



UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Diversidade Cultural nas Organizações: Um estudo sobre a questão do gênero em uma empresa de energia brasileira

Autora: Catarina Zippinotti Halabi

**Rio de Janeiro
Outubro de 2009**

Diversidade Cultural nas Organizações: Um estudo sobre a questão do gênero em uma empresa de energia brasileira

Catarina Zippinotti Halabi

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Professor Orientador: José Luis Felício Carvalho
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Professor Examinador: Valdecy Faria Leite
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Agradecimentos

- Ao Vitinho, meu amor e companheiro, que esteve ao meu lado me apoiando e incentivando mais do que ninguém durante os últimos cinco anos e agora segue me guiando como um anjo da guarda, vibrando com minhas vitórias e me dando força nos momentos difíceis. Obrigada por me ensinar a viver a vida plenamente;
- à minha família, em especial meus pais, que educaram e me ensinaram a viver com ética e respeito ao próximo, me deram toda estrutura para meu crescimento e desenvolvimento, além de muito amor;
- às minhas queridas amigas inacianas, por multiplicarem minhas alegrias, dividir comigo minhas dores e por estarem sempre ao meu lado;
- aos meus amigos da faculdade, por terem feito mais leves e divertidos os anos de UFRJ;
- aos meus professores, em especial ao orientador desta monografia, o Zeca, por ter me dado todos os meios para a execução deste trabalho, por ter me clareado as idéias e por ter sido um grande incentivador e amigo;
- aos meus colegas de trabalho, em especial, meu chefe Pietrangelo, que me abriu as portas quando mais precisei e à Sônia Maria Lucena por ter permitido e ajudado na aplicação dos questionários para esse pesquisa;
- à Deus e Nossa Senhora por ter colocado todas essas e tantas outras pessoas especiais na minha vida.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 DIVERSIDADE CULTURAL	
2.1.1 A diversidade cultural nas organizações.....	4
2.1.1 Definindo o termo diversidade.....	5
2.1.3 Porque gerir a diversidade nas organizações.....	8
2.2 A QUESTÃO DO GÊNERO	
2.2.1 Diversidade de gênero: a entrada da mulher no mercado de trabalho.....	11
2.2.2 Situação atual da mulher no mercado brasileiro.....	15
2.3 BUSCANDO EQUIDADE ENTRE OS GÊNEROS	
2.3.1 As vantagens da valorização da participação da mulher nas organizações.....	18
2.3.2 A disparidade de rendimento e ascensão entre os gêneros.....	20
3. METODOLOGIA.....	13
3.1 CRITÉRIOS QUANTO AOS FINS E AOS MEIOS.....	24
3.2 COLETA DE DADOS	
3.2.1 Instrumentos de coleta.....	25
3.2.2 Campo de coleta.....	26
3.2.3 Procedimentos de coleta.....	27
3.2.4 Tratamento de dados.....	27
3.3 O RELATÓRIO DA PESQUISA DE GÊNERO 2006.....	28
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	30
5. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	32
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
7. BIBLIOGRAFIA	45
ANEXO I: QUESTIONÁRIO	48

HALABI, Catarina Zippinotti. Diversidade Cultural nas Organizações: Um estudo sobre a questão do gênero em uma empresa de energia brasileira. 2009. 54 pp. Monografia de Graduação.

Programa de Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro

Outubro / 2009

RESUMO

Nas últimas décadas foi possível perceber uma profunda mudança na dinâmica das empresas. Com o surgimento de mercados globalizados, se formaram ambientes propícios para que empresas transnacionais operassem em diferentes países e com isso se deparassem com uma mão-de-obra e clientela de diferentes nacionalidades, etnias e culturas. Além disso, diversos fatores como a Segunda Guerra Mundial, crescimento da economia, avanço da medicina, movimento feminista, entre outros, levaram também as mulheres ao mercado de trabalho. Ao tratar do tema diversidade cultural nas organizações é possível que se esteja falando de uma infinidade de diferentes grupos que normalmente fazem parte de uma minoria, e por razões diversas são tratados de maneira especial pela maioria. Este estudo se propôs a analisar como as mulheres se vêem inseridas atualmente em seu ambiente de trabalho. Buscou saber como elas se sentem em relação à ascensão e crescimento, reconhecimento de seu trabalho e tratamento interpessoal. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa através da aplicação de um questionário à mulheres de uma empresa de grande porte do setor de energia. Como principais conclusões verificou-se que a organização pesquisada parece estar na vanguarda em termos de equidade de gênero. Em geral, as mulheres não se sentem discriminadas, não percebem tratamento diferenciado em relação a elas e não acreditam que o fato de serem mulheres influi na posição que ocupam na empresa, quadro bem diferente do que se observou através da pesquisa bibliográfica no mercado de trabalho como um todo.

Termos-Chave: Gestão da Diversidade. Questão do Gênero. Equidade de Gênero.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas foi possível perceber uma profunda mudança na dinâmica das empresas. O que antes ocorria de forma morosa e burocrática, foi substituído por um cenário no qual constantes revoluções obrigam gestores a abusar de sua capacidade de flexibilização a fim de adaptar-se ao mercado em constante mutação. Em meio a isso, gerir a diversidade cultural tem sido ponto categórico para o bom desempenho da organização. (MECCHI, 2007).

Costa e Ferreira (2006) afirmam que mercados globalizados são ambientes propícios para que empresas transnacionais operem em diferentes países e com isso se deparem com uma mão de obra e clientela de diferentes nacionalidades, etnias e culturas. A isso se adicionam as mudanças ocorridas no mercado de trabalho nas últimas décadas que acabaram por formar trabalhadores com características multivariadas. Esse fenômeno é chamado diversidade cultural, que para Cox (1993, p.5-6) apud Aguiar e Siqueira (2007) é “a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”.

Ao tratar do tema diversidade cultural nas organizações se pode falar de uma infinidade de diferentes grupos que normalmente fazem parte de uma minoria, e por razões diversas são tratados de maneira especial pela maioria. Esses grupos são determinados pela etnia, nacionalidade, naturalidade, porte de deficiência, gênero, entre outros, sendo este último grupo o foco principal do presente estudo.

A proposição que há anos vinha sendo cristalizada de que a mulher é predestinada prioritariamente à vida doméstica está sendo lentamente superada (BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007). Os paradigmas que envolvem família e trabalho vêm sendo quebrados e, combinados com uma série de outros eventos – o aumento da escolaridade das mulheres, o avanço das economias baseadas em serviços, legislações que estimulam uma situação

igualitária e autocontrole da natalidade – geraram alterações na relação entre a mulher e a sociedade e, portanto, também com o trabalho (SILVEIRA,2006).

O processo de inserção da mulher no mundo do trabalho já vem sendo percebido como benéfico por trazer consigo significativas contribuições às organizações que apreciam atributos como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade (GOMES, 2005). Gomes (2005) sugere ainda que, o modo feminino de administrar não deve substituir o masculino, mas que ambos devem ser complementares, cada qual contribuindo com suas especificidades naturais. Para Kramar (1998), gerenciar a diversidade não é somente criar oportunidades iguais de trabalho nas organizações, é promover o encontro dos interesses das pessoas com os interesses da organização, criando uma cultura no ambiente de trabalho no qual gerenciar as similaridades e as diferenças existentes entre os empregados, seja mais uma forma de contribuir para a organização.

Apesar de um movimento notório das organizações pró-diversidade, da preocupação em serem percebidas pela sociedade como empresas socialmente responsáveis e justas com seus empregados, segundo Sousa, Nakata e Araújo (2008), as condições de homens e mulheres nas organizações ainda não são percebidas como igualitárias. Mulheres recebem remuneração inferior à de homens mesmo para cargos similares, ainda que possuam mais anos de estudo, o que torna a situação mais injusta e dispare.

Ignorar que a diversidade cultural existe e precisa ser gerenciada pode comprometer o sucesso de uma organização. Pessoas com pensamentos distintos, experiências de vida diversas, cultura, formação, crenças, valores diferentes podem se complementar e encontrar soluções inimagináveis, propor caminhos que jamais seriam cogitados, idéias inovadoras e enxergar uma mesma situação por um prisma diferente. Por outro lado, a falta de gerenciamento de tal diversidade pode acabar gerando conflitos internos que acarretariam problemas graves em uma corporação.

Por isso, este estudo se propõe a levantar a discussão a respeito da situação atual da mulher no mercado de trabalho sob o foco da diversidade nas organizações.

A situação de desigualdade há décadas enfrentada pelas mulheres ainda persiste. Mesmo não sendo mais um grupo minoritário - já que as mulheres formam mais de 50% da força de trabalho no Brasil - no mercado de trabalho, ainda é discriminado da mesma maneira que as todas as minorias são. Apesar de muitas conquistas, ainda não se pode afirmar que se alcançou a equidade por completo e por isso seguem as lutas por igualdade de tratamento, oportunidades e reconhecimento. A sociedade como um todo, e até mesmo as mulheres, ainda acreditam no paradigma de que há profissões que só devem ser executadas por homens e profissões para as quais mulheres possuem mais habilidade e talento. Esse tipo de pensamento já não tem mais espaço na sociedade atual.

Diante disto, o objetivo da presente monografia é entender como as mulheres da empresa pesquisada – uma empresa reconhecidamente engajada na causa da diversidade e questão do gênero – percebem sua inserção no seu ambiente de trabalho. Como elas vêem as oportunidades que lhes são dadas, as chances de crescimento dentro da empresa, o tratamento que recebem na convivência diária, entre outros aspectos, e se isso poderia ser diferente caso fossem homens. É também objetivo desvendar como as ações da empresa que visam a equidade entre os gêneros são vistas pela força de trabalho feminina e quais efeitos essas ações têm sobre as mulheres.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIVERSIDADE CULTURAL

2.1.1 A diversidade cultural nas organizações

Em função da força de trabalho ter se diversificado em termos de gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e limitações físicas nas últimas décadas, o perfil do mundo corporativo conseqüentemente também se modificou (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004; IRIGARAY, 2006; FLEURY, 2000; NKOMO e COX, 1999 *apud* VERGARA e IRIGARAY, 2007).

Como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino nos EUA, foi promulgada no final da década de 60 a Ação Afirmativa. Por regulamentação federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam: mulheres, hispânicos, asiáticos e índios (deficientes físicos foram incluídos após 1991) (AGÓCS e BURR, 1996, p. 32 *apud* FLEURY, 2000).

Ainda segundo Fleury (2000), os programas de gestão da diversidade surgem no Brasil inicialmente em empresas subsidiárias de empresas norte-americanas, por pressão da matriz ou por necessidade de criar vantagens competitivas desenvolvendo competências diversas e não exatamente por imposição legal como ocorre nos Estados Unidos. Ainda assim, a autora afirma ainda que o interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural é relativamente recente somente tendo seu início nos anos 90. Antes considerada apenas uma questão a ser enfrentada moral e legalmente, atualmente saber gerenciá-la é uma vantagem competitiva para as empresas, afirma Fellows (2005).

