profissional, sacrificando a vida particular.

Para 50% das gerentes entrevistadas, o plano era sair do banco logo depois que tomaram posse. Elas queriam terminar alguma projeto na vida pessoal e não tinham intenção de fazer carreira na organização. Mas a vida e as circunstâncias acabaram fazendo-as mudar de idéia. Todas se dizem satisfeitas com a opção que fizeram por continuar na empresa, apesar de tudo que passaram para chegarem onde estão hoje, e se sentem realizadas profissionalmente.

Eu comecei a trabalhar para ficar um ano e terminar meu estágio da faculdade. Ficar um ano no banco, abrir meu consultório e tocar minha vida, fazer o meu mestrado, meu doutorado e tocar minha vida. Essa era minha intenção. Aí eu fui para a madrugada do banco porque me dava a chance de estudar e fazer as outras coisas que eu tinha que fazer durante o dia. E já estou há 27 anos trabalhando no banco. (Entrevistada G-5).

Meus planos eram me formar, largar o banco e ir para o magistério. Mas financeiramente essa proposta era inviável. Meu projeto antigamente era cuidar dos meus filhos. Foi de uns dez anos para cá que eu resolvi voltar a estudar e a cuidar da minha carreira. (Entrevistada G-7).

Meu plano era terminar a faculdade e sair. Eu não sonhava em fazer carreira. O atrativo do banco era trabalhar 6 horas. E quando eu fiz o meu mestrado também era assim. Dez anos depois. Agora, por exemplo, que eu comecei a pegar cargos mais altos é que eu vi que eu fiz a melhor opção. (Entrevistada G-9).

Eu não tinha sonho de carreira dentro do banco. Quando eu entrei no banco eu tive que largar tudo, eu tinha me formado em psicologia, clinicava e entrei no banco por força da vida, do casamento, porque eu engravidei e tive que largar o consultório, então o destino acabou me dando a oportunidade da comissão, antes mesmo do que para meu marido e ele me deu todo o apoio nesse negócio todo. A gente tava precisando de dinheiro mesmo, estava começando a vida, sem apoio nenhum de família, não tinha ajuda de ninguém, a gente estava ralando mesmo, aí eu acabei desviando meu sonho inicial para outro sonho e estou muito feliz. Eu acho que a gente tem que construir a felicidade da gente. (Entrevistada G-6).

Eu não pensava em ficar no banco. Eu comecei a trabalhar no banco com 19 anos, estava cursando a UnB, no terceiro ano de curso e entrei no banco achando que eu ia seguir a carreira. Eu tive a oportunidades de fazer outros concursos, mas eu optei por continuar no banco. Não me pergunte por quê. Naquele momento a conjuntura era favorável para eu permanecer no banco. (Entrevistada G-8).

Das analistas entrevistadas, somente duas pretendiam deixar o banco assim que entraram. Uma outra não tinha muitas pretensões de carreira, mas não pensava em sair do banco. As demais sonhavam em fazer carreira na organização, em serem boas funcionárias e em ficar na empresa até se aposentarem.

Meu plano era seguir uma carreira aqui dentro do banco, de sempre crescer com o serviço e melhorar também em termos de comissões e tudo o mais. Acho que uma coisa acompanha a outra, ou seja, quanto mais rendimento você tem, mais você tem que melhorar em termos de carreira. (Entrevistada A-1).

Quando eu entrei no banco, eu pensava mais em que área eu gostaria de atuar. Quando eu entrei no banco, eu entrei em uma agência e fiquei imaginando o que eu estava fazendo ali. Eu sempre trabalhei com o coração agradecido, mas era um serviço que não me completava, pois eu não sou muito de conversar, de vender produtos, essas coisas não são meu perfil. Eu queria trabalhar numa área que fosse mais de análise, de números. Eu queria trabalhar numa área de finanças, risco, controladoria, alguma coisa mais para esse lado e na direção do banco. E hoje eu alcancei isso, estou trabalhando em uma área que eu estou gostando, tenho que aprender muito ainda, mas estou muito mais perto do que eu quero. Eu estou onde eu quero e daqui se eu for migrar para outra área que eu quero, é muito mais fácil do que estando na agência. (Entrevistada A-2).

Eu acho que meus planos profissionais era ser mesmo uma boa funcionária. Eu só comecei mesmo a pensar em carreira depois que vim para a Direção Geral, porque antes eu tinha outros problemas fora do banco que eu tinha que resolver então o banco não era prioridade. Hoje eu posso dizer que é. (Entrevistada A-7).

