



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

**ANA CAROLINA TORRES DE SOUSA**

**A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE E OS DESAFIOS DA**  
**MULHER EXECUTIVA NUMA ORGANIZAÇÃO**  
**HOTELEIRA DO DISTRITO FEDERAL**

**Brasília-DF**  
**2008**

**ANA CAROLINA TORRES DE SOUSA**

**A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE E OS DESAFIOS DA  
MULHER EXECUTIVA NUMA ORGANIZAÇÃO  
HOTELEIRA DO DISTRITO FEDERAL**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

Este trabalho é dedicado aos meus pais **José Herculano e Elizabeth**, à minha irmã **Angélica**, à minha **Tia Rê**, à **Tia Eliane** e ao meu namorado **Eduardo**, que me apoiaram desde o início na minha mudança para Brasília e nessa luta de conciliar trabalho e especialização, me prestando todo o apoio necessário para que eu conseguisse realizar mais esse sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho não foi apenas para concluir a Especialização, mas marcou o início de uma nova etapa em minha vida. Conciliar trabalho e estudos num ritmo tão intenso como foram os anos de 2007 e metade de 2008, não foi uma tarefa fácil, pois tive que renunciar a presença de muitas pessoas, entre outras coisas (como noites bem dormidas) e atividades que muito aprecio. Mas isso que fez ser uma pessoa ainda mais dedicada, mais forte e capaz de vencer os desafios, além de ter o prazer de adquirir conhecimentos essenciais para mim: acadêmicos, profissionais e de experiência de vida. Agradeço a todos que estiveram por perto (alguns mesmo estando longe) e que, de alguma forma, me apoiaram nessa trajetória. E agradeço especialmente:

A Deus, pela força que me deu quando pensei que não conseguiria.

Aos meus pais que sempre desde a infância me apoiaram me ensinando a importância do estudo e os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse concluir a graduação e a pós-graduação. E também a toda minha família que faz parte de tudo isso.

Ao meu namorado, que esteve sempre ao meu lado me ajudando em aspectos técnicos e principalmente tendo amor, paciência, carinho, sempre me estimulando, etc.

Aos meus “amigos-irmãos” de infância, de faculdade e de vida!

A todos os professores da Pós, que me proporcionaram vários conhecimentos, em especial ao meu Professor Orientador, Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira e ao Professor Cláudio Torres, pelas aulas interessantes que nos proporcionaram e que foi base para o meu interesse por este estudo. Marcus, OBRIGADO pelo apoio prestado durante a realização deste estudo.

A todos os meus colegas que de alguma forma me ajudaram e me incentivaram nos momentos de stress, e no apoio e comprometimento nos trabalhos, principalmente a Rita, a Fátima, Bianca, Andréa, Larisse, Alan e Ariel.

A toda equipe da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB pelo apoio durante a realização do curso.

A empresa pesquisada que abriu suas portas para a realização deste estudo.

E, a todas as mulheres que participaram desta pesquisa, meu MUITO OBRIGADA pelo tempo despendido, pela paciência e pelo apoio na conclusão deste trabalho.

## **RESUMO**

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a visão das mulheres sobre os desafios em ser mulher executiva em uma organização hoteleira brasileira localizada no Distrito Federal e se insere na área dos estudos organizacionais que trata das questões referentes às relações de gênero no ambiente de trabalho de forma a compreender como as mulheres se percebem em uma organização hoteleira e como lidam com os diversos desafios que lhe são apresentados. Foram realizadas entrevistas com seis mulheres executivas, funcionárias de uma organização hoteleira brasileira e foi possível verificar que para uma mulher executiva ter sucesso em uma organização hoteleira ela precisa mostrar que é muito competente, da mesma forma que o homem e que trabalhar em um hotel se torna um desafio a mais do que teriam em outro tipo de organização, pois requer delas muita dedicação, em especial em relação à disponibilidade de horário, apresentando dificuldades e desgastes em conciliar o papel profissional com os demais: mãe, esposa, estudante, etc., de forma que um destes últimos não fica bem assistido. Também foi identificada a necessidade da organização definir e praticar políticas mais claras em relação à valorização da diversidade e, em especial, a valorização de pessoas portadoras de deficiência.

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

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Fundamentação teórica.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Diversidade cultural nas organizações.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1. Considerações iniciais quanto à diversidade nas organizações.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2. O papel da gestão da diversidade nas organizações.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. A questão de gênero e suas interfaces.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. Preconceito e discriminação nas organizações.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4. A mulher no mercado de trabalho.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5. As gerentes nas organizações.....</b>	<b>34</b>
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 A organização estudada.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Delimitação do estudo.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4 População e amostra.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5 Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>40</b>
<b>3.6 Processo de coleta de dados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.7 Procedimento de análise de resultados.....</b>	<b>42</b>
<b>4. Apresentação e discussão dos resultados.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1. A percepção sobre a valorização da diversidade e da mulher executiva no ambiente de trabalho.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2. Os desafios em ser mulher executiva em uma organização hoteleira.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3. O tratamento às mulheres na organização e experiências de preconceito e discriminação.....</b>	<b>52</b>
<b>4.4. Expectativas e sonhos profissionais.....</b>	<b>57</b>
<b>5. Considerações finais.....</b>	<b>59</b>
<b>6. Referências.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>73</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento (ou fenômeno) da Globalização e a percepção da diversidade como um elemento capaz de gerar o maior potencial competitivo para as organizações, vários estudos têm sido feitos sobre diversidade. Apesar disso, muitas organizações ainda não perceberam a diversidade como algo positivo, deixando de usufruir as vantagens que essa pode oferecer.

Devido a esse fenômeno, não só as barreiras entre nações foram reduzidas, mas aumentou também a movimentação entre países de trabalhadores de diversas origens geográficas, o que causou inúmeras mudanças na força de trabalho mundial. Além disso, a globalização econômica e de mercados aumentou as oportunidades de se trabalhar com grupos mais heterogêneos em termos de raça, gênero, orientação sexual (HANASHIRO e GODOY, 2004).

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

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

No Brasil, segundo Fleury (2000), o assunto diversidade ainda é recente na agenda dos executivos, apesar do contexto cultural diversificado em que atuam as empresas no país, fazendo surgir aos poucos a preocupação com o tema. Segundo a autora, em um primeiro momento, essa preocupação surge nas subsidiárias de empresas estrangeiras, por pressão da matriz, e vem ligada à necessidade de gerar vantagens competitivas.

O processo de criação de diversidade nas empresas não se dá de forma harmônica e nem de forma justa. Criar diversidade nas organizações, muitas das vezes, pressupõe ir contra vários mecanismos de controle impostos pelas organizações por meio das relações de poder e

das desigualdades das relações de gênero, expressas principalmente através da discriminação, divisão sexual do trabalho, diferenças salariais e de oportunidades, assédio moral e sexual, etc.

Abordagens mais recentes expressam a necessidade de se levar em consideração o aumento da diversidade étnica e de gênero dentro das organizações (WORREN et al, 1999). É importante ressaltar que esse aumento não se dê apenas em termos de aumento de representação das mulheres dentro das organizações, mas através da compreensão da importância da diversidade nas organizações, em se ter processos de admissão, promoção, exercício de funções e de remuneração mais justos, visando também o combate à discriminação dentro das organizações.

Diante da crescente importância da valorização da mulher na sociedade e nas organizações, além do correto gerenciamento da diversidade, este estudo pretende, sob a percepção da mulher executiva, responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os desafios em ser mulher executiva numa organização hoteleira do Distrito Federal?