Para Hanashiro e Godoy (2004), depois que os mercados se tornaram globalizados, as possibilidades de se trabalhar com equipes mais heterogêneas, quanto à nacionalidade, raça,

hábitos e valores diferentes foram ampliadas. Imagina-se que em uma sociedade global, a diversidade da população se apresentará cada vez mais acentuada, logo, as organizações não terão mais escolha: se não mudarem radicalmente como elas desenvolvem, valorizam e gerenciam a diversidade, irão comprometer seu êxito (EASLEY, 2001 *apud* HANASHIRO e GODOY, 2004). Cox (1993) *apud* Fellows (2005) ratifica afirmando que entender os efeitos da cultura no comportamento humano é crucial para o sucesso nos negócios das companhias multinacionais.

A diversidade, quando bem administrada, é compreendida como um ativo para o desempenho organizacional e quando mal conduzida pode afetar negativamente o desempenho (DADFAR e GUSTAVSSON, 1992 *apud* HANASHIRO e GODOY, 2004). Logo, Hanashiro e Godoy (2004) afirmam que a gestão da diversidade, em algum grau, formal ou informal, se torna crucial quando uma empresa decide por abraçar esta causa. O não-gerenciamento da diversidade pode levar à existência de grandes conflitos inter-grupais entre membros da maioria e da minoria, o que reduzirá os resultados efetivos do trabalho para os integrantes de ambos os grupos (NKOMO; COX, 1996 *apud* FLEURY, 2000).

2.1.2 Definindo o termo diversidade

O termo diversidade ainda não se constitui em um constructo bem definido (JACKSON e RUDERMAN, 1996 *apud* HANASHIRO e GODOY, 2004). Para esses autores, ainda encontra-se em fase de construção, em estágio inicial, o conhecimento teórico e a pesquisa sobre diversidade nas organizações. No entanto, já é possível enumerar algumas definições do termo.

Fleury (2000, p.20) afirma que a diversidade pode ser estudada “no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo” e que o conceito de

diversidade se relaciona à individualidade de cada um e ao reconhecimento dela (FLEURY, 2000).

Para Hanashiro e Queiroz (2006, p.2):

O conceito de diversidade encontra-se em constante evolução. A visão das diferenças entre os indivíduos no contexto organizacional expandiu do simples conceito de raça, gênero, etnias para uma noção multidimensional incluindo também aquelas que caracterizam os grupos sociais.

Segundo Fleury (2000, p.20), “A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria.” Complementar a isso, dentro de um contexto de sistema social, a questão da diversidade, é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários (HANASHIRO e CARVALHO, 2003; FLEURY, 2000). Segundo as autoras, os grupos minoritários correspondem àqueles com menor quantidade de membros e que têm historicamente menos poder e recursos econômicos, quando comparados aos membros do outro grupo.

Cox (2001) afirma que a palavra “diversidade” tem muitas interpretações, mas não tem o amplo sentido de qualquer diferença entre pessoas nem se limita a diferenças de gênero e raça (COX, 2001 *apud* FELLOWS, 2005). Hanashiro e Carvalho (2003) compartilham a idéia de que a diversidade possui grande variação em seu escopo, porém acreditam que “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” (HANASHIRO e CARVALHO, 2003, p.4). Indo ao encontro dessa crença, Thomas (1991, p.10) *apud* Aguiar e Siqueira (2007) define diversidade de maneira 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.

Nkomo e Cox (1998) acreditam que o termo diversidade por si só é incompleto, pois imediatamente levanta-se a questão: diversidade em quê?

Para esses autores os acadêmicos ao se referirem a esse termo, ‘diversidade’, estão falando de diversidade de identidade, baseados na filiação a grupos sociais e demográficos e como a relação social entre pessoas com identidades diferentes afetam as organizações (NKOMO e COX, 1998). Quando um grupo social possui um significado cultural, segue normas de comportamento, valores, possui um idioma e assim por diante, ocorre a diversidade cultural, sendo assim, a representação de pessoas com diferentes identidades grupais e significações culturais distintas. Diversidade cultural é a representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais e significações culturais distintas (COX, 1993 *apud* AGUIAR e SIQUEIRA, 2007).

Apresentando por um viés mais técnico a questão da diversidade humana, Loden e Rosener (1991) consideram duas dimensões distintas: uma primária e uma secundária. Dimensões primárias “são aquelas diferenças humanas imutáveis que são natas e/ou que exercem um importante impacto em nossa socialização inicial e um impacto contínuo em nossas vidas” (op.cit., p.18). O autor enumera as seis dimensões que compõem esse grupo: idade, etnia, gênero, habilidades e qualidades físicas, raça e orientação sexual. Dimensões secundárias são consideradas as que podem ser modificadas. “Elas são diferenças mutáveis que adquirimos, descartamos ou modificamos durante nossas vidas” (op.cit., 19). Fazem parte, porém não exclusivamente, bagagem educacional, localização geográfica, renda, estado civil, experiência militar, status dos pais, crenças religiosas, experiência no trabalho (LONDEN e ROSENER 1991 *apud* HANASHIRO e GODOY, 2004).

Também com o intuito de agrupar atributos, McGraph, Berdahl e Arrow (1999) *apud* Hanashiro e Godoy (2004 p. 4) defendem que a “diversidade (e seu oposto, homogeneidade) refere-se às diferenças (ou similaridades) entre membros de alguma particular coletividade”.

Os autores defendem que a composição de um determinado grupo pode ser relativamente homogênea ou diversa em mais de uma característica demográfica. Cinco grupos de atributos foram identificados: (1) Atributos demográficos (idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, algumas características físicas, religião e educação); (2) Conhecimento, habilidades e capacidades relativos à tarefa; (3) Valores, crenças e atitudes; (4) Personalidade e estilos cognitivos e comportamentais; (5) Status no grupo de trabalho da organização (nível hierárquico, especialidade ocupacional, departamento funcional e tempo de casa).

Para Triandis (1996) a diversidade é um fenômeno socialmente construído, pois culturas diferentes atribuem diferentes significados a fenômenos iguais ou semelhantes. O que se caracteriza como diverso em uma cultura pode não ter o mesmo significado em outras categorias sociais cujas relações de poder são diferentes (TRIANDIS, 1996 *apud* HANASHIRO e GODOY, 2004).

“A administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens” (COX, 1994, p. 11 *apud* FLEURY, 2000). Porém, para Fleury (2000), ainda é necessário acrescentar uma dimensão que coloca a administração da diversidade como um meio de adicionar valor à organização.

2.1.3 Porque gerir a diversidade nas organizações

Diferentes fatores podem ser considerados os propulsores do debate sobre os efeitos da diversidade cultural nas organizações em todo o mundo (MENDES, 2004). Segundo Mendes (2004), três grandes eventos podem ser enumerados: a) nas novas tendências demográficas traçadas para a composição da força de trabalho, é possível perceber indícios de um perfil cada vez mais diverso quanto a sexo, raça e nacionalidade (JEHN, NORTHCRAFT

e NEALE, 1999 *apud* MENDES, 2004); b) a valorização cada vez maior dada a desenhos organizacionais que contemplam equipes multifuncionais formadas por pessoas de diferentes áreas e que conseqüentemente possuem diferentes formações e experiências e c) um leque cada vez mais amplo de legislações voltadas para a inclusão de minorias no mercado de trabalho (idosos, pessoas portadoras de deficiências, etc.) e, ao mesmo tempo, com movimentos globais de responsabilidade social empresarial.

Costa e Ferreira (2006) afirmam que a globalização permite que empresas transnacionais operem em vários países, com mão-de-obra e clientela de diferentes nacionalidades, etnias e culturas, além de ter gerado mudanças no mercado de trabalho nas últimas décadas, que segundo Cox (1991) *apud* Aguiar e Siqueira (2007) está diversificando as empresas em termos de gênero, raça, etnia e nacionalidade. Para Cox, essa diversidade acarreta benefícios substanciais como melhoria na tomada de decisões, mais criatividade e inovação, além de desenvolver os esforços de *marketing* para atender a segmentos de mercado diversificados. Aranha, Zambaldi e Francisco (2006) *apud* Vergara e Irigaray (2007) acrescentam ainda mais impactos positivos que seriam a troca de informações e experiência, valores, atitudes e a convivência com novas abordagens. Na mesma direção, Thomas e Ely (2002) *apud* Aguiar e Siqueira (2007) afirmam que os benefícios da diversidade nas organizações não são apenas o aumento dos lucros, mas também a aprendizagem, a já mencionada criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual e a rápida e bem sucedida adaptabilidade da empresa às mudanças de mercado. Porém, os autores ainda colocam que para que a empresa alcance esses objetivos, líderes devem mudar atitudes e comportamentos para que saibam lidar melhor com a diversidade no ambiente de trabalho.

No entender de Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 448) *apud* Fellows (2005), indivíduos pertencentes aos chamados grupos minoritários não trazem apenas uma “informação peculiar”, mas também conhecimentos e visões diferentes, importantes e relevantes

competitivamente, novas idéias de como o trabalho pode ser feito, novos processos, novas maneiras de comunicar e liderar. Se permitido, integrantes desses grupos podem auxiliar as organizações a evoluir, porque desafiam os paradigmas relativos a funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos. Dessa maneira, acabam trazendo mais de si para o trabalho, criando maior identificação com a atividade que realizam e faz com que se dediquem ainda mais à organização, “dando início a um ‘ciclo virtuoso’”. Na visão de Cox (1993) *apud* Fleury (2000) também é benefício da diversidade a atração e retenção dos melhores talentos do mercado.

Para Mecchi (2007) incentivar a diversidade cultural na organização não se trata apenas de um modismo que se adota para não “ficar para trás”. O verdadeiro compromisso social, que agregue produtividade e competitividade, são premissas básicas para a sustentabilidade e êxito na atividade. A gestão da diversidade cultural aparece como uma responsabilidade perante a sociedade, uma vez que muito do que se aplica nas organizações pode servir de referência para outros grupos e indivíduos

Diante disso, Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004, p. 2) afirmam:

A literatura administrativa recomenda valorizar a diversidade a fim de aumentar a efetividade organizacional. Neste sentido aconselha-se aos gerentes aprender sobre e ser sensível às diferenças culturais em vez de sucumbir ao viés etnocêntrico COX Jr. (1993); respeitar as diferenças em vez de procurar removê-las (THOMAS, 1990); e, usarem em vez de meramente reconhecer, as idéias e habilidades de pessoas de diferentes experiências e formação (MORRISON, 1992).

Se por um lado a gestão da diversidade acarreta os benefícios destacados conduzindo a uma força de trabalho diversificada e a uma vantagem competitiva para as organizações (COX e BLAKE, 1991 *apud* HANASHIRO e GODOY, 2004), há também autores que entendem a similaridade como fator que ajuda a desenvolver coesão, fundamental ao sucesso do grupo (HANASHIRO e GODOY, 2004).