Uma das coisas que me puxou mais para o banco foi a questão da minha família. Meu pai é bancário, meus avós eram bancários, então eu já tinha essa cultura do banco muito enraizada e quando eu tomei posse no banco eu não tinha o objetivo de ir para outros lugares, eu queria fazer carreira e queria ficar aqui mesmo. (Entrevistada A-8).

Outras admitem já terem entrado na empresa com a intenção de virarem executivas, de terem um crescimento profissional bastante significativo. Embora já tenham trabalhado bastante para isso, sabem que as dificuldades para uma mulher conseguir realizar esses sonhos são muitas. Mas elas não desistem, continuam lutando para chegarem a posições de administradoras, de executivas.

Eu sempre sonhei em ser uma executiva dentro da empresa. Eu sempre trabalhei para isso. (Entrevistada A-4).

Eu entrei com a intenção de seguir carreira no banco, de ser gerente ou executiva, de chegar a postos muito altos. Eu sempre soube, desde cedo, que minha vocação era para trabalhar no banco e lutei por isso. (Entrevistada A-10).

Quando eu comecei a trabalhar no banco eu queria ser gerente de uma agência. (Entrevistada A-5).

Os sonhos e planos profissionais para o futuro são muitos e variados. Algumas querem só continuar trabalhando bem, outras pretendem ser executivas e outras querem deixar o banco. Mas em uma coisa elas concordam: quaisquer que sejam seus planos profissionais, seria muito mais fácil realizá-los se fossem homens. Algumas ainda acham que se fossem homens já teriam realizado seus planos de carreira, já teriam chegado onde querem.

Eu quero contribuir, fazer a diferença. Mas contribuir não só para o resultado financeiro, mas também para o crescimento da minha equipe, da equipe em que eu estiver trabalhando e aí, conseqüentemente o resultado financeiro vem. O resultado representado pela equipe vem. É muito prazeroso você ver uma equipe trabalhar de forma madura, ter iniciativa, se integrando. (...) Talvez um homem realizasse mais rápido. (Entrevistada G-1).

Hoje eu pensaria que, para ser Gerente Executivo, teria que ter um trânsito político muito grande, com um preço muito grande e que pela minha família eu não estaria disposta a pagar. Se eu fosse homem, eu conseguiria isso de forma mais fácil. (Entrevistada G-2).

Então meu sonho hoje é conciliar bem minha vida pessoal com minha vida profissional. Se eu fosse homem eu faria isso de maneira mais fácil. Eu até nem posso reclamar, porque eu tenho todo o apoio lá em casa. Mas por mais apoio que a mulher tenha em casa, ela ainda tem todo o histórico e toda aquela visão da sociedade de que a responsabilidade da casa, da comida, da geladeira, dos filhos, é da mulher. Por mais ajuda que você

tenha em casa, do marido, igual eu tenho, de vez em quando tem ainda sobra alguma coisa. Então não tenha dúvida, pra mulher é muito mais difícil. O homem larga tudo, vai jogar futebol, eu não consigo fazer isso, eu não consigo me desligar. (Entrevistada G-6).

Hoje eu estou com medo de chegar a hora de me aposentar, porque estou com medo de largar. Mas eu almejo cargos maiores aqui no banco. Eu gostaria de poder substituir e concorrer a cargos de gerência maiores do que o meu. Se eu tiver essa oportunidade, eu acho que não saio do banco tão cedo. Se eu fosse homem, eu acho que eu já estaria lá. Com meu conhecimento e com meu comprometimento, eu acho que já estaria lá. Com certeza. (Entrevistada G-7).

Independente de quais sejam os planos profissionais das analistas, elas foram unânimes em afirmar que se fossem homens realizariam esses planos mais facilmente, com menos esforço, ou até mesmo já teriam realizado. Algumas delas chegam a ficar tristes só de imaginar o que já teriam conseguido em termos de carreira caso fossem homens.

Hoje meu plano é sair do banco, mas se eu quisesse seguir uma carreira de gerente, seria muito mais fácil se eu fosse homem. (Entrevistada A-1).

Hoje eu continuo querendo ser gerente. Se eu fosse homem eu já teria realizado. (Entrevista A-5).

Eu quero chegar numa gerência de divisão e acho que se eu fosse homem eu conseguiria chegar lá de maneira muito mais fácil. (Entrevistada A-7).