Com este estudo pretende-se conhecer e relatar os desafios em ser uma mulher executiva em uma organização hoteleira do Distrito Federal. Com o intuito de atender ao objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos verificar qual a visão das mulheres em cargos de supervisão (responsáveis por área) quanto: ao gerenciamento da diversidade na organização em que trabalham; sobre as dificuldades de acesso a cargos gerenciais pelas mulheres; e demais dificuldades que as mulheres enfrentam ao trabalhar nesse tipo de organização;

A escolha desse tema como objeto de estudo deve ao fato de que ao analisar o comportamento da força de trabalho feminino no Brasil nos últimos anos, podemos verificar a intensidade e a constância do seu crescimento. As mulheres têm desempenhado papel mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa, embora ainda ocupando hierarquias inferiores às dos homens (BRUSCHINI, 2000). Para Fleury (2000, p.25), o tema da diversidade cultural assume relevância no país, devido a refletir uma sociedade com muitas desigualdades sociais, de forma a “avançar essas questões num país que se quer democrático.”

Além disso, a escolha de uma organização hoteleira brasileira para servir de base para este estudo deve-se ao fato de que existem poucos estudos em organizações hoteleiras e em especial sobre a mulher executiva. Existem poucos estudos brasileiros no que diz respeito à diversidade, sendo a literatura em sua maioria americana e em menor escala canadense (HANASHIRO; CARVALHO, 2003).



Assim, a escolha deste tema torna-se relevante à medida que contribui para o maior entendimento sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho, a ascensão profissional destas e em especial dos desafios da mulher executiva nos dias atuais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Diversidade Cultural nas Organizações**

#### **2.1.1. Considerações Iniciais Quanto à Diversidade nas Organizações**

Segundo Nkomo e Cox (1991, apud SILVA, 2006), a diversidade tem sido particularmente importante para o entendimento das relações entre as equipes de trabalho, referindo-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes, espelhando o individualismo que estrutura muitas idéias sobre as organizações.

Caldas e Wood Jr (1999) falam da diversidade como um tema complexo, ainda pouco tratado nas literaturas brasileira e internacional. A própria textura sociocultural brasileira é complexa e multifacetada, influenciando as organizações e a forma como são geridas. Compreender e dar respostas à questão da diversidade cultural implica necessariamente abordá-la de forma interdisciplinar e multidisciplinar, cujos conceitos centrais encontram-se na psicologia, na sociologia e na antropologia. Hanashiro e Carvalho (2003, p.3) também utilizam a expressão Diversidade Cultural: “estes estudos criaram uma base do que se convencionou chamar na literatura e nas empresas de Diversidade Cultural e Gestão da Diversidade Cultural.”

Fleury (2000) utiliza a expressão Diversidade Cultural e a define:

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. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. Verificamos, assim, que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis. (FLEURY, 2000, p.20).

Segundo Fleury (2000), há muitos aspectos a serem considerados quando o assunto é diversidade, como gênero, raça, origem, etnia, língua, religião, idade, experiência de vida,

grau de instrução, estado civil, deficiência física, e muitos outros onde se destacam grupos diferentes de pessoas e o assunto pode ser tratado de diferentes perspectivas. Para Fleury (2000, p.20), a diversidade pode ser estudada “no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo”. Para efeito deste estudo, será enfocada a diversidade de gênero nas organizações.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido 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 ou não administração (THOMAS apud NKOMO e COX JR., 1999, p. 334-335).

Alexim (1999) apresenta o conceito de diversidade sob duas óticas: a das empresas e a da sociedade. No primeiro caso, a partir do interesse econômico, visa adequação a um mercado mais exigente em termos de imagem e desempenho, com eficiência e compromisso social; e no segundo caso, visa à superação das práticas discriminatórias e de exclusão.

A questão da diversidade vem ganhando ênfase e notoriedade nos estudos sobre comportamento organizacional, com foco especial em como administrá-la. A diversidade pode ser compreendida como uma variedade de pessoas com identidades diferentes se relacionando no mesmo ambiente social. Ocorre que nos grupos, em geral, maiorias e minorias coexistem, os primeiros historicamente buscando vantagens em termos de recursos econômicos ou até mesmo sociais, pelo poder, em relação aos últimos. Em uma sociedade como a brasileira onde existem inúmeros problemas de injustiça, argumenta-se que a gestão da diversidade torna-se importante e altamente promissora, no sentido de representar instrumento de inclusão social, constata Fleury (2000). O motivo que levou e têm levado as empresas a adotarem o programa diversidade pode variar desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, arraigado com perfis diferentes.

Segundo Bryan (1999, Apud SILVA 2006, p. 12), a diversidade requer, assim, um tipo de cultura organizacional em que qualquer empregado possa apresentar aspirações de carreira sem impedimentos por questões de gênero, raça, nacionalidade, religião, ou outros fatores não relevantes para o seu desempenho profissional.

Assim, como dizem Torres e Pérez-Nebra (2004),

a diversidade cultural nas organizações significa a inclusão de pessoas de diferentes culturas, raças, gênero, orientação sexual, classe social, nacionalidade, estilos e outros

atributos, como, por exemplo, pessoas com diferentes modos de produção ou níveis de comprometimento. (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.460).

A Diversidade Cultural nas organizações significa a inclusão de pessoas com diferentes culturas, nacionalidades e outros atributos. Ela reconhece, reforça e valoriza as diferenças (TORRES, 1996). Essas diferenças são expressas por meio de: idade, etnia, gênero, habilidade física, raça e orientação sexual (que podem ser entendidas como dimensões primárias<sup>1</sup>), e também por meio de: educação, estado civil, religião, renda, localização geográfica, filiação e experiência de trabalho (entendidas como dimensões secundárias<sup>1</sup>).

Segundo Torres (1996, p.5), “A diversidade cultural não emerge no sistema legal, como as leis que versam sobre discriminação, por exemplo [...] Diversidade Cultural é dirigida para criação, ao invés de ser uma reação a situações, como são as leis contra discriminação [...] A diversidade cultural focaliza todas as pessoas na organização: homens, mulheres, brancos, todas as raças e grupos étnicos, etc.”.

Segundo Cox (1994), diversidade cultural é uma representação de pessoas que, com diferentes identidades grupais num sistema social, têm significações culturais distintas. Afirmam Torres e Pérez-Nebra (2004, p.444) que os indivíduos se identificam e se classificam em diversas categorias sociais, e, devido a vários fatores situacionais, algumas categorias se sobressaem mais do que outras em alguns momentos. De acordo com os autores, se as organizações permitem que Mulheres, Negros, Indígenas, Homossexuais e Deficientes Físicos expressem as diferentes visões que têm sobre trabalho, formas de desenhar processos, alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar, eles podem ajudar as organizações a crescer e a melhorar.

Jackson e Ruderman (1996 apud SILVA, 2006) enfatizam que a categoria de diversidade é construída dentro de três domínios: o primeiro, baseado em gênero, etnia e idade, denominaram de diversidade demográfica; o segundo, baseado em valores, crenças e conhecimento classificaram como diversidade psicológica; e, por último, o baseado em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico, chamaram de diversidade organizacional.

Hanashiro e Carvalho (2003, p. 12) afirmam que: “É possível se observar que o conceito de diversidade traz em seu cerne a valorização do “diverso” e as suas implicações para o negócio. As empresas desenvolvem internamente suas próprias definições, políticas e práticas de diversidade, adequando-as às suas respectivas condições e necessidades

---

<sup>1</sup> Loden, Marilyn & Rosener, Judy B. (1991). *Workforce América! Business One Irwin*, p. 392-393.

corporativas”. A diversidade pode ser concebida como uma forma de se aumentar a efetividade da organização e ao mesmo tempo criar novas relações e postos de trabalho dentro da mesma. Assim, podendo melhorar o clima organizacional, levando a organização a ter mais acessos a novos segmentos de mercado, aumentando a produtividade (THOMAS e ELY, 1996).

### **2.1.2 O papel da Gestão de Diversidade nas Organizações**

A gestão da diversidade cultural nas organizações apresenta-se como possibilidade a ser considerada, tendo em vista que ela visa tornar o ambiente organizacional mais harmonioso e salutar. Essa filosofia de gestão surgiu nos EUA, quando as organizações americanas perceberam que a diversificação crescente da força de trabalho e as necessidades de competitividade exigiam uma maior atenção para o quadro que estava emergindo. Como pontua Fleury (2000, p.20) a partir de um enfoque mais pragmático que “a gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”. Alves e Galeão-Silva (2004) acreditam e expõem que a partir do momento em que a contratação de pessoas vindas de minorias tornou-se inevitável, as empresas começam a incorporar a diversidade em suas práticas de gestão de forma a se anteciparem aos conflitos.