Aranha, Zambaldi e Francisco (2006) *apud* Vergara e Irigaray (2007) destacam como fatores negativos da diversidade cultural o abalo na integração e contatos sociais; o

enfraquecimento dos vínculos de lealdade com os outros colaboradores e com a organização em si; e conflitos e deficiências na rede de comunicação. Bennis (1999) *apud* Aguiar e Siqueira (2007) complementam afirmando que o crescimento da diversidade na força de trabalho traz custos potenciais de alta rotatividade. Segundo Milliken e Martins (1996) *apud* Mendes (2004), os índices de faltas e rotatividade estão diretamente relacionados com o grau de diversidade da força de trabalho dentro da organização.

Para Hanashiro (2003, p.2) gerir a diversidade cultural é desafio para as organizações com incontáveis pontos benéficos, porém, ressalta que as diferenças existentes entre equipes culturalmente diversas, nas quais interesses pessoais ou pontos-de-vista diferentes podem ser geradores de conflitos dentro da própria organização. “ela traz uma miríade de conflitos intergrupais, que podem, inclusive, neutralizar algumas de suas vantagens”.

Segundo Kramar (1998), não há neutralidade quando se fala em diversidade e há que reconhecer sua existência para que possam ser gerenciadas.

Segundo Thomas Jr. (1991) *apud* Aguiar e Siqueira (2007, p.5), “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”. Os autores consideram um prodígio a valorização da diversidade, pois demanda que os valores universais se sobreponham aos valores individuais, de que preconceitos individuais e corporativos sejam abandonados para dar lugar aos direitos coletivos. (AGUIAR e SIQUEIRA, 2007)

2.2 A QUESTÃO DO GÊNERO

2.2.1 Diversidade de gênero: a entrada da mulher no mercado de trabalho

Segundo Andrade *et Al* (2002), o crescimento da diversidade nas organizações desencadeia novos tipos de contradições e assimetrias nos ambientes de interação social, como as

questões que se referem a relações de gênero. Elas funcionam como um marcador social cujas desigualdades são definidas pelas relações de poder que permeiam homens e mulheres (BRITZMAN, 1999 *apud* BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007). Os autores complementam afirmando que esse fenômeno é fruto de construções sociais e culturais e que só ocorrem mediante contraste de um com outro. As construções ‘masculina’ e ‘feminina’ são mutáveis, ou seja, não são fatos biológicos proveniente da natureza, logo, concluem que por serem historicamente construídos podem ser modificados. Louro (2004) *apud* Benedicto, Silva e Pereira (2007) confirma colocando que as relações de gênero só podem ser analisadas se forem consideradas a condição global das pessoas e o movimento histórico e cultural em que ocorre.

Segundo Gomes (2005), o processo de entrada e consolidação de mulheres no mercado de trabalho, apesar de estar cada vez mais consolidado, não foi uma conquista simples e de resultados facilmente alcançáveis. Desde que entraram no mundo do trabalho, as mulheres enfrentam muitas dificuldades.

É possível compreender melhor tais dificuldades se conhecermos um pouco da trajetória feminina no universo laboral. Ainda segundo Gomes (2005), nas sociedades primitivas, o lar era a principal unidade econômica de produção e a mulher assumia uma posição verdadeiramente nuclear nesse contexto. As atividades triviais a subsistência humana (exceto caça e pesca) como tecelagem, cultivo e preparo de alimentos e pastoreio eram atribuições da mulher. O homem era responsável apenas pelas atividades que exigiam maior força física. A partir de então, iniciou-se uma rígida divisão de tarefas entre os sexos, no qual o trabalho fora do lar não contava com a participação feminina. Esse modelo persistiu por muitos séculos com pequenas alterações. Portanto, segundo Deus (1995) *apud* Andrade et Al (2002), é notório que a hierarquia sexual e as diferenciações decorrentes desse processo não

são um acaso da biologia, da genética, e sim, conseqüência uma sucessão de acontecimentos na história nas esferas social e cultural.

Já no século XX, durante a Segunda Guerra Mundial, exigiu-se uma grande mobilização da força de trabalho feminina nos países que estavam diretamente envolvidos com a guerra. Dessa maneira somente, na segunda metade do século XX é que se reuniram oportunidades para a inserção das mulheres em outras atividades profissionais, apesar das condições desfavoráveis para o homem (LEITE, 1994 *apud* Gomes, 2005).

O século XX foi cenário também para o início de um processo de fragmentação e ruptura. A sociedade que legitimou a tradicional divisão dos papéis há muito tempo encarada como uma “ordem natural” entrou em processo de dupla modernização: a do mundo como um todo e da empreitada feminina por sua emancipação (BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007). Na mesma linha Gomes (2005) afirma que diante de tantas transformações políticas, sociais e econômicas, o ambiente de negócios do mundo inteiro e o mercado de trabalho não passam intactos por essas transformações e advoga que uma dessas mudanças é o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Porém, segundo Sousa, Nakata e Araújo (2008), apesar da entrada da mulher no mercado brasileiro ter se dado significativamente a partir da década de 1970, vê-se que a situação delas ainda é marcada pela má qualidade, precariedade e informalidade.

Para Castells (1999) *apud* Gomes (2005), quatro elementos elucidam a transformação do trabalho feminino. Em primeiro lugar, o autor coloca o crescimento da economia informacional global, que proporcionou oportunidades para as mulheres no campo da educação. Em segundo, a tecnologia e o avanço da medicina que deixaram nas mãos da mulher o controle eficaz no processo de reprodução da espécie. O terceiro foi o desenvolvimento do movimento feminista, que teve como pano de fundo a transformação

econômica e tecnológica. E por último, a facilidade de difusão de idéias em uma cultura globalizada.

Benedicto, Silva e Pereira (2007) também observaram tendências que podem ser consideradas características dessa empreitada, tais como: i) diante de um mercado mais aberto, é possível notar cada vez mais a presença da mulher no ambiente de trabalho; ii) ciente de sua situação, a mulher é impulsionada a lutar cada vez mais por condições de igualdade em termos de gênero; iii) as mulheres já exercem papéis destacados dentro das organizações o que confirma a conquista cada vez maior de espaço no mundo corporativo.

Um ponto a ser investigado é o perfil da força de trabalho feminina. Até a década de 1970 as mulheres que participavam de atividades remuneradas eram em sua maioria jovens, solteiras e sem filhos. Nos últimos anos esse padrão tem se alterado, com uma maior inserção de mulheres mais velhas, casadas e com filhos. (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2001/02).

Para Gomes (2005), a globalização fez com que a participação da força de trabalho feminina aumentasse. Castells (1999) considera a mão-de-obra feminina mais atraente do que a masculina e enumera fatores que podem ser considerados vantagens para o mercado ao se preferir o homem à mulher (CASTELLS, 1999 *apud* GOMES 2005). Este autor coloca como razão para tal vantagem os seguintes aspectos: (a) a possibilidade de se pagar salários menores à mulheres pelo mesmo trabalho — embora se percebam pequenos avanços na redução da diferença salarial devidos ao crescimento do nível de instrução feminina; (b) mulheres possuem maiores habilidades de relacionamento o que se faz cada vez mais necessário em uma economia informacional em que o gerenciamento de pessoas é mais importante do que o gerenciamento de recursos; (c) Novas exigências na era da economia informacional são demandas pelas empresas. A flexibilidade quanto ao horário de trabalho é uma delas. Esse tipo de exigência ajusta-se à necessidade das mulheres que dentro de um

sistema familiar patriarcal tem de compatibilizar trabalho e família. (CASTELLS, 1999 *apud* GOMES 2005).

2.2.2 Situação atual da mulher no mercado brasileiro

Ainda assim, mesmo com tantas transformações, a situação mundial da mulher é de extrema desvantagem em muitos aspectos.

No *Gender Gap Index*, ranking gerado através do relatório *Global Gender Gap Report*¹ (2007), do Fórum Econômico Mundial (umas das medidas utilizadas para se inferir as diferenças entre os gêneros em diferentes países), o Brasil ocupa a 74ª posição dentre 128 países com a nota 0,66. Nesse *ranking*, a nota 1 representa a total igualdade entre os gêneros, e zero a completa desigualdade. Diante desta situação, Madalozzo (2008) afirma que o Brasil faz parte de um grupo de países que trata de maneira bastante diferenciada homens e mulheres.

Segundo Azevedo (2007, p.1) “A presença da mulher no mercado de trabalho brasileiro não é um fenômeno recente, mas é crescente.”

No Brasil, segundo Aguiar e Siqueira (2007), a história revela que pela estrutura patriarcal tradicional de família, a mulher sempre foi colocada em uma condição de subordinação. Essa inferiorização se apresenta em diversas esferas da vida, porém, especialmente nas relações de trabalho. Na visão de Ramos e Soares (1994) *apud* Aguiar e Siqueira (2007), outros fatores como o nível de desenvolvimento econômico do país e questões como religião também impactam a participação da mulher no ambiente laboral.

¹ Global Gender Gap Report 2007 é o relatório publicado pelo Fórum Econômico Mundial com a colaboração da Universidade de Harvard e a Universidade da Califórnia, Berkely. Esse relatório visa identificar o distanciamento entre homens e mulheres em quatro áreas críticas: participação econômica e oportunidades, poder político, nível educacional e saúde e perspectiva de vida.

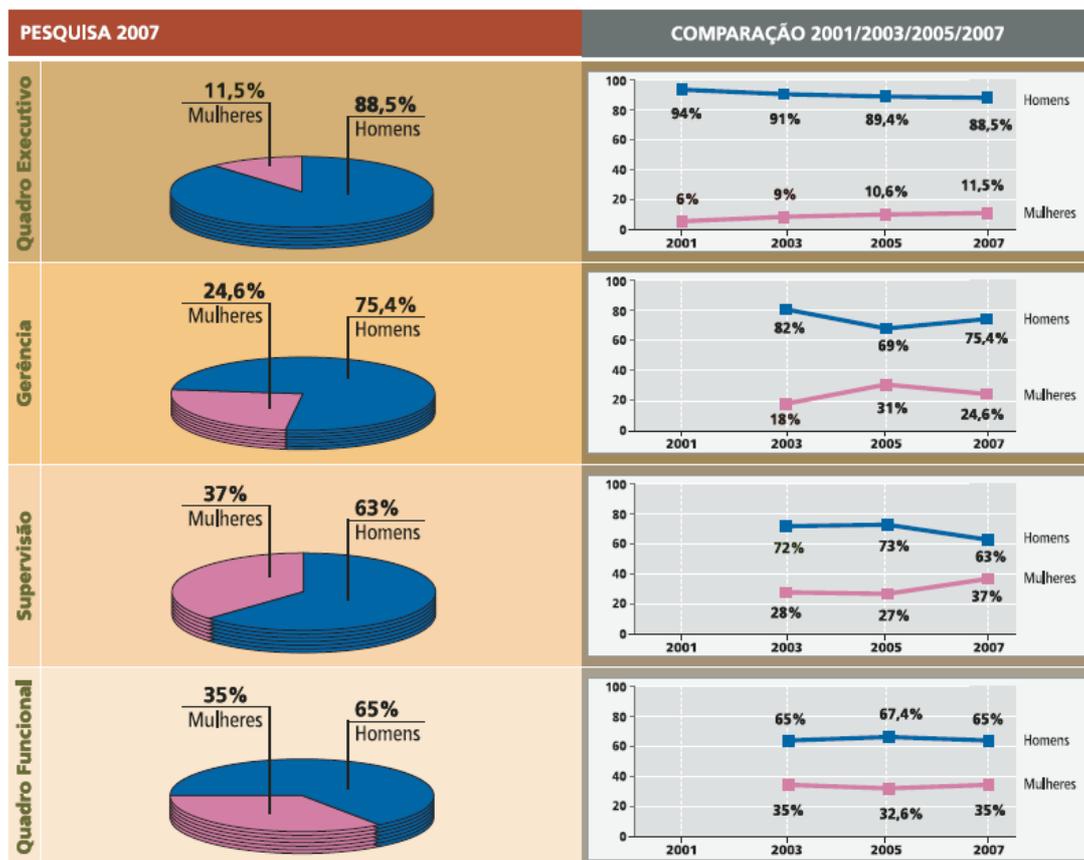
Em documento produzido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher (2004), a desvantagem da mulher no mundo do trabalho é um problema considerado global e justamente por isso se tornou um dos oito grandes objetivos a ser combatido pelas nações até 2015 no evento Cúpula do Milênio² promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU). A meta é construir a autonomia feminina e promover a equidade entre homens e mulheres. Para as lideranças mundiais, trata-se de tentar corrigir a distribuição desigual tanto dos benefícios quanto dos custos da globalização e construir as bases para um mundo mais justo.