Sonho muito em conseguir, em curto prazo, talvez em um ano, já conseguir subir de cargo e ser analista pleno e, no máximo em cinco anos, ser analista sênior. Eu penso e acredito que o banco vai abrir mais vagas para analistas. E esse é meu sonho, conseguir um cargo melhor. Mas não precisa ser tão melhor assim. Nem precisaria ser gerente. Se eu fosse homem eu já seria pelo menos analista Pleno. Acho, com certeza. Nossa! Nem me fale, pois até fico triste. Já vai fazer três anos que sou analista júnior e quando eu entrei lá na outra diretoria, tiveram algumas promoções e eu estava na fila, já haviam me falado que eu seria uma das próximas a serem promovidas e aí resolvi deixar aquilo para estar em uma área que gosto mais. Só que eu não gostaria de começar tudo de novo e o banco tem muito disso, quando você muda para uma área nova, você precisa começar tudo de novo. Espero que isso não aconteça comigo. (Entrevistada A-2).

Eu pretendo alcançar cargos maiores. Eu pretendo, como aspiração, chegar até ao cargo de gerente executivo, pois até gerente executivo a gente

consegue conciliar o político com o técnico, depois é mais político do que técnico e eu não queria passar por essa situação, não. Se eu fosse homem eu teria mais facilidade em chegar lá. (Entrevistada A-8).

O sonho de seguir uma carreira gerencial e chegar a ser uma executiva da empresa vai se desfazendo com o tempo, devido às dificuldades encontradas no caminho. As mulheres sabem que são capazes de estar em cargos mais altos, de assumirem posições de controle na empresa, mas têm consciência da dura realidade em que vivem, e param de sonhar. Chega um momento em suas vidas que percebem que uma luta tão árdua não as levará ao crescimento que tanto esperam, o que gera frustração muito grande, principalmente quando percebem que homens muito menos competentes conseguem ser promovidos.

Eu acho que cheguei a uma fase crítica da minha vida, porque como eu já tentei a gerência várias vezes e não consegui, agora eu estou naquela fase que está confortável, não tenho muitos sonhos, porque passar para a gerência seria uma coisa mais difícil, pouco provável porque não tenho fortes amigos, não sou da área de finanças, sou mulher, então tem todos esses impedimentos que eu não vejo muita saída. Mas como eu tenho uma carreira paralela, até dentro do próprio banco, que é ser educadora, então eu vejo um espaço de ir por aí. Se eu fosse homem eu já seria gerente, porque eu era muito competitiva quando eu era mais jovem. Hoje eu sou mais branda, eu já desisti, porque tem certas coisas que eu não faço por dinheiro, então eu abri mão. Eu vim para Brasília decidida a crescer na carreira e só não cresci por causa de certos gerentes que passaram pela minha vida. Então eu acho que se eu fosse homem eu já seria gerente hoje. (Entrevistada A-3).

Na verdade, eu ainda gostaria de ser uma executiva dentro da empresa. Mas eu estou naquela fase em que eu acho que é quase impossível. Aquela fase da maturidade em que você tem sonhos, mas que você vê uma dura realidade. Não adianta sonhar, por mais que eu me esforce, eu nunca vou chegar lá por conta dessas limitações que a empresa tem. Se eu fosse homem, eu tenho certeza que seria bem mais fácil conseguir alcançar esse objetivo. Eu tenho certeza disso. Absoluta certeza! Não tenho dúvidas!

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A mulher profissional de hoje em dia não abandonou as tarefas que sempre lhe couberam ou lhe foram impostas pela sociedade, como o cuidado com a casa e com os filhos. Em muitos casos, esse é um papel exclusivo da mulher e o homem não se vê como co-responsável por essas obrigações. Além de não ter deixado de lado os cuidados com o lar, a mulher se vê obrigada a lutar ferozmente por um lugar ao sol no mundo empresarial. Elas participam de competição acirrada no mercado de trabalho, pois não só lutam com profissionais competentes, mas lutam contra o preconceito e a discriminação.

As mulheres entrevistadas nesta pesquisa acreditam que a empresa em que trabalham está tomando medidas no sentido de valorização da diversidade, mas a maioria concorda que há ainda um longo caminho a trilhar nesse sentido. As minorias (mulheres, negros, homossexuais e portadores de deficiência) ainda não têm seu valor reconhecido na organização, apesar de grandes conquistas já terem sido feitas e de a empresa fazer um grande *marketing* sobre o assunto. Embora existam mulheres ocupando cargos executivos na organização, o número ainda não é representativo, não condiz com o percentual de mulheres que ali trabalham.

Houve diferenças de opiniões entre as gerentes e as analistas entrevistadas quando o assunto era valorização da mulher na organização. A maioria das gerentes concordou que a empresa valoriza a diversidade e a mulher, enquanto essa questão para as analistas ainda não estava tão clara. Essa diferença de percepção pode estar relacionada ao fato de que, como as analistas ainda não foram nomeadas gerentes, elas se sintam discriminadas por isso e menos valorizadas dentro da profissão. Às gerentes se sentem mais valorizadas por já ocuparem posições de confiança.