Atualmente, é crescente o número de organizações que utilizam o recurso da diversidade para alcançar seus objetivos e metas organizacionais, admitindo-se que o local de trabalho e a diversidade possuem uma nova interpretação, não sendo mais aceitos atos discriminatórios, conforme aponta Lockwood (2005, apud SILVA, 2006).

Segundo Cox (1994, p.11), 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), também demonstra a relevância da diversidade cultural para as organizações é a crescente ênfase nos mercados globais e nos negócios multinacionais, e entender os efeitos da cultura no comportamento humano é crucial para o sucesso nos negócios das companhias multinacionais, o qual depende muito de mercados estrangeiros.

Na visão de Cox (2001) gerenciar a diversidade significa entender os seus efeitos e implementar práticas e procedimentos de trabalho que respondam a tais resultados de maneira

positiva. Portanto, a diversidade cultural, antes considerada apenas uma questão a ser enfrentada moral e legalmente, passou a representar uma vantagem para o aumento da efetividade organizacional e da produtividade e para o enriquecimento da cultura organizacional.

Em uma sociedade com graves problemas de justiça, como a brasileira, há quem defenda que a valorização da gestão da diversidade teria um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social (FLEURY, 2000). Ainda segundo esta autora “o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio” (Op. Cit. P.23).

Segundo Silva (2006, p.15),

Da conformidade à inclusão, esse importante conceito está crescendo nos ambientes de trabalho diversificados. De muitas maneiras essa evolução reflete a valorização de um ambiente de trabalho onde todas as pessoas poderão ser tratadas com dignidade e respeito. Os valores da igualdade, respeito e oportunidade para todos representam o alicerce da diversidade no local de trabalho. A busca por essa cultura inclusiva que possibilite aumentar ao máximo os benefícios de uma mão-de-obra diversa em um mercado variável torna-se, portanto, imperiosa. (SILVA, 2006, p.15)

Conforme Hanashiro e Carvalho (2004) a literatura sobre diversidade é na maioria americana, e em menor volume, canadense, em razão das fortes pressões dos grupos étnicos e das minorias, inclusive nas organizações. Organizações que empregam a diversidade cultural nos seus quadros de pessoal podem obter maior produtividade. Este aspecto é defendido pelos estudos de Richard (2000 apud ROMERO; FINAMOR) e por Robbins (2004) traz a idéia também de que um bom gerenciamento pode assegurar a permanência dos funcionários na empresa.

Para Gotcher (1999 apud RESZECKI, 2001) as empresas estão se conscientizando sobre os benefícios de se manter um quadro de se manter um quadro de administradores qualificados e variados quanto ao gênero, raça, etc. Dentre estes benefícios pode-se destacar: as diferenças de perspectivas, experiências, estilos de comunicação e também com a representação da diversidade dentro de seu setor e entre os seus clientes. Aponta ainda o gerenciamento da diversidade como um desafio à empresa “que se propuser a conhecer seus funcionários e a utilizar a diversidade de seus grupos (gênero, raça, religião, preferência sexual, habilidades, etc.) a seu favor, de forma que se torne mais competitiva.”, uma vez que

através do conhecimento dos grupos, o seu gerenciamento e conseqüente aproveitamento se convertem em vantagem competitiva.

Segundo o Instituto Hudson (apud SILVA, 1998 apud RESZECKI, 2001, p.20), há pelo menos duas tendências para o próximo milênio:

...as mulheres continuarão a aumentar sua representatividade no mercado de trabalho, e a globalização tende a incrementar as relações de trabalho entre os países. Essas duas tendências indicam que a administração da diversidade cultural deverá fazer parte do planejamento das empresas, de forma que estas entendam a diversidade presente em seu ambiente e utilizem da melhor maneira a capacidade de cada um. (INSTITUTO HUDSON, apud SILVA, 1998, apud RESZECKI, 2001, p. 20)

Em relação às vantagens dessa tendência de aumento de representatividade das mulheres no mercado de trabalho, pode-se dizer que o empoderamento das mulheres incide positivamente na produtividade econômica, na promoção da saúde, na mudança da educação das gerações futuras e na construção de uma cultura de paz<sup>2</sup>.

Segundo Cox e Blacke (1991), até então, a vantagem competitiva que a diversidade poderia trazer estava associada somente às questões de responsabilidade social. Segundo esses autores as organizações que fracassam em fazer mudanças necessárias para manterem empregados de diferentes grupos e valores em seus quadros podem sofrer uma significativa desvantagem competitiva quando comparadas àquelas que o fazem. Os seguintes pontos estariam diretamente ligados às vantagens de se contratar mão-de-obra diversificada: custo, contratação de recursos humanos, marketing, criatividade, resolução de problemas e flexibilidade organizacional.

Segundo esses autores, a não adoção de práticas que contemplem a diversidade acarreta maiores custos para as organizações, tendo em vista que o nível de satisfação no trabalho é freqüentemente menor entre as minorias. Frustrações com a carreira e conflitos culturais com os grupos dominantes provavelmente são os principais fatores associados aos níveis de insatisfação. Além disso, o *turnover* e o absenteísmo são também mais freqüentes entre mulheres e minorias raciais do que entre os homens brancos. Entre as mulheres, há uma maior tendência a sair do emprego do que entre os homens. A primeira razão para pedirem demissão, segundo pesquisas, é a falta de oportunidade de crescimento na carreira ou a insatisfação com as taxas de progresso (COX; BLACKKE, 1991). Em relação à vantagem de

---

<sup>2</sup> State of World Population 2005: The Promise of Equality. New York: UNFPA, 2005.

competitividade nos custos, segundo Cox e Blake (1991), criando-se oportunidades iguais de ascensão, implantando-se medidas como creche no local de trabalho, horários flexíveis, etc., poderia ocorrer diminuição no *turnover* e absenteísmo, reduzindo assim os custos. Em relação a recursos humanos, enfatiza a atração e retenção de empregados de diferentes grupos demográficos. O marketing emerge como o terceiro ponto relevante para a competitividade e que seria potencializado por trabalhadores de culturas diversificadas em uma organização.

A criatividade constitui o quarto atributo da competitividade, diretamente ligado à diversidade do ambiente de trabalho, favorecendo o desempenho de equipes. Nesse sentido, times de trabalho heterogêneos estariam mais propensos à criatividade e inovação (COX; BLACKE, 1991). Relata o fato de diversas companhias apostarem em times heterogêneos, reconhecendo que uma multiplicidade de opiniões precisa ser trazida para alavancar a resolução dos problemas. Afirmam que o sucesso das empresas depende do desenvolvimento de uma “consciência das diferenças” nos grupos heterogêneos. Sendo assim, o treinamento constitui um elemento fundamental para as mudanças organizacionais focadas no gerenciamento da diversidade. É importante destacar que a similaridade entre os membros do grupo também é desejada, de forma que os mesmos compartilhem alguns valores e normas para que promovam ações coerentes com as metas organizacionais.

No gerenciamento da diversidade, a flexibilidade organizacional melhora significativamente quando tratam das mulheres e das minorias raciais, havendo evidências de que os mesmos tendem a ter especialmente uma estrutura cognitiva flexível. Além disso, mulheres normalmente são mais tolerantes com a ambigüidade do que os homens (COX; BLACKE, 1991). Deve-se levar em consideração que a tendência da diversidade não administrada pode levar ao conflito intergrupual exaltado entre os membros de grupos majoritários quanto minoritários e podem reduzir, potencialmente, os resultados afetivos do trabalho para os membros de ambos os grupos (COX, 1993).