Segundo pesquisa realizada no ano de 2007, entre os meses de agosto e novembro, pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – alguns progressos em relação à situação da mulher nos quadros das grandes empresas vêm sendo observados, porém ainda é possível perceber muitas disparidades.

² Cúpula do Milênio foi o evento promovido pela ONU em 2000 no qual 147 chefes de Estado se reuniram e formularam a Declaração do Milênio que estabelece um consenso sobre os graves problemas atuais de nosso planeta e o compromisso de enfrentá-los.

Gráfico 1: Participação por sexo nas empresas brasileiras

Composição por Sexo



Fonte: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas 2007.

Nos dois níveis hierárquicos mais elevados, o executivo e o gerencial, a participação feminina é tímida com 11,5% e 24,6% respectivamente. No nível gerencial foi registrada uma queda na participação da mulher de 31% para 24,6%. Já no nível de supervisão e no nível funcional, a discrepância é menos acentuada já que ocupam 37% e 35% dos postos. Os percentuais apontam para uma situação de afunilamento, ou seja, o número de mulheres diminui de acordo com a elevação do nível hierárquico. As disparidades ficam mais evidentes quando se revela a participação da mulher na sociedade brasileira. Mulheres representam 51,3% da população total, 43,5% da população economicamente ativa e 42% da população ocupada. Logo, o estudo conclui que as mulheres estão sub-representadas nas empresas

brasileiras. Há ainda um agravante já que segundo a pesquisa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Ministério da Educação, 2004, as mulheres representam 55%, ou seja, a maioria das pessoas que conseguiram atingir onze anos de estudos, com 56,4% das matrículas e 62,6% dos certificados de conclusão de ensino superior. Madalozzo (2008) completa afirmando que apesar da disparidade salarial entre homens e mulheres ter diminuído muito nos últimos anos no país, quando se observam as diferenças em função do nível de escolaridade, a situação é desfavorável às mulheres com mais anos de estudo e formação.

Ainda assim, Leite (1994) *apud* Gomes (2005), defende que o conhecimento ainda é o caminho mais rápido e seguro pelo qual as mulheres podem recuperar o tempo perdido na carreira profissional. Através dele as mulheres têm oportunidades concretas de realização profissional, liberdade e mobilidade dentro do mundo corporativo. Vicente e Baptistela (1994) ratificam as estatísticas apontando que as mulheres constantemente são alocadas em posições mais baixas na hierarquia ocupacional que os homens e completam advogando que elas têm chances reduzidas de mobilidade; recebem salários comparativamente (VICENTE, BAPTISTELLA, 1994 *apud* BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007).

2.3 BUSCANDO EQUIDADE ENTRE OS GÊNEROS

2.3.1 Vantagens da valorização da participação feminina nas organizações

Os bloqueios à inserção plena das mulheres no mundo corporativo acarreta grandes perdas tanto para as mulheres quanto para as empresas. A modificação desta situação é benéfica em muitos aspectos (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social - O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher, 2004). Em Ethos (2004), para a empresa, investir em um quadro de empregados que seja diverso, com forte recorte de gênero, significa a possibilidade de aproveitar um potencial ainda pouco explorado de criatividade,

capacidade de gerenciamento e de produtividade de suas equipes. A organização dirigida por mulheres tem normalmente um estilo de se estruturar hierarquicamente diferente do modelo tradicional. A estrutura assemelha-se a uma roda, na qual ela se encontra no centro, conectada diretamente a seus empregados, e estes unidos uns aos outros na borda. (MOORE,1997 *apud* MACHADO1999). Para Machado (1999) as mulheres também possuem estilo diferenciado no exercício das atividades. Destacam-se seu senso de responsabilidade e a qualidade de suas relações que acabam por aumentar a satisfação dos envolvidos no processo de trabalho. Ainda de acordo com a autora, a mulher tem como ponto forte em seu trabalho a busca pela qualidade. “O desejo de realização e seu estilo de liderança, (...), bem como do processo decisório, são características que favorecem a sobrevivência de empresas lideradas por mulheres no mercado.” Para Konek & Kitch *apud* Machado (1999), as mulheres tendem a ver o poder como relacional, contextual e consensual. Assim, Machado (1999 p.3) coloca:

Esse estilo, segundo Gilligan (in Moore, 1997) é influenciado pelo que ele denominou “ética do cuidado”, ou seja, o senso de responsabilidade presente nas mulheres e que as conduz a buscar a melhor combinação na realização de suas atividades, que resulte na satisfação de todos envolvidos: empregados, clientes, família e comunidade.

É também ponto de destaque em Ethos (2004) o aspecto que, estando as mulheres cada vez mais qualificadas, a abertura do mercado para elas acarreta em qualificação do quadro de empregados como um todo dentro das organizações. Para Fleury e Jacomette (2000) *apud* Fellows (2005) gerir a diversidade significa aumentar o valor da organização.

Outro aspecto levantado de extrema importância é o crescente segmento do mercado consumidor que orienta suas preferências de compras baseadas em critérios de responsabilidade social. A sociedade é capaz de reconhecer e preferir empresas que contribuam para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, especialmente as próprias mulheres que hoje representam grande força na opinião pública e no mercado consumidor. Segundo Machado Filho (2002, p.118):

Alguns estudos têm examinado o quanto os consumidores estão propensos a fazer esforços para apoiar negócios socialmente responsáveis e punir organizações irresponsáveis. Uma potencial vantagem advinda da atuação de responsabilidade social das empresas é ligada à maior propensão dos consumidores/clientes de dar preferência a empresas que tenham este tipo de comportamento, no seu processo de decisão de compra.

Outros autores também defendem a inserção massiva da mulher nas empresas e apresentam seus argumentos. A importância do relacionamento, trabalho em equipes, a cooperação em substituição à competição, a participação em lugar da centralização e a imposição dando espaço à socialização são colocadas pelos autores como valores tipicamente femininos. O mundo corporativo vem caminhado na direção desses novos valores e, portanto, concluem que as mulheres representam a força de trabalho do futuro. (NAISBITT e ABURDENE, 1994 *apud* BOTELHO et Al). Para Muñoz (2000) *apud* Gomes (2005), um dos fatores de sucesso de empreendimentos que tem mulheres à sua frente passa pela questão do gênero, e que seu estilo de liderança é decorrente de uma cultura que desde a infância dissemina valores e incentiva comportamentos e interesses voltados para a cooperação e relacionamentos.

Por outro lado, é importante ressaltar que, o estilo de gestão não depende exclusivamente do gênero. No entanto, as diferenças entre estilos são benéficas na medida em que podem ser complementares criando uma situação harmônica (GOMES, 2005).

2.3.2 A disparidade de rendimento e ascensão entre os gêneros

É notório que a participação feminina no mercado de trabalho vem crescendo e que a diferença salarial média entre os gêneros vem diminuindo, porém, é necessário reconhecer que mulheres ainda encontram dificuldades consideráveis para serem remuneradas e promovidas como os homens (MADALOZZO, MARTINS e SHITIORI, 2008). Segundo

Benze e Escrivão Filho (2003), esse problema tem origem na maneira como a mulher foi introduzida no mercado de trabalho, já que, normalmente só eram destinadas tarefas simples e, portanto, de baixa remuneração ao sexo feminino. Segundo Mageste, Melo, e Ckagnazaroff (2008, p.10), apesar de mulheres normalmente possuírem mais facilidade para conseguir emprego do que os homens, são freqüentemente alocadas em postos de trabalho de menor exigência de qualificação que acabam se tornando “guetos caracterizados pela ausência de mobilidade e oportunidade pessoal de crescimento.”. A esse modo de discriminação Araújo e Ribeiro (2002) denominam “discriminação ocupacional”.

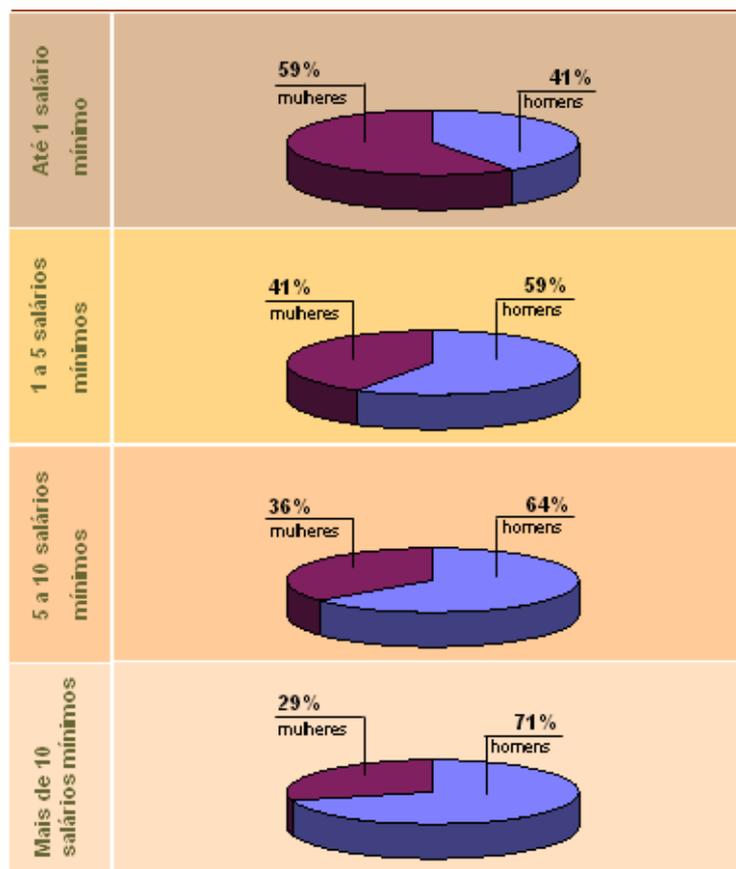
Cavalieri e Fernandes (1998) colocam que o problema não está em pessoas diferentes serem remuneradas de maneiras distintas. O que chama atenção é o fato de indivíduos igualmente produtivos serem avaliados em atributos não produtivos, no caso em questão, o gênero. Diante disso, diz-se que existe discriminação no mercado e segundo Araújo e Ribeiro (2002) essa é a “discriminação salarial”. Os autores ainda acrescentam afirmando que o prejulgamento leva a atitudes discriminatórias, fundadas apenas em características visíveis antes mesmo que elas possam demonstrar suas reais capacidades produtivas. Assim, os autores concluem que “muitas vezes as mulheres detêm uma formação, uma experiência e uma produtividade superiores às dos homens, mas nem por isso recebem os mesmos rendimentos, caracterizando portanto, situações de discriminação social.” (op.cit., p.197).