Quanto a ser uma boa empresa para a mulher trabalhar, a opinião de 90% delas é positiva. A maioria trabalha no banco desde que começou a vida profissional e não têm experiências em outras organizações, mas quando comparam o banco com outras empresas, visualizam um lugar propício para o trabalho da mulher. Até reconhecem que há questões que precisam ser melhoradas na empresa e que enfrentam algumas dificuldades por estarem ali, mas não conseguem vislumbrar algo melhor no mercado. Isso se torna preocupante se analisada a situação como

um todo, pois se essa empresa ainda não alcançou o estado ideal para o trabalho da mulher e, mesmo assim, suas condições são melhores do que a maioria das empresas no mercado, significa que, na opinião delas, não são muitas as alternativas que as mulheres têm de crescimento profissional no mercado de trabalho.

Para as mulheres, trabalhar em um banco se torna um desafio a mais do que teriam em outro tipo de organização, pois requerem dos funcionários um perfil mais técnico e mais agressivo no sentido de impor suas opiniões em mesas de negociação, características mais atribuídas ao homem. Em alguns tipos de instituições, como hospitais, as mulheres não sentem que o preconceito é tão grande contra elas, mas em uma organização financeira, historicamente mais dominada por homens, a situação é diferente. Lá elas precisam provar que são melhores que seus colegas do sexo masculino para poderem alcançar as mesmas posições e o mesmo respeito que eles alcançam. Como diz Ernst (2003), os homens já são considerados *experts* por definição, enquanto as mulheres precisam provar que são. Muitas vezes, passa a ser necessário agir e se comportar da mesma maneira que os homens, deixando de lado a feminilidade e outras características próprias da mulher, para obterem o mesmo grau de sucesso.

Nesta pesquisa foi possível verificar que para uma mulher ter sucesso em uma organização financeira, ela precisa provar dia a dia que é muito competente, mais que seus colegas homens, pois estar no mesmo nível que eles simplesmente não basta. Isso faz com que o comprometimento delas com a organização seja considerado, por elas, maior do que o dos homens. Todas afirmaram que são muito comprometidas com a organização, mesmo sabendo que têm menos chance de promoção que seus colegas do sexo masculino. Talvez por isso se dediquem tanto. Há também a dedicação que a própria vida exige da mulher, com o cuidado com a casa e com a família. Elas acabam levando essa característica também para a vida profissional.

O que se sobressaiu como o grande desafio da mulher em uma organização financeira brasileira foi o grande esforço que elas precisam fazer para serem competitivas e estarem em posição de igualdade com os homens no momento de conquistar posições mais elevadas na organização. Para isso, elas precisam fazer tudo que os homens fazem, só que melhor que eles, e não deixar de lado

características próprias que fazem da mulher um ser tão especial, como a meiguice, a delicadeza e o jeito para lidar com as pessoas.

Apesar de homens e mulheres terem estilos diferentes de lidar com pessoas e com processos, as entrevistadas acreditam que esse fator não determina quem seja melhor líder. Para elas, essa é uma característica que independe de gênero. Alguns autores (Burke, 1994; Manning, 2002) argumentam que quando as mulheres assumem posições de lideranças começam a se comportar iguais aos homens, embora seu estilo de liderança seja mais voltado ao desenvolvimento das pessoas.

Esta pesquisa mostrou percepções diferentes entre mulheres gerentes e analistas quanto às discriminações ocorridas no local de trabalho. As analistas vêem mais dificuldades para crescimento profissional na empresa e atribuem isso ao fato de serem mulheres. Várias analistas presenciaram ou sofreram discriminação na organização, muitas vezes de forma não tão explícita, como comentários maldosos e insinuações que diminuía seu valor. A percepção das gerentes é que não há tanta discriminação em relação à mulher. Algumas sequer chegaram a presenciar situações de discriminação e dizem não se sentirem vítimas de preconceito.

Na percepção desta pesquisadora, esse fato pode ser atribuído a dois fatores: primeiro, por elas terem chegado aos cargos gerenciais tão almejados, não sentiram ou não perceberam o esforço que fizeram, ou mesmo até esqueceram; segundo, elas podem não ter se sentido confortáveis em falar de preconceito e discriminação dentro da empresa onde trabalham, talvez por medo dos caminhos que essa pesquisa tomaria ou mesmo por realmente não perceberem o preconceito, por pensarem que estar na posição atual não condiziria com preconceito. Mas, de uma forma geral, percebe-se que as gerentes estão mais alinhadas ao discurso da organização quanto à valorização da diversidade do que as analistas, que por sua vez, são mais críticas em relação ao assunto.