Hanashiro e Queiroz (2005) as pessoas hoje estão mais cômicas de suas diferenças e desejam vê-las respeitadas e valorizadas. Ainda segundo as autoras, muitos administradores incrivelmente têm patrocinado essas mudanças porque estão percebendo que os programas de diversidade ajudam, assegurando a criatividade, gerenciamento, valorizando e influenciando a força de trabalho que conduzirá à eficiência organizacional e sustentará a competitividade. Segundo as autoras essas mudanças não se caracterizam como modismo, mas é uma preocupação social, ética e moral, com reflexos dentro da organização.

Segundo Lockwood (2005, apud SILVA, 2006), grupos diversos possuem necessidades, e eles querem suas necessidades encontradas e reconhecidas. Afirmam que uma



comunicação visível e com responsabilidade é a chave para alcançar uma mão-de-obra diversa e competitiva e que a empresa se beneficia por uma menor rotatividade e maior produtividade. Ressalta que a diversidade deve constar na agenda das reuniões executivas e conferências da companhia e que as políticas de diversidade devem ser expressas através de compromissos claros e diretos devendo ser divulgados por toda a organização.

Jackson e Joshi (2001, apud SILVA, 2006), apontam que as práticas de gerenciamento da diversidade vêm objetivando primordialmente restringir, senão, eliminar os atos discriminatórios. Direcionaram suas pesquisas para a diversidade doméstica e internacional. Historicamente ambas as diversidades são independentes de cada uma, contudo nas organizações os dois tipos de diversidade são incrivelmente importantes. Segundo constatou esse autor, a primeira pesquisa durante esse período objetivou a ajudar esses empregadores a desenvolverem políticas e práticas pessoais anti-discriminatórias, com o desenvolvimento de práticas de abordagem legalmente defensivas para a tomada de decisões de pessoal. Assim, passaram a considerar a diversidade além da ótica do custo legal e burocrático e fizeram mudanças nos locais de trabalho de forma a promover um ambiente mais confortável para os empregados e fazendo com que estes pudessem utilizar suas habilidades, contribuindo com isso para a organização.

Vários outros autores também compreendem que uma diversidade bem administrada é um excelente ativo para o desempenho organizacional como Dadfar e Gustavsson (1992), Kundu (2003); Cox, Lobel e MacLeod (1991); Mendes (2004).

Segundo Thomas (1996, apud FLEURY, 2000, p.20):

a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito. (THOMAS, 1996, apud FLEURY, 2000, p.20)

Assim, vê-se como é necessária uma política de gestão da diversidade objetivando principalmente administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da formação de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos, independentemente de raça/cor da pele, credo, sexo, ou qualquer outra característica pessoal.

Podemos citar como referências das ações em prol da diversidade e em especial da mulher no Brasil: a Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre a discriminação nas relações de emprego, ratificada pelo governo local em 1965; Conferência

International Labour Organization (ILO), em 1995, que o governo solicitou a ajuda da ILO para a formulação e implementação de políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e tratamento (Ministério do Trabalho do Brasil, 1996; International Labour Organization); o Programa Nacional de Direitos Humanos criado em 1996. Em 2003, foi criada a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM) com a missão de formular e articular, no âmbito do Governo Federal, políticas que contribuíssem para construir no Brasil uma sociedade em que a desigualdade de gênero e em Dezembro de 2004, através do pronunciamento da ministra Nilcéa Freire, da SPM, em rede nacional de emissoras de rádio e TV, o Governo Federal lançou o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM)<sup>3</sup>, depois a SPM criou o programa Pró-Equidade de Gênero que tem a parceria do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Até o momento essas práticas destinaram-se ao setor público, mas existem projetos que se estendem ao setor privado. O Fundo das Nações Unidas para a educação, Ciência e Cultura (UNESCO) em sua Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural afirma em seu Artigo 11 (Identidade, Diversidade e Pluralismo) que é fundamental estabelecer parcerias entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil, tendo em vista que: “As forças do mercado, por si sós, não podem garantir a preservação e promoção da diversidade cultural, condição de um desenvolvimento humano sustentável. Desse ponto de vista, convém fortalecer a função primordial das políticas públicas, em parceria com o setor privado e a sociedade civil.”.

Segundo Fleury (2000, p.21), “o interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural é também recente, surgiu nos anos 90. É importante observar que, movidas por questões de mercado, algumas empresas já estão implementando estas políticas de forma voluntária no Brasil, antes mesmo de uma legislação específica que regulamente as políticas de ação afirmativa no setor privado, procurando um diferencial competitivo frente às demais, contribuindo para reduzir as diferenças existentes no mercado de trabalho. O interessante é que as empresas brasileiras, sendo sua grande maioria subsidiária de empresas americanas, é que colocariam em evidência a prática da ação afirmativa. Fleury (2000, p.18) diz que é devido à “pressão da matriz, num primeiro momento e, em seguida, ligado à necessidade de criar vantagens competitivas desenvolvendo competências diversas”. Podemos

---

<sup>3</sup>

Dados da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

citar por exemplo a fábrica da Ford em Camaçari- BA (Heringer, 1999); Monsanto, IBM, Gessy Lever e Lucent (REVISTA EXAME, set/2000). Segundo Instituto Ethos de Responsabilidade Social -relatório Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas (Pesquisa 2007) - registrou o aumento no grupo de empresas que dizem desenvolver alguma ação afirmativa em prol da diversidade e da equidade (de 52%, em 2005, para 79%, em 2007) e um salto nas indicações sobre o tipo de ação adotada em cada empresa.

Para Fleury (2000), “o conceito da diversidade cultural adotado por essas companhias é ainda bastante restrito, incorporando apenas o gênero e, timidamente, a raça.”. Torna-se necessário ainda uma política de gerenciamento da diversidade mais abrangente.

## **2.2. A questão de Gênero e suas interfaces**

Para Macêdo (2004) Gênero é uma categoria de análise ainda em construção e permite uma abordagem das dimensões sócio-econômicas e das relações existentes entre os seres humanos. Tem o propósito de desnaturalizar as categorias homem e mulher, no sentido de indicar uma rejeição ao determinismo biológico. Segundo Grossi (2000 apud MACÊDO, 2004), o campo de estudos que hoje, no Brasil, denomina-se de gênero ou relações de gênero surgiu nos anos 1970-1980, em torno da problemática da condição feminina. Através da influência do movimento feminista, acreditava-se que os problemas enfrentados pelas mulheres deveriam ser pensados e discutidos pelas mesmas sem a presença dos homens de forma a assegurar o direito da palavra as mulheres.

É importante distinguir gênero de sexo, conforme Strey (1997, apud ROMERO; FINAMOR, 2007), sexo é um sistema multivariado e seqüencial, incluindo o lado cromossômico, hormonal, fetal, gonadal e morfológico, distinguindo fisiológica e biologicamente a mulher do homem. Por outro lado, o conceito de gênero é considerado como uma categoria de construção sócio-histórica, e emergiu nas últimas décadas do século XX, inicialmente dentro dos movimentos feministas (PETERSEN, 1999, GUEDES, 1995, STREY 1997, LINS, 1997 e LOURO, 1997 apud ROMERO e FINAMOR, 2007).

Em meados dos anos 1980, a historiadora Scott definiu: “gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre diferenças percebidas entre os sexos, e o primeiro modo de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1990, p.14).

Para Pinto (1992, p. 171 apud TEZZA, PERUSSELO e SOBOLL, 2007, p.7), é o sexo que orienta a divisão de papéis no universo social:

“As mulheres são moldadas para reconhecer como naturalmente seu o espaço do privado, de tal forma que suas escolhas profissionais e sua orientação fundamental de vida giram num movimento de retorno ao centro doméstico, quaisquer que sejam as atividades no lar ou fora dele a que se dediquem, bem como a classe social a que pertençam”. (PINTO, 1992 apud TEZZA, PERUSSELO e SOBOLL, 2007, p.171).

Tezza, Perussello e Soboll (2007, p.7) falam que “isso explica, em parte, a dificuldade de ascensão da mulher dentro das empresas, já que o exercício de cargos estratégicos exige maior tempo e disposição”.

