

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

Autoria: Gardene Souza de Aguiar, Marcus Vinicius Soares Siqueira

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a percepção das mulheres sobre os desafios em ser mulher em uma instituição 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. Este estudo torna-se relevante por revelar percepções e anseios de trabalhadoras de uma instituição financeira, assunto este que não tem sido tratado nas pesquisas publicadas recentemente no Brasil. Nesta pesquisa foi possível verificar que para uma mulher ter sucesso em uma instituição financeira, ela precisa provar dia a dia que é muito competente, mais 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.

INTRODUÇÃO

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, a muito custo, desempenhar funções de maior relevância nas empresas. Porém, muitas empresas ainda não se deram conta da importância de valorizar a mulher no ambiente de trabalho e nas decisões que tomam, gerando benefícios para todos.

Para se compreender como a mulher é tratada nas organizações faz-se necessário, primeiramente, entender como elas lidam com a diversidade cultural no trabalho. Com o mundo se tornando cada vez mais globalizado e as empresas tendo empregados, clientes e fornecedores de nacionalidades, raças e culturas diferentes, é importante que o assunto diversidade faça parte do dia a dia das organizações, sob pena de não conseguirem sobreviver. Dessa forma, os diferentes perfis de consumidores e de empregados com que as empresas têm de lidar atualmente fazem com que a percepção e o tratamento adequado da diversidade sejam cada vez mais requeridos na condução dos negócios. Cox (1991) argumenta que a globalização dos negócios e a tendência de diversificação da força de trabalho têm colocado o gerenciamento da diversidade na agenda da maioria dos líderes empresariais.

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. Segundo a autora, em um primeiro momento, essa preocupação com o tema 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 interessante para os negócios, de acordo com Thomas e Ely (2002). Segundo eles, 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 além do aumento dos lucros “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 a empresa alcance esses objetivos, segundo Thomas e Ely (2002), é necessário uma mudança nas atitudes e comportamentos dos líderes nas organizações para que saibam trabalhar melhor e a diversidade no ambiente de trabalho.

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 focada a diversidade de gênero nas organizações.

Embora tenha crescido a participação da mulher no mercado de trabalho, a discriminação contra ela não diminuiu. 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. A discriminação existe em inúmeros países, em muitas línguas e em várias culturas e se manifesta de diferentes formas: contra raças, credos, culturas, sexo ou classe social.

Uma das esferas da vida na qual é possível mensurar os efeitos da discriminação é o mercado de trabalho e 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 no espaço público — o espaço da produção — permitem a maior visibilidade e uma melhor apreensão das relações de gênero.

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. A forma como a mulher é tratada em uma organização financeira brasileira, particularmente a mulher funcionária, será o foco principal dessa pesquisa, que pretende demonstrar como as funcionárias de uma organização financeira percebem o tratamento às mulheres e os desafios da ascensão profissional.

A escolha de uma instituição financeira brasileira para servir de base para este estudo se deve ao fato de que, apesar das 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 (2001), 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.

Com o objetivo principal de verificar quais são os desafios em ser mulher em uma organização financeira brasileira, foram realizadas entrevistas com 20 mulheres funcionárias da empresa. Alguns objetivos específicos também fizeram parte deste estudo e auxiliaram na obtenção do objetivo principal, são eles: verificar a percepção das funcionárias quanto ao tratamento que a instituição dá à diversidade cultural; verificar a percepção das gerentes e analistas de uma instituição 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 instituição, 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 e identificar eventuais diferenças na percepção de funcionárias que já ocupam cargos gerenciais e aquelas que ainda não ocupam.

Considerações iniciais quanto à diversidade cultural na sociedade atual

Desde a Revolução Industrial até o início do século XX, os interesses dos trabalhadores não eram considerados e não faziam parte dos estudos relacionados às organizações. É só a partir dos anos 50, é que a diversidade no mundo do trabalho passou a ser objeto de estudo e a ser considerada como um 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 muito devagar para outros tipos de diferenças entre trabalhadores.