Os resultados apresentados nesta pesquisa não são suficientes para esgotar o tema em estudo, visto que somente foram entrevistadas funcionárias de uma única organização financeira. Esta pesquisa pode servir como um importante ponto de partida para a discussão dos desafios que as mulheres enfrentam ao trabalhar em empresas consideradas masculinas, como os bancos. Nesta pesquisa foi possível

perceber que ainda há um longo caminho a ser trilhado para que a organização seja reconhecida por suas funcionárias como uma empresa que valoriza as mulheres

Este estudo incentiva o desenvolvimento de ações preventivas relacionadas ao combate à discriminação da mulher na organização pesquisada e em outras que se identifiquem com o assunto apresentado, assim como a continuação dos estudos sobre a situação da mulher nas organizações financeiras brasileiras.

## 6 REFERÊNCIAS

- AGÓCS, Carol.; BURR, Catherine. Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v.17, n.4/5, p.30-45, 1996.
- AITCHISON, Cara; JORDAN, Fiona; BRACKENRIDGE, Célia. Women in Leisure Management: a survey of gender equity. **Women in Management Review**, v.14, n.4, p.121-127, 1999.
- ALBERT, Stuart.; WHETTEN, David A. Organization Identity. **Research in Organization Behavior**, v.7, p.263-295, 1985.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social Identity Theory and the Organization. **The Academy of Management Review**, v.14, n.1, p.20-39, 1989.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS, Ricardo P.; HENRIQUES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane S. P. A Estabilidade Inaceitável: desigualdade e pobreza no Brasil. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, Texto para discussão n.800, 2001.
- BARROS, Ricardo P.; MENDONÇA, Rosane S. P. Os Determinantes da Desigualdade no Brasil. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, Texto para discussão n.377, 1995.
- BENTO, Maria A. S. Igualdade e Diversidade no Trabalho. In: BENTO, Maria A.S. (org). **Ação Afirmativa e Diversidade no Trabalho: desafios e possibilidades**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- BIEREMA, Laura L. Women, Work and Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.92, p.53-62, 2001.
- BRUSCHINI, Cristina. Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, Maria I.B. (org). **Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios**. São Paulo: 34, 2000.
- BURKE, Ronald J. Women on Corporate Boards of Directors: Forces for Change? **Women in Management Review**, v.9, n.1, p.27-31, 1994.
- CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. . In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org. edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, p.275-329, 1998.
- CARNEVALE, Anthony P.; STONE, Susan C. Diversity: Beyond de golden rule. **Training & Development**, v.48, n.10, p.22-39, 1994.
- CHOW, Irene H.S.; CRAWFORD, Ronald B. Gender, Ethnic Diversity, and Career Advancement in the Workplace: The Social Identity Perspective. **Advanced Management Journal**, Summer; v.69, n.3, p.22-39, 2004.

COLOGNESE, Sílvia A., MÉLO, José L. B. de. A Técnica de Entrevista na Pesquisa Social. In : **Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas**. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, 1998.

COOKE, Alfred. L. Oppression and the workplace: A framework for understanding. **Diversity Factor**, v.8, n.1, p.6–11, 1999.

COSTA, Delaine M. Capacitação de Líderes Femininas: reflexões sobre a experiência do IBAM. **Estudos Feministas**, n.9, p.213-224, 2. sem. 2001.

COX, Taylor H. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

\_\_\_\_\_. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n.2, p.34-47, 1991.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing Cultural Diversity: Implications for organizational Competitiveness. **Academy of Management Executive**, v.5, n.3, p.45-56, 1991.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do Trabalho – Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortés-Oboré, 1988.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. **Mulheres Trabalhadoras: Discriminação e Desigualdade no Mercado de Trabalho – Estudo Especial**, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Os Rostos dos Bancários: Mapa de Gênero e Raça no Setor Bancário Brasileiro – Estudo Especial**, 2001b.

\_\_\_\_\_. **As Mulheres e o Salário Mínimo nos mercados de trabalho metropolitanos**. Estudos e Pesquisas, ano 3, n.32, 2007.

DODDS, Ian. Differences can be strengths. **People Management**, v.1, n.8, p.40-43, 1995.

DOUGHERTY, Debbie. Gendered Constructions of Power During Discourse About Sexual Harassment: Negotiating Competing Meanings. **Sex Roles**, v.54, n.7-8, 2006.

ELY, Robin J. MEYERSON, Debra E. Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative. **Organization**, v.7, n.4, p.589-608, 2000.