Na década de 1990, o uso dessa categoria era restrito ao mundo acadêmico e aos grupos feministas e de mulheres. Hoje, encontra-se disseminado em vários contextos e lugares.

Macêdo (2004, p.2) aponta que substituir os estudos de mulher pelos de gênero significa, “valorizar a diferença, ressaltar a equidade e destacar as relações de poder, visto que o exercício da autoridade masculina é tão universal que chega a ser aceito por muitas mulheres e homens como *natural*”. Ressalta que embora frequentemente reforçada pela força física, a autoridade não é um atributo biológico, mas sim “um comportamento aprendido, um privilégio, uma recompensa, uma conquista legítima ou arbitrária, dada ou tomada. Os homens são socializados para exercer a autoridade, as mulheres são socializadas para se submeter a ela.”.

Para Macêdo (2004, p.2),

gênero implica uma relação que, na maioria das vezes, o que é masculino é mais valorizado, conseqüentemente, as relações de gênero produzem uma distribuição desigual de poder, autoridade e prestígio entre as pessoas, de acordo com o seu sexo. As relações de gênero são relações de poder que se constroem constantemente ao longo da história e no dia- a- dia entre homens e mulheres, mulheres e mulheres, homens e homens. (MACÊDO, 2004, p. 2)

Louro (1998, p.22) defende uma ênfase no aspecto social, destacando a importância da construção social e histórica produzida sobre as características biológicas, sem negar a biologia. Para ela, “as justificativas para as desigualdades precisariam ser buscadas não nas

diferenças biológicas, mas sim nos arranjos sociais, na história, nas condições de acesso aos recursos da sociedade, nas formas de representação”.

Para Scott (1995, p.86), o conceito de gênero é composto por duas proposições. Primeiramente, “o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos”, e segundo: “o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”.

Este conceito é reforçado pelos estudos de Bourdieu (1999 apud ROMERO; FINAMOR, 2007) sobre a dicotomia das oposições permanentes, opostos que se são semelhantes nas diferenças para se sustentarem reciprocamente, transportando a divisão sexual do trabalho para ao mundo social. Assim, o espaço público (trabalho) passa a ser de domínio dos homens e o espaço privado (doméstico) das mulheres. Bourdieu inclui ainda a biologização do social, que se reproduz nos corpos e nas mentes dos homens e mulheres, explicando e naturalizando as diferenças e as desigualdades.

O conceito de masculinidade e de feminilidade é um constructo sob as raízes patriarcais. A continuidade da socialização reforça a construção da feminilidade e da masculinidade, seguida pela escolha do projeto profissional. Segundo Strey (1995 apud ROMERO; FINAMOR, 2007) o processo de formação do projeto profissional inicia desde cedo e passa por influências familiares, religiosas, políticas e econômicas, tomando mais vigor na adolescência, e no início da vida adulta. Existem, mesmo nos dias de hoje, as chamadas profissões “masculinas” e “femininas”, apresentadas nos estudos de Romero (2001 apud ROMERO; FINAMOR). Desta forma a escolha profissional é feita sob pressões que consideram ou não “socialmente aceitáveis certas carreiras ou empregos”.

Assim, ainda existe uma diferença, tanto no significado, como no reconhecimento do trabalho para homens e mulheres. Referindo-se ao trabalho das mulheres, Strey (1995, p. 98 apud ROMERO; FINAMOR, 2007) salienta: “o trabalho das mulheres muitas vezes é apenas um apêndice do trabalho masculino”. Os homens são estimulados a buscar uma profissão, as mulheres aceitam empregos, segundo Strey (1995 apud ROMERO; FINAMOR, 2007) como outra forma necessária para contribuir nas despesas, não mais importante do que o trabalho doméstico. Para as mulheres, construir uma carreira, sem desistir do papel de mãe é integrar papéis potencialmente conflitivos.

Izquierdo (1994 apud CAPELLE et. al. p. 4)

justifica a ocorrência da diferenciação entre sexo e gênero como uma maneira de distinguir as limitações e capacidades implicadas pelas características sexuais

biológicas particulares, dos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Tais padrões e modelos são construídos por uma dada sociedade em um determinado momento e ditam como a pessoa deve ser e agir. (IZQUIERDO, 1994, apud CAPELLE et. al. , p.4)

Hirata (1999) também fala sobre a diferenciação técnica feita no trabalho e relata que ela evidencia a divisão por sexos, sendo que alguns dos trabalhos centrais vinculados a cargos de chefia são usualmente ocupados por homens e os periféricos, são legados as mulheres. (HIRATA, 1999 apud CAPELLE et. al. p. 4-5).

Para Kergoat (1996 apud CAPELLE et. al., p.5), a divisão sexual do trabalho:

trata-se de um pretexto muitas vezes utilizado pela sociedade para hierarquizar as atividades entre homens e mulheres. Dessa forma, o conceito de relações sociais de gênero, deve ser pensado de forma particular, mas, ao mesmo tempo, de forma não-fragmentada, pois tais relações existem em todos os lugares e em todos os níveis do social. Ao se relacionar o conceito de relações de gênero à noção de prática social, possibilita-se a periodização histórica dessas relações, a qual é capaz de evidenciar as formas que a interação social entre homens e mulheres adquire ao longo do tempo. (KERGOAT, 1996, apud CAPELLE et. al., p. 5)

Segundo Capelle et.al. (2004, p.5) pode-se inferir, contudo, que “apesar das transformações nos papéis das mulheres e dos homens, tanto no meio familiar e privado, quanto no meio de trabalho e público, ainda existem e podem ser notados desequilíbrios entre o masculino e o feminino em vários aspectos.

Fonseca (2000 apud BOURDIEU, 1999 apud CAPELLE et. al., 2004, p.9) argumenta que as mulheres “podem passar a agir de maneira a buscar possíveis benefícios advindos dos jogos de poder, apesar de ainda estarem à margem desse espaço onde a masculinidade se afirma e se realiza”.

Segundo Capelle et.al. (2004) “percebe-se, portanto, que a perpetuação da dominação masculina assume conotações variadas, obtendo a cumplicidade das próprias mulheres em determinadas situações.” Assim Kergoat (1996 apud CAPELLE et.al, 2004, p.9) defende a necessidade de “se pensar o feminino e o masculino como construções sociais relacionais, deslocando-se o foco de análise da “mulher dominada” para grupos e/ou sociedades localizadas e datadas, com formas específicas e particulares de interação.”

Sendo assim, é importante que se reconstrua um novo referencial de gênero feminino, o que pode ser feito desde a educação infantil. Para isso, faz-se necessário um posicionamento

diário da mulher contra a limitação do gênero feminino em função de características biológicas ligadas ao sexo.

Segundo Alonso (2002, p.24-25),

O gênero é o conjunto de características e funções que uma cultura atribui aos indivíduos em virtude do sexo ao qual pertencem. (...) Determina o que é ser mulher e como sê-lo, estão instituído no imaginário social e implantado de fora, estando construído, portanto, por enquanto, dentro das relações de dominação.(ALONSO, 2002, P.24-25).

No que se refere às relações de gênero, da forma como estão configuradas na nossa sociedade, apesar dos avanços observados nas últimas décadas, a representação social predominante, imagina a mulher numa situação de subordinação, porque as diferenças, biológicas são transformadas em desigualdades. A construção social dos gêneros tem uma base material que se expressa na divisão sexual do trabalho.

Essa desigualdade de gêneros vai sendo construída e normalizada desde a infância, principalmente por meio da educação, desde a aprendizagem de que as responsabilidades referentes cuidados com a casa e com a família são inerentes à condição feminina.

Enquanto isso cabe ao homem responsabilizar-se pelo sustento e mesmo quando a mulher ultrapassa esses limites designados ao seu papel de gênero, a mulher continua sobrecarregada, com um acúmulo de atividades, que a obriga a enfrentar, muitas vezes, dupla ou até tripla jornada de trabalho, para cumprir os papéis de mãe, dona de casa, esposa e profissional.