No entanto, Cavalieri e Fernandes (1998) ressaltam que é preciso cautela para afirmar que em uma determinada situação haja discriminação relativa ao gênero, já que é essencial garantir que disparidades verificadas sejam entre trabalhadores comparáveis entre si em termos de produtividade e preferências.

No caso específico da discriminação no mercado de trabalho uma série de estudos realizados para os EUA bem como para o Brasil tem apontado sistematicamente que os salários das mulheres são inferiores aos salários dos homens. Dados do IBGE apontam que,

em 2007, à medida que são consideradas as faixas salariais mais elevadas, a participação das mulheres se reduz drasticamente, conforme se observa no Gráfico 2.

Gráfico 2: Rendimento mensal por grandes regiões no Brasil segundo sexo 2007



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2007. Gráfico elaborado pela autora, a partir da pesquisa PNAD.

As dificuldades encontradas pelas mulheres, entretanto, não se restringem às diferenças na remuneração. Constantemente são preteridas diante de uma possível promoção. Isso configura mais uma barreira para se chegar aos cargos de comando, naturalmente melhor remunerados (BENZE e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Carreira *et al.* (2001, p. 13-14) *apud* Benze e Escrivão Filho (2003) se posicionam afirmando que "muitas mulheres acabam tendo que trabalhar e se esforçar muito mais que os homens, para serem respeitadas e reconhecidas

como competentes para as funções de liderança. E nem sempre, fazendo tudo isso, alcançam reconhecimento".

3. METODOLOGIA

3.1 CRITÉRIOS QUANTO AOS FINS E AOS MEIOS

Vergara (2009) propõe dois critérios básicos para uma pesquisa. Os critérios podem ser definidos: a) quanto aos fins; b) quanto aos meios.

No presente trabalho, o critério utilizado quanto aos fins foi a pesquisa descritiva, por se tratar da descrição de características de determinada população ou fenômeno, podendo ainda estabelecer relações entre variáveis. (VERGARA, 2009; GIL, 2002). No caso, a distribuição quanto ao gênero da população de empregados da empresa escolhida por diversos cargos na Companhia e as possíveis conseqüências dessa distribuição nas relações internas. Dessa forma, este trabalho também tem como objetivo desvendar de que maneira a empresa trata a questão da diversidade de gênero e de quais esforços ela despense na inserção de mulheres segundo a percepção feminina.

Em relação aos meios utilizados, é possível enumerar algumas categorias de investigação que foram utilizadas para a elaboração deste trabalho. O trabalho se enquadra nos modelos de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e investigação documental.

Macedo (1995) afirma que a revisão bibliográfica é um método que objetiva a “varredura” do tema em material elaborado anteriormente por outros autores, facilitando assim, o trabalho do pesquisador. Pode ser feita a partir de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas (VERGARA, 2009). De fato, foram utilizadas todas as fontes citadas pela autora, porém artigos publicados em anais de congressos e revistas especializadas foram a base fundamental da revisão bibliográfica desta monografia.

A pesquisa de campo é investigação baseada na experimentação realizada no local onde um fenômeno é observado ou onde haja elementos para explicá-lo. “Pode incluir entrevista, aplicações de questionários, testes e observação de participante ou não” (VERGARA, 2009, p 43). Para Gil (2002), o estudo de campo busca aprofundar as questões

propostas muito mais do que desvendar a distribuição das características de uma determinada população. Por isso, o estudo de campo é uma categoria de pesquisa que permite maior flexibilidade, com objetivos passíveis de modificação no decorrer da pesquisa. Para o estudo de campo aqui realizado, foram aplicados questionários com objetivo de desvendar como as mulheres da organização percebiam sua inserção no ambiente de trabalho. Os detalhes sobre a aplicação dos questionários estão melhores explicitados no item 3.2 Coletas de dados.

A investigação documental “é realizada em documentos conservados no interior de órgão públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, (...) e outros.” (VERGARA, 2009, p. 43). Gil (2002) afirma que a pesquisa documental assemelha-se à bibliográfica, porém, se diferencia quanto à natureza das fontes. A pesquisa documental é feita a partir de documentos que não receberam ainda tratamento analítico profundo ou que podem ser aproveitados de diferentes modos de acordo com o objetivo da pesquisa. O relatório gerado pela Pesquisa de Gênero da empresa, utilizado nesta monografia, se enquadra nessa categoria, pois será aproveitado de forma a dar ainda mais embasamento para a discussão sobre a situação real encontrada na Companhia a respeito do tema da questão de gênero. É importante explanar um pouco mais sobre o supracitado relatório, como se verifica no item 3.3 O relatório da Pesquisa de Gênero da empresa 2006.

3.2 COLETA DE DADOS

3.2.1 Instrumento de coleta

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário não estruturado, no qual as perguntas são abertas e o respondente está ciente do objetivo da pesquisa (CARNEVALLI e MIGUEL, 2001). Quando se opta por aplicar um questionário com perguntas abertas, é necessário contar com respondentes que discorram minimamente sobre o assunto. No caso em questão foram sete perguntas específicas do tema investigado – questão

do gênero. Dentre essas perguntas, cinco indagavam sobre como a mulher se via em comparação com homens em termos de oportunidades, reconhecimento, ascensão e tratamento interpessoal. As outras duas relacionavam-se à iniciativas da empresa na busca da redução das diferença entre os gêneros no ambiente de trabalho, caso elas fossem reconhecidas pelas respondentes. Além disso, o questionário foi composto por seis perguntas relativas a dados pessoais (anos de serviço, escolaridade, cargo ocupado, etc.) que serviram para contextualizar e possivelmente agrupar respondentes com características semelhantes e ainda fazer cruzamento de suas respostas.

Para Goldenberg (2007), esse instrumento é vantajoso por permitir que as frases padronizadas garantam maior uniformidade para mensuração, os respondentes se sintam mais a vontade para expor opiniões que possam, por alguma razão, causar desconforto ou situação de dificuldade, no caso, no ambiente de trabalho, e ainda, por oferecer aos respondentes mais tempo para poderem fazê-lo sem pressão e com mais calma.

3.2.2 Campo de coleta

A coleta de dados para esta monografia foi realizada entre os dias 18/09/09 e 24/09/09 em uma empresa de energia de grande porte. A empresa foi escolhida não somente por ser o local de estágio da autora desta monografia, mas principalmente por sua representatividade tanto nacional como internacionalmente. Atualmente, esta empresa está entre as maiores de capital aberto das Américas. Além disso, está entre as dez no ranking obtido em pesquisa do Reputation Institute que mede nível de estima, confiança, respeito e admiração entre consumidores, o que lhe confere status suficientes para que suas práticas de gestão sejam objeto de estudo e referência.

Após conversa com representante dos Recursos Humanos da Companhia, e diante de sua autorização, o questionário foi aplicado somente entre mulheres empregadas da empresa,

não tendo participado da pesquisa empregadas terceirizadas. Elas foram escolhidas de forma aleatória, porém aspectos como a facilidade de aproximação e disponibilidade para o preenchimento do questionário foram considerados. Não houve qualquer tipo de seleção de acordo com cargo ou função ocupados, mas houve certo esforço para se conseguir a maior amplitude possível em termos de posições na hierarquia da empresa.

Assim, foram obtidos 17 questionários respondidos, sendo que dois deles possuíam respostas muito incompletas.

3.2.3 Procedimentos de coleta

O questionário impresso em duas páginas foi entregue em mãos a cada uma das respondentes com uma breve explicação da razão pela qual aquela pesquisa estava sendo realizada. A recomendação de que fosse feito dessa maneira partiu da responsável dos Recursos Humanos com alegação de que assim seria mais fácil para os respondentes, já que não haveria necessidade de se abrir um arquivo no computador, salvá-lo e enviá-lo novamente. Dessa maneira seria também mais fácil garantir o anonimato, o que é um estímulo para que as pessoas sejam ainda mais sinceras. Inicialmente foi dado um prazo de três dias úteis para a devolução do questionário, mas foram recebidos questionários até dois dias após o último dia estipulado.

3.2.4 Tratamento de Dados

Dos 17 questionários devolvidos, nove foram respondidos por mulheres que ocupam vagas de nível médio na empresa e oito por mulheres que ocupam cargo de nível superior. Cinco possuem como superior imediato um homem e 12 têm como chefe uma mulher. Um dado bastante interessante é que a respondente com menos anos de empresa faz parte da força de trabalho faz um ano e a mais antiga trabalha na Companhia há 35 anos. A média de anos de empresa por respondente é de 17 anos. Não foi necessário agrupá-los seguindo nenhum

desses parâmetros, tendo sido a análise feita com o conjunto completo de respostas. A análise foi feita tanto ao comparar respostas de uma mesma pessoa a diferentes perguntas, nas quais se podia encontrar contradições e confirmações, e comparando as respostas de diferentes respondentes a uma mesma pergunta. Dessa maneira, buscou-se encontrar linhas de pensamento comuns a um número significativo de respondentes. As opiniões divergentes da maioria também foram consideradas para a análise.

Assim, criou-se um quadro comparativo com todas as respostas transcritas com o objetivo de facilitar a visualização das respostas. A partir daí, algumas conclusões e hipóteses puderam ser construídas.

3.3 O RELATÓRIO DA PESQUISA DE GÊNERO 2006

Nos últimos anos, a empresa em questão, assumiu uma série de acordos e responsabilidades, como, por exemplo, a adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Com o intuito de assegurar a implantação, em todo o seu sistema e em consonância com o seu Plano de Responsabilidade Social, de ações afirmativas de gênero, prioritárias, que garantam a eliminação de quaisquer preconceitos ou desigualdades em relação às mulheres, incluindo as diferenças étnico-raciais, de idade, de crença religiosa, de orientação sexual ou de deficiência física, bem como as demais garantias definidas no Art. 5º da Constituição Federal, a Companhia criou a Comissão de Gênero da empresa.