Na década de 60, países como os Estados Unidos e o Canadá começaram a discutir a diversidade cultural e as questões relacionadas às minorias, inclusive criando leis relacionadas ao assunto. 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.

Desde então, o gerenciamento da diversidade foi adotado em diversas empresas americanas. Porém, muitas delas eram contra a lei da Ação Afirmativa, pois a julgaram uma lei impopular em diversas maneiras. Algumas empresas viram a Ação Afirmativa como uma lei imperativa e entendiam que ela não funcionava como um remédio para a desigualdade, pois deixava de tratar assuntos importantes, como a retenção das pessoas na empresa e o desenvolvimento de um plano de carreira para as mulheres e as minorias contratadas, assim como a criação de um clima de trabalho confortável para esses grupos.

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. 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, formada por negros, e está cada vez menos disposta a assimilar os termos impostos pela população branca, mostrando suas diferenças culturais e religiosas, às quais as empresas precisarão corresponder. Iles (1995) comenta que mais de 60% das mulheres na Inglaterra está empregada, o que corresponde a 40% da força de trabalho do país, mas embora o índice de mulheres no mercado de trabalho aumente continuamente, ainda são poucas as mulheres que alcançam cargos gerenciais ou níveis profissionais melhores devido às barreiras existentes no mercado de trabalho inglês.

No que se refere à diversidade cultural no Brasil e especialmente em relação ao papel da mulher na sociedade brasileira, a história revela que a tradição patriarcal da família brasileira sempre destinou à mulher uma 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. Na visão de Ramos e Soares (1994), 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.

Os negros também são vítimas de discriminação na sociedade e no mercado de trabalho brasileiros. Segundo pesquisa do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos), de 2001, 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 que há no Brasil uma discriminação institucional, aquela que não está escrita, mas que acontece dentro das empresas sem o menor pudor. E 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. 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.

Pode-se dizer que 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-se como um país sem preconceitos e sem discriminação racial, fato que cria uma 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.

No intento de se ordenar as idéias sobre o tema, cabe definir diversidade cultural. 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 Jr. (1993, p.5-6) define por diversidade cultural como “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 (1991, p.10) define diversidade de forma mais ampla:

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.

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? Nkomo e Cox (1998, p.335) afirmam que, apesar de parecer confuso, “está mais ou menos claro que 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” (op. cit., p.337).

Havendo a diversidade em uma organização, há 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 necessária integração dos interesses das pessoas com os interesses da organização, desenvolvendo uma cultura no ambiente de trabalho 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 efetivo. Segundo o autor, a diversidade não é neutra e requer o reconhecimento que as diferenças entre os empregados existem e devem 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 um ambiente que propicie a convivência”. A valorização da diversidade é tarefa prodigiosa, pois requer que os indivíduos deixem de lado os próprios valores em prol dos direitos universais, abdicando de preconceitos individuais e corporativos e assumindo como certo os direitos coletivos.

Diversidade Cultural nas Organizações

Ter pessoas diferentes trabalhando na organização e seu correto gerenciamento podem ser questão de sobrevivência. 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 uma situação altamente complexa. 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 um 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 cultural constitui um 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.

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. 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 tão horrorizadas, que a primeira reação é negar a existência delas dentro da empresa, mesmo quando os fatos provam o contrário.

Por fim, as mudanças pelas quais devem passar as organizações são essencialmente culturais e de comportamento. 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 devem entender que a diversidade da força de trabalho trará diferentes perspectivas e formas de atuação para a empresa, e devem verdadeiramente valorizar a variedade de opiniões e idéias que surgirão. Os líderes devem reconhecer, valorizar e saber 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 uma vantagem competitiva.

A mulher nas organizações

A presença feminina no mercado de trabalho é tão marcante que a população já se acostumou à afirmação de que a mulher conquistou definitivamente seu espaço, ocupando até esferas profissionais antes consideradas redutos masculinos, como de jogadores e juizes 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 verificados nas pesquisas de emprego e desemprego realizadas pelo IBGE e pelo Dieese (2001) 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 hipermoderno 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 um trabalho remunerado, principalmente se esse for insuficiente para arcar com os custos de ter que pagar alguém para cuidar das crianças. Um 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 uma parcela muito 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 cada vez mais acesso” (op.cit., 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 sendo 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.