Coelho (2005) observa que o fenômeno da segmentação ocupacional é conhecido na literatura internacional como *glassceiling* (teto de vidro), isto é, como barreiras não explícitas que impedem o acesso das Mulheres aos altos escalões das organizações. O autor realizou estudo com empregados das empresas com cadastro na Relação Anual de Informações Sociais — RAIS de 1996, registro administrativo, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), de informações socioeconômicas de todas as empresas do setor formal brasileiro e dos respectivos empregados. Foi verificado que, quanto ao salário, os homens recebem em média 23,13 salários mínimos, e as Mulheres, 18,81. Coelho (2005) verificou a existência de diferença por sexo quanto ao tempo de emprego e à promoção a postos de mando nas grandes empresas de capital nacional da indústria de transformação.

De acordo com Morgan (1996), muitas organizações constroem sua cultura, estrutura, normas, objetivos e procedimentos baseados em alguns valores, geralmente de seus

fundadores ou reproduzindo valores da sociedade na qual se insere. No que se refere às relações de gênero, muitas vezes privilegiam um sexo em detrimento do outro, favorecendo a manutenção da cultura patriarcal. A palavra gênero é resultado de uma construção social histórica. As relações de gênero são relações de poder que se constroem constantemente ao longo da história e no dia-a-dia entre homens e mulheres, mulheres e mulheres, homens e homens.

#### Segundo Silva (1987),

...a cultura materializa a diferenciação sexual e oculta às próprias mulheres o caráter político das relações entre os sexos, tornando-as cúmplices de sua desvalorização. Muitas mulheres são as maiores aliadas e cúmplices da dependência que padecem, uma vez que o processo de socialização, que leva a internalização dos espaços circunscreve o masculino e o feminino e tem início na infância, são repassados principalmente pelas mulheres, como mães e como educadoras (SILVA, 1987, p. 09).

#### Segundo Macêdo (2004, p.4)

...as questões de gênero somente poderão caminhar para uma relação simétrica, de alteridade, se o entendimento entre o masculino e o feminino for resultado de uma mudança conjunta, integrada e efetiva nas relações entre os sexos, na busca da superação de relações tradicionais de subordinação e dependência que a cultura organizacional, mediada pela ideologia, ao mesmo tempo em que tenta ocultar, se torna responsável pela sua preservação.”(MACÊDO,2004, p.14)

Segundo Melo (1985, p. 162 apud DAVEL; MELO, 2005) as questões de gênero devem ser abordadas como forma de expressão das relações de poder, visto que esta é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais. Davel e Melo (2005, p.41) fala que “ao considerarmos o poder uma categoria relacional, torna-se pertinente analisar as condições de emergência de questões de gênero nos jogos de interesses envolvidos.” Bourdieu (1996 apud MISOCZKY, 2001 apud DAVEL; MELO, 2005, p.41), por exemplo, “demonstra que a dominação masculina está instituída nas coisas e na estrutura do pensamento, e reconhece que esse fato é um tipo particular de violência simbólica”. Diante das contestações feministas, Bourdieu (1999 apud MISOCZKY, 2001 apud DAVEL; MELO, 2005, p.41) acredita que “a possibilidade de transformação está na subjetividade de cada um, na



capacidade de ação interativa de cada ator social, na sua participação ativa na construção social da realidade, mesmo que relativamente limitada por fatores estruturais”.

### 2.3. Preconceito e Discriminação nas Organizações

O termo preconceito tem sido referido como a adoção de um posicionamento ou atitude negativa direcionada a algumas pessoas pelo fato destas pertencerem ou assemelharem-se a um grupo que esteja dotado de determinados aspectos específicos, que são percebidos como negativos (VASCONCELOS et al., 2004, apud SILVA, 2006, p.37).

Já Allport (apud NUNAN, 2003, apud SILVA, 2006) sugere que o preconceito é histórica e socialmente construído, podendo ser influenciado por traços de personalidade, emoções e cognições no seu aparecimento.

O preconceito envolve sentimentos negativos em relação a um determinado grupo, constituindo o componente afetivo da interação. Ações, como a discriminação, são o componente comportamental (RODRIGUES et al., 1999, apud SILVA, 2006, p.38). Ainda segundo o mesmo autor:

O preconceito seria uma atitude, sendo que, uma pessoa preconceituosa pode desgostar de pessoas de certos grupos e comportar-se de maneira ofensivas para com elas, baseadas em crenças segundo as quais tais pessoas possuiriam características negativas. Contudo, quando nos referimos à esfera do comportamento, as expressões verbais hostis, condutas agressivas, e etc., são denominadas discriminação. (RODRIGUES et al., 1999, apud SILVA, 2006, p.38).

Segundo Lobos (2003) o preconceito ainda existe apesar de ter diminuído consideravelmente nos últimos anos, sendo que ele deixou de ser explícito para se tornar mais elegante, se tornando um preconceito velado, escondido, fazendo com que ele seja mais difícil de ser identificado.

A palavra discriminação, do ponto de vista jurídico, pode ter o significado de diferenciar, discernir, distinguir, estabelecer diferença<sup>4</sup>. Pode ser ainda, o tratamento

---

<sup>4</sup> MARTINS, S. P. **Práticas discriminatórias contra a mulher e outros estudos**. São Paulo: LTr, 1996, p.103.

preferencial a alguém, prejudicando outrem<sup>5</sup>. A discriminação é vista também como a conduta pela qual se nega à pessoa tratamento compatível com o padrão jurídico assentado para a situação concreta por ela vivenciada, cuja causa reside, em muitos casos no preconceito puro e simples, ou seja, um juízo sedimentado desqualificador de uma pessoa em virtude de uma sua característica, determinada externamente, e que pode ser o sinal de identificação que marca determinado grupo ou segmento mais amplo de indivíduos (cor raça, nacionalidade, riqueza, entre outros) <sup>6</sup>.

Muitos indivíduos em nossa sociedade são estigmatizados e sofrem conseqüências negativas por pertencerem a certos grupos. Essas conseqüências incluem a discriminação, aumento do sofrimento, acesso limitado a oportunidades e algumas dificuldades no relacionamento interpessoal (MASON, BUTTON e CLEMENTI, 2001, apud SILVA, 2006, p.19).

“As explicações sobre as conseqüências negativas para as minorias raciais e mulheres brancas nas organizações envolvem desde preconceito e discriminação decorrente de estereótipos, a explanações estruturais mostrando sua representação proporcional nas hierarquias organizacionais”(KANTER, apud NKOMO e TAYLOR, 1999, p.344, apud SILVA, 2006, p.13).

Foram necessários alguns séculos para que “o direito da mulher a ser valorizada e educada livre de padrões estereotipados de comportamento e costumes sociais e culturais baseados em conceitos de inferioridade ou subordinação” <sup>7</sup> fosse proclamado e respeitado pelo Estado e pela Sociedade.

Existe uma prática cruel de discriminação em relação ao papel profissional da mulher na sociedade, marcando as opressões quotidianas que elas enfrentam. No Brasil, por exemplo, a primeira lei acerca do trabalho da mulher foi de 17.05.1932, alcançando, em seguida, dignidade constitucional. Mas isso não implicou necessariamente em sua inclusão no mercado de trabalho de forma justa, com igualdade de oportunidades dentro das organizações.

No Brasil a questão da desigualdade racial e sexual tem sido objeto de intensa discussão, no entanto Fleury (2000) constata que inexistem medidas concretas sendo tomadas a respeito. Embora o Brasil tenha ratificado a Convenção n.111 da Organização Internacional

---

<sup>5</sup> DINIZ, M.H. **Dicionário jurídico**. São Paulo: Saraiva, 1998, v. 2, p. 191.