Como primeira medida empreendida por tal Comissão, foi realizada uma pesquisa com os empregados que teria como objetivo desvendar o modo como os homens e as mulheres da empresa se viam dentro dela. A pesquisa também objetivou tratar de questões corriqueiras típicas da participação feminina e masculina no mercado de trabalho. “Como

pressuposto desta proposta, a Comissão considerava que os resultados da pesquisa poderiam auxiliá-la na elaboração de seus planos de trabalho.”

A coleta de dados entre os empregados foi feita entre os dias dois de janeiro e dez de fevereiro de 2006. O questionário da pesquisa foi distribuído através de mensagem eletrônica, de forma que todos os empregados da Companhia tivessem acesso ao questionário. Ênfase especial foi dada aos gerentes na medida em que foram ressaltados os objetivos da pesquisa e o caráter confidencial da mesma. Ainda sobre a adesão à pesquisa, a empresa considerou importante registrar que todas as áreas de negócios e serviços participaram de forma eqüitativa. Ou seja, a distribuição percentual dos respondentes por sexo em cada uma das áreas de negócios e serviços da empresa foi muito semelhante à distribuição percentual de homens e mulheres alocados em cada uma dessas áreas. Isto significa que nenhuma área teve maior peso do que outra na composição geral, ou por sexo, dos respondentes.

Dois conjuntos básicos de perguntas formaram o escopo da investigação. Um correspondente às características pessoais dos empregados, ou seja, sexo, escolaridade, idade, tempo de ingresso na Companhia, função e cargos exercidos, local e regime de trabalho. O segundo conjunto de perguntas corresponderam ao que foram denominadas questões próprias das relações sociais de gênero, aqui consideradas as relações socioculturais entre os sexos masculino e feminino na sociedade atual e questões relacionadas às questões próprias das relações de trabalho como a remuneração e ascensão profissional, a conciliação das responsabilidades profissionais com a vida pessoal e os assédios moral e sexual no ambiente de trabalho.

A pesquisa também abrangeu nas suas perguntas temas considerados cada vez mais atuais nos ambientes de trabalho, como, por exemplo, a existência de práticas discriminatórias, assédio moral e assédio sexual.

Por último, investigou-se também a experiência de violência doméstica junto às mulheres e os homens empregados da Companhia. Mesmo que possa causar estranheza a compreensão deste tema em uma pesquisa de caráter corporativo, o fato é que, atualmente, este tema é causador de certa inquietação crescente quando se trata do bem-estar dos trabalhadores, independentemente do seu sexo. A Companhia acredita que a qualidade de vida das pessoas influencia o seu desempenho profissional e as deixa mais seguras tanto para o cumprimento de suas obrigações como para o desempenho de outras funções sociais.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações do método escolhido são basicamente relativas à pesquisa de campo realizada.

A primeira limitação é refere-se ao número de questionários respondidos obtidos. É difícil saber com quantos respondentes é possível tirar conclusões que de fato correspondam à opinião da totalidade, ou ao menos de uma parte representativa de mulheres da empresa. Além disso, apenas empregadas de uma diretoria e três diferentes gerências participaram da pesquisa. É preciso considerar que a cultura e percepção dessa diretoria podem ser diferentes em alguns aspectos da encontrada em outras diretorias, mesmo que sigam políticas e regras advindas de uma presidência única.

Outra limitação a se considerar fica por conta de se tratar de um assunto que ainda é considerado de certa forma um tabu. É preciso reconhecer que talvez as mulheres pesquisadas não tenham respondido o questionário com total sinceridade, até mesmo por receio de que suas opiniões possam lhes causar problemas dentro da organização, mesmo que seu anonimato tenha sido garantido. Goldenberg (2007, p. 85) afirma:

Um dos principais problemas das entrevistas e questionários é detectar o grau de veracidade dos depoimentos. Trabalhando com esses instrumentos de pesquisa é bom lembrar que lidamos com o que o indivíduo deseja revelar, o que deseja ocultar e a imagem que deseja projetar de si mesmo e de outros. A personalidade e atitudes do pesquisador também interferem no tipo de respostas que ele consegue de seus entrevistados.

Ainda sobre a qualidade das respostas há outro fator que pode prejudicá-las: algumas vezes, por preguiça ou falta de paciência, pessoas podem escrever qualquer resposta sem que haja preocupação com a fidedignidade em relação ao que realmente pensam e vivenciam.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A) PERCEPÇÃO DE QUE A SITUAÇÃO DA MULHER VEM SE MODIFICANDO POSITIVAMENTE AO LONGO DOS ANOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

A percepção de que a situação das mulheres na empresa vem se modificando e que as diferenças entre os gêneros estão diminuindo com o passar dos anos foi compartilhada por boa das respondentes do questionário. Quando perguntadas se é perceptível que homens possuem mais oportunidades de ascensão do que mulheres, respostas como essas foram obtidas reconhecendo que mesmo que essa diferença ainda exista, avanços vêm sendo obtidos e o espaço da mulher na corporação está cada vez maior:

“Esta realidade está mudando nos últimos anos” (R.4)

“Acho que já foi assim. Hoje não mais. Percebo uma ascensão das mulheres a cargos de confiança cada vez maior” (R.2)

De fato, o número de mulheres que ocupam cargos de gerência e diretoria é proporcional ao número de mulheres existentes na empresa, ainda que seja parcela bastante reduzida.

Somente uma respondente colocou abertamente entender que a escolha das pessoas que ascenderão na empresa é feita a partir de outros critérios independentes do mérito. Ela afirma existir de fato mais facilidade de ascensão masculina quando afirma:

“Sim. É político.” (R.16)

Indiretamente, em outra questão, a respondente identificada como R.3, quando perguntada sobre que medidas a empresa poderia tomar para reduzir as diferenças entre os gêneros, respondeu da seguinte maneira:

“..., imparcialidade na escolha de pessoas para ocupar cargos de gerência e coordenação, utilizando o critério da meritocracia, ou seja, evitar critérios políticos.” (R. 3)

Podemos concluir que, embora ela não tenha apontado essa característica como sendo prática da empresa na pergunta em que foi indagada sobre isso, ela também acredita que esse tipo de prática ainda ocorre, mesmo que não seja necessariamente em benefício de pessoas do sexo masculino.

Embora seja um pensamento minoritário, é importante registrar que essa percepção ainda é encontrada entre a força de trabalho feminina da empresa.

B) BAIXO NÍVEL DE RECONHECIMENTO DE INICIATIVAS DA EMPRESA VOLTADAS PARA A REDUÇÃO DA DIFERENÇA ENTRE OS GÊNEROS

Constatou-se que, na visão das respondentes da pesquisa, está cada vez mais fácil ascender e ter seu trabalho reconhecido, situação que antes não era percebida. Ficou bastante claro que existe uma linha de pensamento comum de que a mulher já não é vista como subalterna e que essa conquista é um processo que ainda está em andamento.

Porém, quando perguntadas sobre o reconhecimento de ações da empresa que tenham como objetivo fomentar esse tipo de ambiente – que visa reduzir ainda mais as diferenças entre os gêneros – o número falta de respostas foi relativamente alto. Sete respondentes não opinaram, sendo que duas responderam desconhecer iniciativas e cinco deixaram o campo em branco. É preciso levar em conta que a pergunta foi feita da seguinte maneira: “caso você concorde haver diferenças entre os gêneros no seu ambiente de trabalho, você reconhece alguma iniciativa da empresa para a redução interna dessas diferenças? Qual (is)?” e que cinco das respondentes não concordam que haja diferença entre os gêneros no ambiente de trabalho e

talvez por isso não tenham enumerado ações da empresa. Apenas duas respondentes foram capazes de identificar alguma iniciativa:

“Concordo haver diferenças entre os gêneros na Companhia, como um todo, como também reconheço iniciativas da empresa para redução dessas diferenças. Ex: seminários, divulgação na intranet, campanhas, etc.” (R.15)

“Sim. Este é um assunto que começou a ser debatido mais abertamente em eventos, a empresa já realizou pesquisa sobre o tema há pouco tempo. Cargos antigamente só ocupados por homens, hoje são tranquilamente ocupados pelas mulheres (ex: operador sonda perfuração/ tec. de operação de petróleo).” (R.4)

Esse resultado se torna relevante quando se tem conhecimento de todo o esforço que a empresa despende em relação à causa da diversidade cultural.

A Companhia possui na sua estrutura uma Comissão de Diversidade, que segundo a própria empresa “reflete os compromissos assumidos pela companhia na defesa dos direitos humanos, o que implica um renovado e ativo reconhecimento dos princípios de não-discriminação e promoção da igualdade.”

Ainda é importante ressaltar que a empresa vem recebendo a dois anos consecutivos o Selo Pró-Equidade de Gênero, concedido pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, do Governo Federal com a chancela do Fundo das Nações Unidas para Mulheres e Organização Internacional do Trabalho, o que denota seu compromisso com a causa. Além disso, no ano de 2006 foi realizada a primeira Pesquisa de Gênero e em 2008, citada pela respondente (R.4), e o Censo para a Diversidade “que é uma iniciativa para o respeito à diversidade humana e cultural e para a promoção da não-discriminação dentro da Companhia com o objetivo de mapear as informações para a elaboração de políticas, ações afirmativas e outras iniciativas para a promoção contínua da equidade e combate à discriminação, em consonância com as diretrizes da Política de Responsabilidade Social da empresa.”

Não é possível afirmar que as respondentes que deixaram esse campo de resposta em branco de fato não reconheçam os esforços da empresa, mas talvez não puderam enumerar as ações por não se lembrarem de imediato, mesmo que, tanto o Censo para a Diversidade quanto a Pesquisa de Gênero tenham sido pesquisas altamente divulgadas e de abrangência total na empresa.

C) PERCEPÇÃO DE MAIORES OPORTUNIDADES PARA EMPREGADOS DO SEXO MASCULINO DE VISO À ATIVIDADE PRINCIPAL DA EMPRESA

Mesmo que algumas mulheres não reconheçam que a diferença entre os gêneros está presente no seu ambiente laboral, a diretoria da empresa é capaz de reconhecer, caso contrário não haveria tanta preocupação com esse tema.

Segundo a própria Pesquisa de Gênero realizada em 2006 na Companhia, em novembro de 2005, a partir de dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos, constatou-se que a empresa tinha sua força de trabalho composta por 13,1% de mulheres e 86,9% de homens.

Dentre as seis diretorias da empresa, uma é ocupada por mulher, ou seja, 16,6%. Quanto às posições em gerências gerais, as mulheres são responsáveis por quatro delas dentre 34, o que equivale a 11,8% do total.