ERNST, Stefanie. From Blame Gossip to Praise Gossip? Gender, Leadership and Organizational Change. **The European Journal of Women's Studies**, v.10, n.3, p.277-299, 2003.

ESTY, Katharine; GRIFFIN, Richard; HIRSCH, Marcie S. **Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage**. Avon, MA, USA: Adams Media, 1995.

FISCHER, Izaura R.; MARQUES, Fernanda. Gênero e Exclusão Social. **Fundação Joaquim Nabuco**, Trabalhos para Discussão n.113, ago.2001. Disponível em <<http://www.fundaj.gov.br/tpd/113.html>>, acessado em 18.04.2007.

FLEURY, Maria T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, p.18-25, jul./set. 2000.

FLEURY, Maria T. L. Nota técnica: a diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org. edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, p.361-362, 1998.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 16 . ed., 2005.

FREITAS, Maria. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.3, p.73-82, jul/set 1991.

\_\_\_\_\_. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, v.41, n.2, Abr./Jun. 2001.

GALEAZZI, Irene M. S. *et al.* Mulheres trabalhadoras: a chefia da família e os condicionantes de gênero. **Mulher e Trabalho**, Porto Alegre: FEE, v.1, p.61-68, 2003.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANASHIRO, Darcy M. M. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. **Iberoamerican Academy of Management**, Third International Conference, FGV/EAESP, São Paulo, dez.2003.

HENRIQUES, Ricardo. Desigualdade Racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, Texto para discussão n.807, 2001.

HOLTER, Oystein G. Work, Gender and the Future. **Journal of Organizational Change Management**, vol.10 n.2, p.167-174, 1997.

ILES, Paul. Learning to work with difference. **Personnel Review**. v.24, n.6, p-44-60, 1995.

JAGGAR, Allison M. **Feminist Politics and Human Nature**. Nova Jérsei: Rowman, Allanheld, 1983.

JANDESKA, Kathryn E.; KRAIMER, Maria L. Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role-modeling Behaviors. **Journal of Managerial Issues**, v.17, n.4, p.461-478, 2005.

KIRCHMEYER, Catherine. Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today and Tomorrow. **Journal of Business Ethics**, v.37, n.1, p.5-24, 2002.

KRAMAR, Robin. Managing diversity: beyond affirmative action in Austrália. **Women in Management Review**, v.13, n.4, p.133-142, 1998.

KRAUTIL, Fiona. Managing Diversity in Esso Australia. In: DAVIS, E.M., HARRIS, C. Making the Link, N. 6, **Affirmative Action and Industrial Relations**, Affirmative Action Agency and Labour Management Studies Foundations, Sydney. 1995.

LAVINAS, Lena. Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**. Texto para discussão n.826, 2001.

MANNING, Tracey T. Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. **Women in Management Review**, v.17, n.5, p.207-216, 2002.

MARQUES, Edmilson. Mulher, Trabalho, Política e Comunicação. In: VIANA, Nildo (Org.). **A Questão da Mulher: Opressão, Trabalho e Violência**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K. A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard Business School Press, 2002

NEVES, Magda de A. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: ROCHA, Maria I.B. (org). **Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios**. São Paulo: Ed.34, 2000.

NKOMO, Stella M.; COX, Taylor Jr. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org. edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER. T. (Org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, p.334-360, 1998.

NOVAIS, Denise P.V. **Discriminação da Mulher e Direito do Trabalho: da proteção à promoção da igualdade**. São Paulo: LTr, 2005.

OLIVEIRA, Eleonora M. **A Mulher, a Sexualidade e o Trabalho**. São Paulo: CUT, 1999.

ONU. **United Nations Millennium Declaration**. Published by United Nations Information Centre, Lisbon, Ago.2001.

PALMER, Judith. Diversity: Three Paradigms for Change Leaders. **Journal of the OD Network**, Mar, 1989.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Evaluation Methods**. Beverly Hills: Sage, 1980.

PINHEIRO, Veralúcia. O Lugar da Mulher na Sociedade Brasileira: Violência e Formas de Convivência. In: VIANA, Nildo (Org.). **A Questão da Mulher: Opressão, Trabalho e Violência**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

RAMOS, Lauro; SOARES, Ana Lúcia. Participação da Mulher na Força de Trabalho e Pobreza no Brasil. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**. Texto para discussão n.350, 1994.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Maria Isabel B. **Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios**. São Paulo: Ed. 34, 2000. 384 p.

SACHSIDA, Adolfo; LOUREIRO, Paulo R. Homens x Mulheres: substitutos ou complementares no mercado de trabalho? **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**. Texto para discussão n.595, 1998.