<sup>6</sup> DELGADO, M. G. **Proteções contra discriminação na relação de emprego**. In VIANA, M. T., RENAULT, L. O. L. et al. (coords.). **Discriminação**. 2000, p. 97-108

<sup>7</sup> SÜSSEKIND, Arnaldo. **Convenções da OIT**. São Paulo: LTr, 1994, p. 532.

do Trabalho contra a discriminação no emprego e na profissão em 1965, muito pouco se alcançou quanto a políticas de promoção da igualdade no mercado de trabalho para inclusão das populações negras, por exemplo. A implantação inicial dessas ações só começa a se delinear a partir de 1995, e em 1996 o Programa Nacional de Direitos Humanos consolida as ações voltadas basicamente para essa população, com propostas de “ações afirmativas” e “políticas compensatórias”, sem políticas permanentes de inclusão como afirma Silva et al. (2001, apud SILVA, 2006, p.28). Segundo Silva (2006), a implementação efetiva de políticas para combater a discriminação no emprego é recente e esbarram em uma barreira cultural implícita: a não aceitação do preconceito e da discriminação.

Guacitúa-Marió, E., Woolcock, M. (2005), examina processos específicos de exclusão social e as barreiras à mobilidade, mostrando que alguns grupos sociais específicos são mais vulneráveis aos processos de exclusão social em função de raça, gênero e idade. Apresenta propostas relacionadas com equidade no mercado de trabalho e no acesso a ativos, aprimoramento da previdência social, formação de capital humano, através da redução das discriminações como de raça e gênero e fortalecimento da participação e da cidadania. Isso pode ser visivelmente observado nas organizações, em relação ao tratamento dado ao papel profissional da mulher.

Abordagens mais recentes expressam a necessidade de se levar em consideração o aumento da diversidade étnica e de gênero dentro das organizações (WORREN et al, 1999). É importante ressaltar que esse aumento não se dê apenas em termos de aumento de representação das mulheres dentro das organizações, mas através da compreensão da importância da diversidade nas organizações, em se ter processos de admissão, promoção, exercício de funções e de remuneração mais justos, visando também o combate à discriminação dentro das organizações. É importante salientar que este combate deve iniciar-se antes mesmo de os indivíduos ingressarem na organização.

Laís Abramo, Especialista Regional da OIT em Gênero e Trabalho, aprofunda a discussão a respeito da importância de se trabalhar as políticas públicas, em particular aquelas de enfrentamento à pobreza, com um recorte nítido de gênero e raça, sob pena de serem geradas ações ineficazes e que tendem a reproduzir as desigualdades existentes entre mulheres e homens e entre brancos e negros.

Segundo artigo publicado pelo Instituto de Pesquisa em Economia Avançada (IPEA), Leporace, M. & Fontoura, N. (2004), do ponto de vista da igualdade de oportunidades para mulheres e homens no mercado de trabalho, cabe ressaltar que as diretrizes relacionadas à geração de renda, emprego e trabalho do Plano Nacional, em programas como o “Programa

de Igualdade de Gênero nas Relações de Trabalho”, que passou a ser chamado de “Incentivo a Autonomia Econômica das Mulheres no Trabalho”, englobaram implementação de políticas de combate à discriminação baseada em gênero, raça, geração e etnia, de forma a assegurar a igualdade de acesso, além de outras políticas como de capacitação profissional, crédito, equidade salarial e que estavam previstas para iniciar em 2005.

Embora existam políticas públicas e de iniciativa privada (em algumas empresas, apenas) que estabelecem normas a serem cumpridas, incentivem ou mesmo inspirem as organizações em relação a novas práticas em relação à mulher, isso não tornou visível uma prática justa dentro de grande parte das organizações em relação a ela. As ações discriminatórias exercidas dentro da empresa são comumente camufladas nas próprias relações de poder da mesma.

Segundo Santos (2001) deve-se eliminar desigualdades historicamente acumuladas, garantindo a igualdade de oportunidades e tratamento, bem como compensar perdas provocadas pela discriminação e marginalização, decorrentes de motivos raciais, étnicos, religiosos, de gênero e outros.

#### **2.4. A Mulher no Mercado de Trabalho**

O ingresso das mulheres na força de trabalho é uma realidade que vem se manifestando nas últimas décadas, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo.

Segundo Nilcéa Freire, ministra da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, a presença de mulheres nos mais diferentes espaços na sociedade brasileira é, sem dúvida, uma conquista recente. Foi apenas a partir da segunda metade do século XX que as portas do mercado de trabalho e das universidades, de fato, se abriram para a população feminina. No entanto, no que se referem à vida política, os avanços ainda são pouco significativos.<sup>8</sup>

A conquista de garantias ao trabalho da mulher e a busca da equidade de gênero passam, necessariamente, pela compreensão do panorama geral das negociações coletivas no Brasil. Isto porque, a partir da retomada da ação sindical no final da década de 70, este espaço adquiriu enorme importância para os trabalhadores brasileiros, e tornou-se um elemento significativo na definição das regras e condicionantes das relações de trabalho. A década de

---

<sup>8</sup> Dados da Secretaria Especial para Mulheres

80 foi um espaço de garantia de conquistas trabalhistas, a de 90 caracteriza-se pela resistência do movimento sindical para manter direitos adquiridos.<sup>9</sup>

Pode-se apontar como causas da inserção das mulheres no mercado de trabalho e desse crescimento também: o desejo de realização profissional que leva muitas mulheres a se prepararem cada vez melhor para disputar um posto de trabalho; ao movimento de emancipação feminina e à busca de direitos iguais na sociedade e crescentes necessidades familiares com conseqüente crescimento do número de famílias chefiadas por mulheres - devido ao crescimento do desemprego, aumento do assalariamento sem carteira assinada e dos trabalhadores autônomos, redução do trabalho com carteira assinada e de rendimentos, a perda de renda do cônjuge, dissolução do casamento, não constituir família, etc. Esse ingresso da mulher no mercado de trabalho não tem, porém, sido fácil, uma vez que a conjuntura político-econômica dos últimos anos tem criado muitas barreiras para todas as pessoas que procuram uma ocupação.<sup>10</sup>

Embora esse dados revelem o crescimento da força de trabalho feminina, sua trajetória ainda é marcada pela desigualdade de oportunidades ocupacionais relativamente à enfrentada pela população masculina. A garantia constitucional do direito à igualdade para todos não impediu a desigualdade de acesso às oportunidades de participação efetiva no contexto da cidadania plena para vasta parcela da população brasileira. (VALENTIM, 2005, p. 151 apud COUTINHO, 2006).

Desde a década de 70 as mulheres vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho brasileiro. Em 1976 o número de mulheres participantes da população economicamente ativa (PEA) no Brasil era de 11,4 milhões. Em 1990 esse número foi de 22,9 milhões, para 31,3 milhões em 1998, representando um acréscimo de 174% nestes 14 anos. Até o final dos anos 70, o perfil das mulheres trabalhadoras era: jovem, solteira e sem filhos. A partir dos anos 80, esse perfil se modificou para mulheres mais velhas, casadas e com filhos (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002 apud LINDO et al., 2007, p. 2-3).

O Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) de 1998 mostrou que “o Brasil ocupa a 66ª posição em índice de desenvolvimento relacionado ao gênero, índice este que mensura o avanço feminino no espaço do mercado de trabalho”, mas ainda ocupa posição inferior a os vizinhos latino-americanos e a alguns países islâmicos. Isto significa que

---

<sup>9</sup> Pesquisa DIEESE nº 13- Equidade de gênero nas negociações coletivas: cláusulas relativas ao trabalho da mulher no Brasil. Agosto de 2003 <http://www.dieese.org.br/esp/pesquisa17mulheroit.pdf> p.7

<sup>10</sup> Op. Cit. 8

“embora as mulheres respondam por mais de 40% do mercado de trabalho no país, elas ainda ocupam, em sua maioria, posições ligadas às tarefas mais tipicamente desempenhadas no ambiente doméstico” (ARROIO & RÉGNIER, 2001 apud LINDO et al., 2007, p. 3).

Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), em pesquisas de 2001 a 2006 em seis regiões metropolitanas: Distrito Federal, Salvador, São Paulo, Belo Horizonte, Recife e Porto Alegre, registraram uma média de recuo na participação masculina aliado ao crescimento absoluto da população feminina mais significativo.