Como pode ser observado, a ocupação dos cargos de diretoria e gerência geral por mulheres está bastante próxima dos números globais da empresa, o que deve ser considerado como algo positivo. Isso é reconhecido pela maior parte das respondentes:

“O percentual de mulheres em cargos de liderança é proporcional ao número total de mulheres, que representam menos de 20% da força de trabalho.” (R.11)

“É porque o universo masculino é predominante na empresa, por ser da área de petróleo que culturalmente era 'dominado' pelos homens, mas está mudando.” (R.8)

A princípio, somos levados a pensar que 13,1 % de toda força de trabalho própria é uma porcentagem ainda muito pequena para a participação feminina. Porém, vale salientar que o processo seletivo para o ingresso na Companhia é feito através de concurso público, logo, a Companhia não tem responsabilidade ou influência na escolha de uma pessoa específica para que faça parte da força de trabalho, já que os selecionados serão sempre os primeiros colocados nos exames de seleção independente de seu sexo. A respondente R. 11 toca nesse ponto em resposta à pergunta que questiona a respeito da crença de que caso fossem homens poderiam estar em posição hierárquica diferente das que estão:

“Não. Porque estou no início de carreira e o ingresso nessa empresa é por meio de concurso.” (R.11)

Ainda há outro fator bastante relevante, inclusive muito citado pelas respondentes da pesquisa, que é o ramo de atividade da empresa. Apesar de ser composta por muitas atividades e possuir empregados com as formações mais diversas, a atividade principal da empresa está ligada às engenharias, profissão ainda hoje dominada quantitativamente por homens.

Segundo a lista divulgada de aprovados no Vestibular 2009 da Universidade Federal do Rio de Janeiro para os cursos de graduação em engenharia, mulheres representam apenas 30% da lista de aprovados.

D) CRENÇA DE QUE SER MULHER NÃO INFLUI NA POSIÇÃO QUE OCUPAM NA EMPRESA

Foi unânime a crença de que o fato de serem mulheres em nada influencia na posição que ocupam na empresa. Até mesmo as mulheres que já perceberam tratamento interpessoal diferenciado, que acreditam que precisam se esforçar mais do que homens para ter seus

trabalhos reconhecidos e as que acreditam ser mais competentes do que homens que exercem a mesma função que a sua não reconhecem que o gênero pode ter influenciado na trajetória hierárquica que traçaram na companhia. Observa-se isso diante de alguns depoimentos:

“Respondo com base nas áreas as quais trabalhei nesta empresa, não acredito que se fosse homem, estaria em alguma posição diferente hierarquicamente.” (R.15)

“Na empresa que trabalho homens e mulheres têm os mesmos direitos. Temos várias mulheres exercendo cargos variados de destaque como gerentes, gerentes executivos e até na diretoria.” (R.10)

Especificamente nas respostas da respondente identificada como R.10 pôde ser observado algo bastante interessante. Ao mesmo tempo que ela acredita que homens e mulheres possuem os mesmo direitos, quando indagada se acha que precisa se esforçar mais do que homens para ter seu trabalho reconhecido, ela responde da seguinte maneira, indicando que acredita haver atividades para as quais os homens são mais capacitados, ou possuem mais facilidade para desenvolver do que mulheres:

“Não. As atividades que desenvolvo não apresentam grau de dificuldade diferenciado por gênero.” (R.10)

Mesmo que essa situação não se aplique à realidade da respondente em questão, é notório que o paradigma de que há profissões específicas de homem e profissões para mulheres está até hoje arraigado em nossa cultura. Ainda hoje causa estranheza mulheres que exercem funções que lidam com perigo, exigem força física e resistência, em ambientes sujos e insalubres, etc.

O mesmo tipo de discurso contraditório foi identificado nas afirmações da respondente R. 4. Em sua resposta à pergunta que questionava se na empresa em que trabalha é perceptível

que homens têm mais oportunidades/facilidades de ascensão na carreira do que mulheres, a resposta dizia:

Sim. Estatisticamente somente 13% são mulheres na empresa devido atividades de risco e cultural. Nas atividades operacionais são mais masculinas. Esta realidade está mudando nos últimos anos.” (R. 4)

Da mesma forma que ela também afirma que o sexo não influencia na posição ocupada na empresa, ela admite que algumas atividades são mais propícias para homens executarem.

E) BAIXA PERCEPÇÃO DA NECESSIDADE DE ESFORÇAR-SE MAIS DO QUE HOMENS PARA TER SEU TRABALHO RECONHECIDO

A idéia de que mulheres precisam esforçar-se mais do que homens para ter seu trabalho reconhecido não é compartilhada pela maior parte das respondentes da pesquisa. Foi quase unânime a ausência dessa percepção. A pesquisa demonstra que o reconhecimento não está atrelado ao gênero, como ser observado:

“Não. Competência é visível” (R.16)

“Não. Acho que demonstrar competência é uma construção diária, difícil tanto para homens, como para mulheres.” (R. 4)

Mais uma vez, mesmo não sendo um posicionamento compartilhado pela maioria das respondentes, faz-se necessário destacar a crença de algumas pessoas de que precisam esforçar-se mais do que homens, para que, em alguma situação em que tenham que ser escolhidas, possam ter êxito. A respondente R. 5 afirma:

“Acredito que sim, porque se tiver a mesma capacidade que um homem, com certeza quem será escolhido é ele.” (R. 5)

A respondente não aprofundou sua resposta com explicações das causas que fazem mulheres serem preteridas no ambiente de trabalho, mas somente isso já demonstra que, na sua opinião, homens saem com vantagem simplesmente por serem homens.

F) CRENÇA DE QUE INVESTIMENTOS NA CAPACITAÇÃO FEMININA PODEM REDUZIR A DISCREPÂNCIA ENTRE OS GÊNEROS

Mesmo não tendo tido um grande número de respostas, já que foram apenas cinco, ficou claro que há a crença de que dar treinamento e investir na capacitação da força de trabalho feminina poderia diminuir a distância entre os gêneros no ambiente de trabalho, como pode ser observado:

“Oferecendo maior conhecimento profissional para as mulheres” (R. 1)

“Dar oportunidades iguais de capacitação...” (R. 3)

“Talvez incentivando a melhor formação das mulheres, com educação continuada, cursos de liderança, etc.” (R. 6)

Esse tipo de resposta nos faz pensar que haja a percepção de que homens possuem mais oportunidades de treinamento e desenvolvimento de suas capacidades dentro da empresa. Mesmo que isso não tenha sido diretamente colocado em nenhum momento, respostas como essas levantam esse tipo de questão. Por outro lado, podemos também crer que dar mais treinamento à força de trabalho feminina seria apenas uma maneira de se “tirar o atraso” e não exatamente pela razão da primeira hipótese levantada.

G) BAIXA PERCEPÇÃO DE TRATAMENTO DIFERENCIADO POR SER MULHER

O questionário também entrou no mérito, mesmo que não tenha sido seu principal foco, da questão do relacionamento interpessoal, deixando um pouco de lado os pontos relacionados a ascensão e reconhecimento.

A maior parte das respondentes afirmou nunca ter percebido qualquer tipo de tratamento diferenciado pelo fato de ser mulher. Das três respondentes que afirmaram já ter passado por esse tipo de situação, uma admitiu que atualmente isso já não ocorre mais e a outra que a situação está mudando.

“Há muito anos atrás sim, hoje não percebo essa diferença.” (R. 4)

“Sim. Como já falei, há um certo preconceito (...) mas está mudando essa visão.” (R.1)

Essa mudança de atitude, por mais que não se saiba muito suas reais causas, e que as respostas não tenham sido muito detalhadas, é algo muito positivo. Minorias normalmente são tratadas de maneira especial e diferenciada. A constatação de que se isso já ocorreu um dia, já não ocorre mais é relevante e merece ser destacado como um avanço na busca por equidade.

H) USO DE SITUAÇÃO ENCONTRADA NO MERCADO DE TRABALHO COMO UM TODO PARA JUSTIFICAR A SITUAÇÃO VIVENCIADA NA EMPRESA

Uma linha de pensamento comum foi identificada a partir das respostas de duas respondentes a duas diferentes perguntas. Para justificar a discrepância de situação vivenciada por mulheres e homens na empresa em questão, fizeram do “mercado” o grande culpado.

A primeira ocorrência foi na resposta à pergunta que compara o esforço despendido por mulheres e homens para terem seus trabalhos reconhecidos, na qual a respondente concorda ter que se esforçar mais:

“Sim. Mas esta não é uma característica desta empresa, e sim do mercado de trabalho como um todo. A mulher, para ter credibilidade, tem que ser muito competente” (R.4)

A segunda ocorrência foi em resposta à pergunta que tratava de quais iniciativas acreditavam que a empresa poderia lançar mão para diminuir tais diferenças.

“As diferenças de gênero nessa empresa são as diferenças comuns em todo o mercado de trabalho, ou melhor, desde as universidades.” (R.11)

É verdade que essa característica é encontrada senão em todo, em uma parte muito significativa do mercado de trabalho, mas não se pode esquecer que o citado “mercado” é formado também pela empresa em questão. Mais do que isso, a empresa na qual a pesquisa foi realizada, é sem dúvida lançadora de tendências e parâmetro para o mercado como um todo.

O conjunto de medidas adotadas pelas empresas é que forma o leque de práticas existentes, não sendo o “mercado” uma entidade a parte e independente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia pretendeu desvendar como as mulheres da empresa pesquisada, já que fazem parte de um grupo historicamente desvalorizado no mercado e minoritário na organização, percebem a sua inserção no ambiente de trabalho em termos de oportunidades, crescimento e relacionamento interpessoal. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre diversidade cultural e questão do gênero e ainda uma pesquisa qualitativa de campo em uma empresa de grande porte do setor de energia, sendo esta o objeto de estudo.

De acordo com o que foi visto ao longo de toda pesquisa bibliográfica, apesar das mulheres terem consigo muitas conquistas ao longo dos anos, seu espaço no mercado de trabalho ter sido conquistado quantitativamente, ainda percebe-se muita desigualdade. As mulheres ainda não são tratadas da mesma forma que os homens, sendo isso uma herança indesejada que ainda não se perdeu por completo no tempo.

Em geral, mulheres igualmente ao até melhor qualificadas do que homens ainda recebem salários mais baixos, a ascensão de sua carreira é mais difícil, sendo isso resquício da época em que mulheres eram necessariamente designadas a realização de tarefas simples e de menor prestígio. Atualmente, as mulheres já ocupam cargos antes considerados somente masculinos, mesmo que isso ainda seja visto com certa estranheza até mesmo pelas próprias mulheres.

Felizmente, na pesquisa realizada, resultados surpreendentes foram encontrados. A pesquisa apontou que, apesar de reconhecerem que a situação na empresa de homens e mulheres é diferente, isso vem se modificando ao longo dos anos e a discrepância entre os gêneros é cada vez menor. De maneira geral, as mulheres não se sentem discriminadas nem inferiorizadas, mesmo acreditando que a atividade principal da empresa seja uma atividade masculina, o que parece ser um pensamento um pouco retrogrado e cristalizado, mas que ainda permeia o ambiente de trabalho estudado. O cenário encontrado na empresa pesquisada

não parece ser o mesmo descrito pelos autores do tema já que as mulheres não acreditam que o fato de serem mulheres tenha qualquer influência sobre a posição que ocupam na empresa.