Em pesquisa feita por Aitchison, Jordan e Brackenridge (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 uma mudança cultural, que envolvesse reconhecimento e permissão para compromissos de família, melhor consultoria e comunicação, mais respeito por parte dos gerentes homens e um 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 e contratos flexíveis de trabalho..

Ely e Meyerson (2000) propõem uma nova forma de criar equidade de gênero nas organizações, bem diferente das formas existentes. Embora os autores concordem que 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 o 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 é: 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 em um primeiro passo para o processo de mudança.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral desta pesquisa é verificar qual é a percepção das mulheres que trabalham em uma instituição 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 uma 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, não estruturadas e individuais. A entrevista não estruturada, segundo Richardson et al. (1999, p.208), “visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo”. Por meio de uma conversação guiada, que teve como base 20 perguntas, previamente testadas, obteve-se informações detalhadas que foram utilizadas em uma análise qualitativa.

A população objeto deste estudo compõe-se de funcionárias de uma instituição financeira, que trabalham na Direção Geral da organização, em Brasília-DF. Na população pesquisada foram definidas amostras estratificadas, sendo entrevistadas 20 mulheres: dez ocupantes de cargos gerenciais e dez analistas, de seis diferentes diretorias. Essa amostra é composta por funcionárias de carreira, ou seja, funcionárias da empresa, que ingressaram na instituição por meio de concurso público.

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” e (op.cit, p.29) “é uma técnica que consiste em apurar descrições de conteúdo muito aproximativas e subjetivas, para por em evidência com objetividade a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito é submetido”.

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). Foram definidas cinco categorias para análise dos resultados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Foi possível classificar o resultado da pesquisa em em cinco categorias: A primeira categoria verifica a percepção das entrevistadas sobre valorização da diversidade na instituição financeira em que trabalham; a segunda categoria verifica a relação entre as mulheres e o comprometimento organizacional; a terceira trata das experiências de discriminação e preconceito sofridos na organização; a quarta categoria diz respeito à percepção das entrevistadas quanto os desafios da mulher nas instituições financeiras; e a quinta e última categoria refere-se aos sonhos e planos profissionais das mulheres funcionárias da instituição financeira pesquisada.

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

Sobre a valorização da diversidade, a maioria das gerentes entrevistadas acredita que a empresa valoriza a diversidade. Porém, também acredita que ainda há muito o que se fazer sobre o assunto, que a organização precisa ainda melhorar muito o modo como trata as minorias, especialmente as mulheres. Elas acreditam que a organização está no caminho certo e que ainda está à frente de muitas outras empresas nesse tema. Das dez gerentes entrevistadas, duas não consideram o banco uma empresa que valoriza a diversidade. Elas acreditam que a discriminação não ocorre de forma explícita ou institucionalizada, mas faz parte do dia a dia da organização, que é prática comum entre os funcionários, principalmente no processo seletivo para as promoções.

Já entre as analistas, metade das entrevistadas considera que o banco não valoriza a diversidade cultural e que as mulheres, os negros, os deficientes e os homossexuais, ou seja, qualquer pessoa que fuja do padrão, 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 se modifica. As analistas que acreditam na valorização da diversidade na empresa percebem que ela não acontece por completo, faltando muito para melhorar. Segundo elas, é preciso lutar sempre para conseguir a igualdade de tratamento e de oportunidades. Embora acreditem que a instituição tenha um pouco de responsabilidade em não esclarecer seus funcionários em relação à diversidade, elas acreditam que o problema é mais cultural, mais ligado aos indivíduos do que à empresa.