SANTOS, Elisabete; NÓBREGA, Lígia. Ensaio sobre o feminismo marxista socialista. **Mneme – Revista Virtual de Humanidades**, v. 5, n. 11, jul./set.2004.

SCOTT, Joan W. Gender: a useful category of historical analysis. **American Historical Review**, v.91, p.1053-75, 1986.

\_\_\_\_\_. Gênero: uma categoria útil para a análise histórica. **Educação e Realidade**, v.20, n.2, 1995.

SEABRA, Giovanni de F. **Pesquisa científica: o método em questão**. Brasília: Editora UnB, 2001.

SILVA, Enid R.; SCHWARZER, Helmut. Proteção Social, Aposentadorias, Pensões e Gênero no Brasil. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**. Texto para discussão n.934, 2002.

SMITH, Ann C.; ORGAN, Dennis W.; NEAR, Janet P. Organization Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v.68, p.653-663, 1983.

SOARES, Sergei S. D. O Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho – Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**. Texto para discussão n.769, 2000.

STRACHAN, Glenda; BURGESS, John; SULLIVAN, Anne. Affirmative action or managing diversity: what is the future of equal opportunity policies in organizations? **Women in Management Review**, v.19, n.4, p.196-204, 2004.

TAYLOR, Donald M.; MOGHADDAM, Fathali M. (Orgs). **Theories of intergroup relations: international social psychological perspectives**. New York: Praeger, 1987.

THOMAS JR., R.Roosevelt. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: Amacon, 1991.

THOMAS, David A. The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

THOMAS, David A.; ELY, Robin A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

THOMAS, Victor C. The Downside of Diversity. **Training & Development**, v.48, n.1, p-60-62, 1994.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

\_\_\_\_\_. Gênero e Ideologia. In: VIANA, Nildo (Org.). **A Questão da Mulher: Opressão, Trabalho e Violência**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

WELLINGTON, Sheila; KROPF, Marcia B.; GERKOVICH, Paulette R. What's holding women back? **Harvard Business Review**, v.81, n.6, 2003.

WHARTON, Amy S. Structure and agency in socialist-feminist theory. **Gender and Society**, v.5, n.3, p.373-89, 1991.

\_\_\_\_\_. The social construction of gender and race in organizations: a social identity and group mobilization perspective. **Research in the Sociology of Organizations**, v.10, p.55-84, 1992.

WILLIAMS, Sandra; FERRIS, Gerald R. The changing nature of the employment relationship: Reclaiming values in the Workplace. **National Productivity Review**, v.20, n.1, Winter, 2000.

YANNOULAS, Sílvia C. Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no Mercado de trabalho. Projeto relações de gênero no mundo do trabalho: direitos e realidades. **CFEMEA/FIG/CIDA**, Brasília, nov.2002. Disponível em <http://www.cfemea.org.br>, acessado em 12.04.2007.