O que chamou muito a atenção e merece destaque foi o baixo nível de reconhecimento de medidas que indiquem os esforços da direção da empresa para que esse bom cenário fosse alcançado. A companhia na qual a pesquisa foi realizada é reconhecida como engajada pelo Governo Federal e por outros órgãos não só em relação a equidade de gênero mas na causa da diversidade como um todo. Algumas hipóteses que justifiquem tal situação podem ser levantadas. Se as próprias mulheres não são capazes de reconhecer que há diferença de tratamento em relação aos gêneros no ambiente de trabalho, talvez seja realmente difícil reconhecer ações da empresa que tratem do tema. Se a desigualdade entre os gêneros fosse uma característica mais forte dentro da companhia, talvez as ações pró-equidade recebessem mais atenção e reconhecimento da força de trabalho. Caso a direção da empresa não valorizasse tal assunto, talvez ele também pudesse ser pleito da força de trabalho.

O que se pode depreender é que se a desigualdade não é percebida dentro da companhia da mesma maneira que é percebida fora dela, a Comissão para a Diversidade, comissão criada especialmente para criar um ambiente favorável à diversidade, parece estar atingindo bons resultados.

As mulheres reconhecem e mais do que isso, têm conhecimento deste dado específico, que o percentual de mulheres ocupando cargos de gerência e diretoria é proporcional ao número de mulheres na empresa. Ou seja, as mulheres têm seu espaço em todos os níveis hierárquicos da empresa, mesmo que seja em uma quantidade muito inferior devido ao baixo percentual de mulheres na empresa.

Outro ponto a ser destacado é relativo ao treinamento e a capacitação das mulheres. Os autores estudiosos do assunto e as pesquisas indicam que mulheres mesmo com mais anos de estudo, ou seja, mais qualificadas, ocupam cargos inferiores na hierarquia do que homens. A

pesquisa realizada para esse estudo demonstrou que as mulheres não se acham mais competentes do que os homens que ocupam a mesmo cargo que elas. Ou seja, mais uma vez se pode afirmar que o cenário encontrado em nosso objeto de estudo indica ser diferente do comumente visto.

Por outro lado, a pesquisa revelou que o treinamento é considerado uma saída para a redução das desigualdades existentes entre os gêneros, o que é um pouco controverso em relação a realidade descrita pelos pesquisadores do tema. Se isso não ocorre na empresa objeto da pesquisa, pode-se considerar esse resultado como extremamente positivo. Como já dito anteriormente, mulheres mais qualificadas frequentemente ocupam posições inferiores a de homens. É difícil saber o quanto uma mulher precisa estar a frente de um homem em termos de qualificação para que possa equiparar-se com ele.

Por fim, conclui-se que apesar de ainda não ter atingido a igualdade plena a ponto desse tema não ser mais pauta e não haver a necessidade de uma comissão para gerenciá-lo, o cenário encontrado na empresa pesquisada é aparentemente positivo. Segundo os resultados da pesquisa, se pôde concluir que o ambiente de trabalho em geral não beneficia homens em detrimento de mulheres e as oportunidades são dadas a cada pessoa independente do gênero.

6. BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, G. S.; SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade Cultural no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- ANDRADE, L. H. B; NETO, A. P.; BRITO, M. J.; CAPELLE, M. C. A.; ANDRADE, A. L. S. Gênero nas Organizações: um estudo no setor bancário. In: **RAE eletrônica: Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, v.1, nº1, jul/dez 2002.
- ARAÚJO, V. F.; RIBEIRO, E. P. Diferenciais de Salários por Gênero no Brasil: Uma Análise Regional. In: **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v.33, n.2, p.196 a 217 abr/jun 2002.
- AZEVEDO, M. C. A Globalização e o Perfil do Trabalho Feminino em Países do Cone Sul - Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. In: XXXI Encontro da ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- AZEVEDO, M. C. A Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal, 2007.
- BENEDICTO, S. C.; SILVA, A. M. P.; PEREIRA, W. D. Relações de Gênero e Poder nas Organizações: uma análise do comportamento humano no trabalho. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal, 2007.
- BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. A mulher em cargos gerenciais: aspirações e realização profissional, remuneração e cargos ocupados. In: ENEGEP, Ouro Preto, 2003.
- BOTELHO, R. L. L.; SCHONS, C.; VIEIRA, B.; CUNHA, C. J. C. A. Desafios Gerenciais das Mulheres Empreendedoras: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina? O caso da *Alpha* Tecnologia. In: XIX Congresso Latinoamericano sobre Espírito Empresarial, 2008, Florianópolis. Anais do XIX Congresso Latinoamericano sobre Espírito Empresarial, 2008.
- BRUNSTEIN, J.; COELHO JR., P. J. Gênero e Diversidade: “o Jeitinho” da Construção Social da Carreira da Mulher Executiva Atuante em Universo Profissional de Predomínio Masculino. In: IV EnEO, Porto Alegre, 2006.
- BRUNSTEIN, J.; JAIME, P.; GIL, J. Gestão da Diversidade, Gênero e Ação Coletiva na Organizações: Um Estudo Etnográfico de um grupo de mulheres. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu (UNICAMP)**, Campinas, n. 17/18, p. 157-196, 2002.
- CARNEVALLI, J. A. ; MIGUEL, P. A. C. . Desenvolvimento da Pesquisa de Campo, Amostra e Questionário para Realização de um Estudo Tipo Survey Sobre a Aplicação do QFD no Brasil. In: ENEGEP - XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001, Salvador. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Porto Alegre : SONOPRESS Indústria Brasileira Representado por DISC PRESS Comércio Fonográfico Ltda, 2001.
- CAVALIERI, C. H.; FERNANDES, R. Diferenciais de salário por gênero e cor: uma comparação entre as regiões metropolitanas brasileiras. In: ANPEC, 1995, Salvador. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Economia da ANPEC**, 1995. v. 01.

- COSTA, S. G.; FERREIRA, C. S. Diversidade e Minorias nos Estudos Organizacionais Brasileiros: Presença e Lacunas na Última Década. In: IV EnEO, Porto Alegre, 2006.
- FELLOWS, A. Z. Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la. In: ENANPAD, Brasília, 2005.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, nº 3, p.18 a 25, jul/set 2000.
- GIL, A. C. . Como elaborar projetos de pesquisa. 4a.. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, M. A arte de pesquisa: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007
- GOMES, A. F. O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão. In: **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005.
- HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?. In: ENANPAD, Brasília, 2005.
- HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas. In: ENEO, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. In: ENANPAD, Curitiba, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O Efeito da Diversidade nos Times Multifuncionais: um estudo na Indústria Automobilística. In: XXX Encontro da ENANPAD, Salvador, 2006.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. In: **READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.
- KRAMAR, R. Managing diversity: beyond affirmative action in Australia. **Women in Management Review**. v.13, n.4, p.133-142, 1998.
- LIMA, S. J.; GONÇALVES, I. A. Mulheres Tecidas: O Trabalho Feminino nas Fábricas de Tecidos no Final do Século XIX e Princípio do Século XX. In: Primeiro Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica - SENEPT, 2008, Belo Horizonte. 1º SENEPT - Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica, Anais. Belo Horizonte : CEFET/MG, 2008.
- MACEDO, N. D. Iniciação a pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo: Loyola, 1995.
- MACHADO FILHO, C. A. P. Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002 (Tese de doutorado).
- MACHADO, H. V.; Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENANPAD, 1999.
- MADALOZZO, R. Gênero e Desigualdade. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, v. 7, nº 6, p.34 a 39, nov/dez 2008.

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no Mercado de Trabalho e no Trabalho Doméstico: Homens e Mulheres têm Condições Iguais?. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

MAGESTE, G. S.; MELO, M. C. O. L.; CKAGNAZAROFF, I. B. Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações. In: V EnEO, Belo Horizonte, 2008.

MECCHI, C. L. Diversidade Sexual e Políticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo Exploratório em Três Empresas de Grande Porte. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal, 2007.

MENDES, R. H. Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações. Um olhar crítico sobre as referências atualmente feitas à Diversidade Cultural como fonte de Vantagem Competitiva Empresarial. In: ENEO, 2004

NKOMO, S. M.; COX JR., T. 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.

SILVEIRA, N. S. P. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. In: **REGE. Revista de Gestão USP**, v. 13, p. 77-91, 2006.

SOUSA, E. G.; NAKATA, L. E.; ARAUJO, A. P. A Emergência do Modelo de Competências no Processo de Reorganização da Produção: Uma Discussão sobre Gênero. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

VERGARA, S. C.; IRIGARAY, H. R. Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho, XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

VERGARA, S. C. Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10º. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RELATÓRIO O Compromisso das empresas com a valorização da mulher, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2004. Disponível para download em:
<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3831&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR>

RELATÓRIO Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2007. Disponível em:
http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/PesquisaDiversidade2007.pdf . Visualizado em 16 de junho de 2009.

RELATÓRIO The Global Gender Gap, Fórum Econômico Mundial, Genebra, Suíça, 2007. Disponível em: <http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2007.pdf> . Visualizado em 16 de junho de 2009.

UFRJ, Lista de aprovados no Vestibular 2009. Disponível em:
http://www.acessograduacao.ufrj.br/downloads/Concurso_2009_Classificados.pdf. Visualizado em 7 de outubro de 2009.

Anexo I – Questionário aplicado



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIA CONTÁBEIS
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA ACADÊMICA
Estudante: Catarina Zippinotti Halabi
Orientador Acadêmico: José Luis F. S. Carvalho

Este questionário tem como objetivo auxiliar na análise da **gestão da diversidade de gênero nas organizações**, tema da monografia desta autora. Sua finalidade é estritamente para investigação acadêmica, não tendo qualquer relação com pesquisas realizadas pela Companhia. O anonimato dos respondentes é garantido e por isso seria interessante contar com a sinceridade nas respostas. Vale ressaltar que nem todas as perguntas precisam ser respondidas, ficando a cargo da disponibilidade do respondente, sendo que é mais relevante obter algumas respostas boas e completas do que várias incompletas. Muito obrigada desde já.

Questionário:

- 1) Cargo:
- 2) Escolaridade:
- 3) Atividade da área :
- 4) O seu superior imediato é: HOMEM () MULHER ()
- 5) Há quanto tempo (anos) você está no mercado de trabalho?
- 6) Há quanto tempo (anos) você está nesta Companhia?

- 7) Na empresa em que você trabalha é perceptível que homens têm mais oportunidades/facilidades de ascensão na carreira do que mulheres? Explique.

- 8) Você acredita que precisa se esforçar mais do que homens para ter seu trabalho reconhecido? Explique.

- 9) Você acredita que se fosse homem poderia estar em cargo/posição diferente da que se encontra hoje? Posição superior ou inferior hierarquicamente?

- 10) Você acredita ser mais capacitada do que homens que ocupam o mesmo cargo/posição que o seu? Explique.

- 11) Você percebe ou já percebeu algum tipo de tratamento interpessoal diferenciado em situações profissionais por ser mulher? Explique.

- 12) Caso você concorde haver diferenças entre os gêneros no seu ambiente de trabalho, você reconhece alguma iniciativa da empresa para a redução interna dessas diferenças? Qual (is)?

13) De que outras iniciativas você acredita que a empresa possa lançar mão para aumentar a equidade entre os gêneros no ambiente de trabalho?