A diferença de opiniões entre gerentes e analistas no que diz respeito à valorização da diversidade na empresa pode estar relacionada ao fato das analistas ainda não terem conseguido uma posição de gerenciamento e elas próprias se sentirem discriminadas quanto ao fato. Ressalta-se também que as gerentes são antes de tudo representantes do discurso da empresa, além de possuírem cargos que as deixam valorizadas. Outro fator que pode influenciar na percepção das analistas diferentemente das gerentes é que os casos de discriminação acontecem ali no dia a dia, muitas vezes em forma de piada ou brincadeira, e isso acaba não chegando ao conhecimento da gerência, que muitas vezes está reclusa em salas fechadas.

Mulheres e o comprometimento organizacional

O nível de comprometimento do funcionário com a empresa pode depender de vários fatores e entre eles está o compartilhamento dos valores da organização (Williams e Ferris, 2000). 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 da ética. Quando se trata do nível de comprometimento da mulher, de acordo com Williams e Ferris (2000), outros fatores precisam ser considerados, como por exemplo, oportunidades de carreira, compromissos externos e a família. Embora as mulheres tenham, em princípio, um maior nível de comprometimento com a família do que o homem, e tenha também menos oportunidades de carreira, elas não deixam de se comprometer também com o trabalho na organização.

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 a compreensão de quando uma mulher assume determinada tarefa ou projeto, ela se dedica com afinco, desenvolvendo o trabalho de forma rápida e com qualidade. Metade das mulheres entrevistadas 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.

Elas associam o comprometimento no trabalho ao esforço que precisam fazer para se destacarem na empresa. E associam também ao próprio comprometimento e esforço o 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 realizarem todas as tarefas que têm no dia a dia, tanto na empresa quanto fora dela. O esforço extraordinário que as mulheres fazem para se manterem competitivas na empresa foi um dos fatores mais lembrados nas entrevistas realizadas. 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 também muito maior.

Experiências de discriminação e preconceito sofridos na organização

As discriminações presenciadas pelas entrevistadas ocorreram em forma de piadas ou brincadeiras, de modo com 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 empresa, dificilmente teria sido reintegrada ao quadro de funcionários.

Dentre as gerentes entrevistadas, 70% presenciaram casos de discriminação ou preconceito dentro da empresa. Elas relatam que já viram pessoas se sentirem culpadas e diminuídas, após passarem por situações constrangedoras no ambiente de trabalho. A gravidez foi um dos fatores levantados 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. 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 que 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”.

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. Algumas das entrevistadas dizem que as tarefas não correlatas ao trabalho propriamente dito, como organizar festinhas, comprar presentes 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 constatar-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. 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. 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.

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 instituição 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.

A forma como a mulher age e lidera uma equipe também é considerada como um desafio na empresa. 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.

A participação em grupos sociais formados nas organizações é outro dos desafios apontados para as mulheres. É comum os homens se agruparem e marcarem atividades sociais 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 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 poder 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 maior esforço para serem promovidas, muitas vezes sacrificando a vida pessoal para isso. Outras analistas vêem a busca pelo reconhecimento como o principal desafio das mulheres dentro das instituições financeiras. Elas acham que as mulheres ainda não são devidamente reconhecidas pelo trabalho que fazem, pois na hora das promoções os homens levam vantagens.

Muitas das mulheres entrevistadas consideram as organizações financeiras como lugares masculinos e dizem que a sociedade também enxerga dessa maneira, então para a mulher se sobressair, é necessário ser mais competente do que os homens, precisando se mostrar mais firmes, e conciliando de modo mais preciso 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 nas áreas de educação,

saúde, indústria de confecção, têxtil, plástico, doméstico, comerciária e telefonista são escolhas “arbitradas por mecanismos ideológicos imersos na cultura assexuada” (op.cit, p.87) 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

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 de que as mulheres não possam concorrer em igualdade de condições com os homens. Mas como as decisões acabam sendo subjetivas, os homens têm mais vantagens, até porque quem decide geralmente são eles, privilegiando outros homens em suas decisões. Para algumas entrevistadas, a falta de oportunidade é atitude isolada de algumas pessoas e não faz parte das regras da empresa. 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.

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 em um processo seletivo. 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.