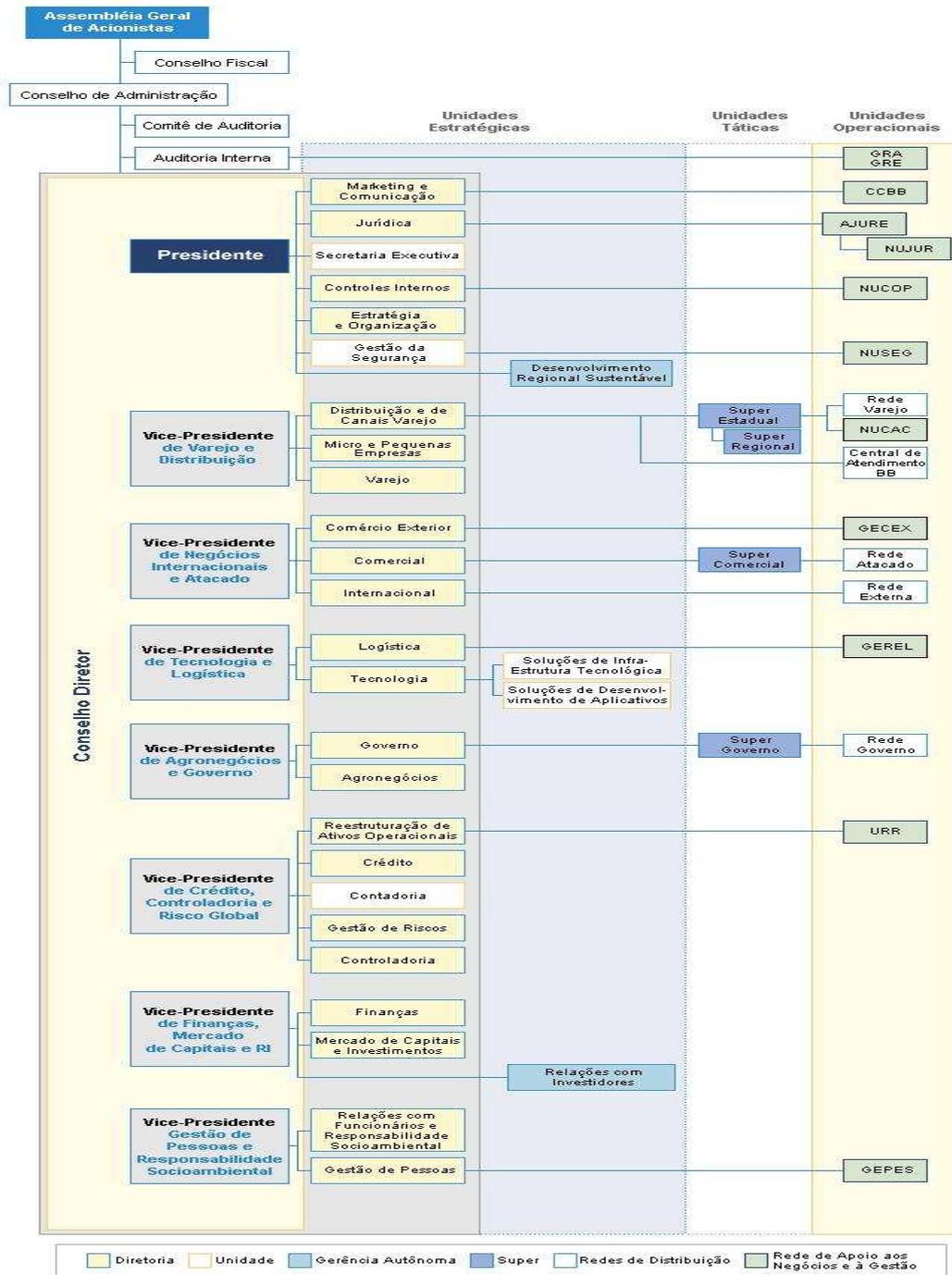
YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ZAOUAL, Hassan. **Globalização e Diversidade Cultural**. Textos selecionados e traduzidos por Michel Thiollent. São Paulo: Cortez, 2003.

## Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

Qn	PERGUNTA
1)	Você considera o Banco uma empresa que valoriza a diversidade?
2)	Você conhece algum projeto ou política do Banco sobre valorização da diversidade?
3)	Você já presenciou situações de discriminação ou preconceito dentro do Banco, contra negros, mulheres, homossexuais ou qualquer outro tipo de minoria? Como aconteceram?
4)	Ao longo de sua carreira, você se sentiu discriminada ou sofreu algum tipo de opressão pelo fato de ser mulher? Se sim, como aconteceu e como você se sentiu?
5)	Você acha que o Banco é uma boa empresa para a mulher trabalhar?
6)	Quais são os desafios em ser mulher em uma organização financeira?
7)	Você acha que para uma mulher, trabalhar em uma organização financeira é mais difícil do que em um outro tipo de empresa? Por quê?
8)	Você acha que o Banco oferece oportunidades iguais a homens e mulheres para que cresçam profissionalmente?
9)	Se houver um homem e uma mulher igualmente qualificados concorrendo a um cargo, você acha que o fator gênero seria determinante para que o homem fosse o escolhido?
10)	Você percebeu alguma alteração, desde que você começou a trabalhar na empresa, no modo como o Banco trata as mulheres? Se sim, quais?
11)	Há diferenças de tratamento entre mulheres casadas e com filhos e mulheres solteiras? Quais?
12)	Você acha que os funcionários do Banco, principalmente os homens, são machistas? Por quê?
13)	Você já passou por alguma situação desagradável ou constrangedora na empresa, simplesmente por ser mulher?
14)	Os seus superiores e os seus colegas de trabalho respeitam suas decisões e opiniões pelo fato de ser mulher?
15)	Você acha que as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens?
16)	Você acha que as mulheres precisam se esforçar mais do que os homens para conseguirem as mesmas coisas que eles conseguem?
17)	Em sua opinião, por que há mais gerentes homens que mulheres no Banco?
18)	Quem você acha que são melhores líderes, os homens ou as mulheres? Por quê?
19)	Quando você começou a trabalhar no Banco, quais eram seus planos profissionais?
20)	É hoje, quais são seus planos profissionais? Você acha que se fosse homem conseguiria realizá-los mais facilmente?

# ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: site oficial da empresa pesquisada