Os planos e expectativas profissionais das mulheres

A maioria das 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, perceberam no banco a possibilidade de fazer carreira. Por circunstâncias diferentes, todas acabaram ficando, e não necessariamente realizaram seus planos profissionais. Algumas delas, com muito esforço e dedicação, conseguiram chegar a postos ocupados tradicionalmente por homens; outras continuam lutando e determinadas entrevistadas desistiram do sonho do desenvolvimento da carreira, pois não conseguiram ultrapassar as diversas barreiras que encontraram pelo caminho, admitindo terem que pagar um preço muito alto pelo sucesso profissional, não apenas por serem mulheres, mas pela necessidade do sacrifício da vida particular.

Os sonhos e planos profissionais para o futuro são variados. Algumas desejam apenas continuar trabalhando bem, outras pretendem ser executivas e outras querem deixar a empresa. E 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. O sonho de seguir uma carreira gerencial e chegar a ser executiva vai se desfazendo com o tempo. As mulheres sabem que são capazes de estar em cargos mais altos, de assumirem posições de controle na empresa, mas têm consciência da realidade em que vivem e param de sonhar.

CONCLUSÃO

A vida das mulheres nas organizações é reflexo de sua vida na sociedade, onde ainda são vistas como inferiores aos homens e incapazes de tarefas mais complexas. A mulher profissional de hoje em dia não abandonou as tarefas que lhe foram impostas pela sociedade, como o cuidado com a casa e com os filhos. Em muitos casos, esse é papel exclusivo da mulher e o homem não se vê, muitas vezes, 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 uma competição acirrada e cruel no mercado de trabalho, pois não lutam apenas com profissionais competentes, mas também contra o preconceito e à discriminação.

Em alguns tipos de organizações, como escolas e hospitais, as mulheres não percebem que o preconceito é tão grande contra elas, mas em uma instituição financeira, historicamente mais dominada por homens, a situação é diferente. Elas precisam provar que são melhores do que seus colegas do sexo masculino para poderem alcançar as mesmas posições e o mesmo respeito que eles alcançam. 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 a mulher ter sucesso em uma organização financeira, ela precisa provar diariamente que é competente, até mesmo mais do que seus colegas homens, pois estar no mesmo nível que eles não basta. Foi possível verificar que o grande desafio da mulher em um banco é fazer tudo que os homens fazem, só que fazer melhor que eles, e não deixar de lado características próprias do universo feminino.

Os resultados apresentados nesta pesquisa não são suficientes para esgotar o tema em estudo, visto que somente foram entrevistadas funcionárias de uma única instituição 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.

Esta pesquisa incentiva o desenvolvimento de ações preventivas relacionadas ao combate à discriminação da mulher na empresa, assim como a continuação dos estudos sobre a situação da mulher nas instituições financeiras brasileiras.

REFERÊNCIAS

- 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- 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.
- 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.
- COOKE, Alfred. L. Oppression and the workplace: A framework for understanding. **Diversity Factor**, v.8, n.1, p.6–11, 1999.

- COX JR, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing Cultural Diversity: Implications for organizational Competitiveness. **Academy of Management Executive**. v.5, n.3, p.45-56, 1991.
- COX JR, Taylor H. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.
- 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. **Os Rostos dos Bancários: Mapa de Gênero e Raça no Setor Bancário Brasileiro – Estudo Especial**, 2001.
- 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.
- 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.
- 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.; 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.
- 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.
- HOLTER, Oystein G. Work, Gender and the Future. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 10 No. 2, p.167-174, 1997.
- ILES, Paul. Learning to work with difference. **Personnel Review**. v.24, n.6, p-44-60, 1995.
- KRAMAR, Robin. Managing diversity: beyond affirmative action in Austrália. **Women in Management Review**. v.13, n.4, p.133-142, 1998.
- 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 JR., 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.
- OLIVEIRA, Eleonora M. **A Mulher, a Sexualidade e o Trabalho**. São Paulo: CUT, 1999.
- 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.
- 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.
- 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.

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.; 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.

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

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.

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