A pesquisa mostra que as mulheres estão mais sujeitas a ocupações com inserção vulnerável, definidas como aquelas sem proteção e direitos trabalhistas (assalariados sem carteira de trabalho assinada, empregados domésticos, autônomos que trabalham para o público e trabalhadores familiares). Isso é justificado devido à entrada das mulheres ter se dado em um ambiente de baixo crescimento econômico e de geração de postos de trabalho insuficientes para absorver esse novo contingente de trabalhadoras. Ainda revela que a maior parte das mulheres – da mesma forma que os homens – está empregada no setor de serviços.

As pesquisas também caracterizam o ingresso feminino no mercado de trabalho brasileiro como um processo contínuo, diversificado e, em princípio, definitivo, alterando não somente as características do mercado de trabalho, mas também a composição familiar e domiciliar, ressaltando o crescente número de famílias chefiadas por mulheres.

Segundo Tezza, Perusselo e Soboll (2007) a discriminação da mulher no mercado de trabalho é visível “quando observados os salários mais baixos, a ocupação de postos precários, a discriminação na sua contratação e ascensão dentro das empresas, entre outros, tanto no Brasil como no exterior”.

Segundo dados do Fórum Econômico Mundial de 2006, as mulheres brasileiras recebem salário, em média, 49% inferior ao dos homens que ocupam função semelhante, segundo dados do Fórum Econômico Mundial de 2006. Segundo relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2005, as mulheres ganham menos que os homens (30% a menos, mesmo estudando mais) em todos os estados brasileiros, independentemente do grau de escolaridade. Podemos inferir que o nível de instrução da mulher não parece ser um fator determinante na discriminação contra a ascensão profissional e salarial.

Segundo relatório de maio de 2007 da Organização Internacional do Trabalho, verifica-se que, na União Européia, os rendimentos femininos chega a ser 15% inferior ao dos homens e elas detém apenas 28,3% de postos de trabalho de maior remuneração, como

legisladoras e gerentes. O relatório apresenta também que os homens distribuem-se em ocupações mais diversas, enquanto mais de 70% das mulheres exercem atividades do setor de serviços.

Segundo outra pesquisa realizada pelo DIEESE em março de 2007, sobre o ano de 2006, no Distrito Federal e nas cinco regiões metropolitanas onde a Pesquisa de emprego e desemprego (PED) é realizada, a População Economicamente Ativa (PEA) feminina somava 8,87 milhões de pessoas, passando a corresponder a 46,7% da PEA metropolitana. Entre essas trabalhadoras, a maior parcela compunha a força de trabalho ocupada, enquanto 19,8% delas permaneciam em situação de desemprego (1,75 milhões de mulheres).

A proporção das mulheres na população economicamente ativa é semelhante nas seis regiões pesquisadas. Varia de 49,1%, no Distrito Federal, a 45,2%, na Região Metropolitana do Recife. Tais percentuais refletem o crescimento das taxas de participação femininas na década de 90 e nos primeiros anos da atual. A pesquisa mostra também que a força de trabalho das áreas metropolitanas continuou crescendo intensamente e em ritmo superior ao observado para o contingente masculino. Distrito Federal e das Regiões Metropolitanas de Belo Horizonte, São Paulo e Salvador, onde passaram de 55,2%, 48,1%, 53,1% e 52,0% de suas respectivas populações femininas com idade igual ou superior a 10 anos, em 1999, para representar em 2006: 59,4%, 53,3%, 54,3% e 55,4%, respectivamente.

**O relatório Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2007** apresenta os resultados do estudo realizado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e pelo Ibope Inteligência, entre agosto e novembro de 2007. O objetivo da pesquisa foi traçar o perfil das maiores companhias que operam no país, verificando a composição por sexo, cor ou raça, faixa etária, tempo de empresa e escolaridade de seus funcionários e dirigentes, além da presença de pessoas com deficiência em todos os níveis hierárquicos. O trabalho levantou as políticas e ações afirmativas em favor da diversidade e da equidade eventualmente adotadas pelas empresas e, ainda, a percepção do principal executivo de cada organização acerca de questões como a situação das mulheres, dos negros, das pessoas com mais de 45 anos e dos jovens aprendizes que atuam em seus quadros.

O atual estudo apresenta dados referentes às 132 empresas que responderam ao questionário da pesquisa. São 26,4% do universo das 500 maiores empresas do país, constata uma situação de grande desigualdade, equivalente à de 2005, apesar de alguns avanços significativos. Na composição por sexo, é maior hoje a presença das mulheres.

Comparando-se os estudos de 2005 e 2007, observa-se um aumento da presença feminina nos dois primeiros níveis hierárquicos. É mais discreto no nível funcional, de 32,6% para 35%, e bem acentuado no nível de supervisão, de 27% para 37%, refletindo a crescente inclusão da mulher no quadro de funcionários das grandes empresas. A queda no nível da gerência, de 31% para 24,6%, parece sinalizar, inversamente, um forte movimento de exclusão. No quadro executivo confirma-se a tendência de crescimento da presença feminina: de 6% em 2001 para 9% em 2003, 10,6% em 2005 e 11,5% em 2007.

Este estudo também faz referência à participação feminina na sociedade brasileira: 51,3% da população, 43,5% da população economicamente ativa e 42% da ocupada. Em relação à escolaridade, as mulheres são maioria (55%) entre os brasileiros que conseguiram atingir pelo menos 11 anos de estudo. Ficaram ainda, em 2004, com 56,4% das matrículas e 62,6% dos certificados de conclusão do ensino superior. A pesquisa constatou também uma situação de afunilamento hierárquico. Ou seja: há menos mulheres nos níveis mais elevados. A participação feminina cai na passagem da supervisão para a gerência, de 37% para 24,6%, e da gerência para o quadro executivo, de 24,6% para 11,5%.

Tezza, Perusselo e Soboll (2007) apontam alguns fatores que contribuem para a discriminação contra a ascensão profissional e salarial da mulher, como a segregação profissional e a falta de uma organização coletiva mais centralizada que defenda os direitos da mulher no âmbito do mercado de trabalho.

Tezza, Perusselo e Soboll (2007) fala sobre as medidas tomadas por alguns países frente a dificuldade de ascensão da mulher aos altos cargos de chefia nas organizações. Noruega e Suécia impuseram às empresas uma lei que as obriga a reservar uma cota de 40% às mulheres nos conselhos fiscais.

Segundo a “Síntese de Indicadores Sociais” divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2006, houve um aumento de 1,4 ano, em média, na escolaridade das mulheres urbanas de 1995 a 2005, enquanto no mesmo período a população com 12 anos ou mais de estudo praticamente dobrou e a frequência ao ensino superior quase triplicou, com vantagem para a população feminina que atualmente é maioria nas universidades.

Outro aspecto que chama atenção é o avanço nos níveis de ocupação feminina, muito embora, estas continuem ocupando principalmente nichos que poderiam ser considerados como extensão do trabalho doméstico. Depois de muitos anos, há uma pequena redução da diferença de remuneração entre homens e mulheres e um discreto aumento, 0,4 ponto percentual, na proporção de mulheres na categoria de dirigentes em geral. Mas, são ainda as



mulheres que majoritariamente, segundo a mesma Síntese, se encarregam dos afazeres domésticos. Em média, as mulheres gastam 25,2 horas semanais com os afazeres domésticos, enquanto os homens gastam apenas 9,8 horas<sup>11</sup>.

Pesquisas recentes registram o avanço crescente da mulher no mercado de trabalho<sup>12</sup>. Em contrapartida, não deixa de ser verdade que inúmeras vezes o menor custo do trabalho feminino exerce sua influência no progresso da ascensão da mulher. Dados do Departamento Intersindical da Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE)<sup>13</sup> revelam diferenças entre os ganhos médios salariais de homens e mulheres. Dados do Centro Feminista de Estudos e Assessoria (CFEMEA)<sup>14</sup>, as diferenças são ainda maiores quando comparadas médias salariais de homens brancos e mulheres negras. Existem diferenças inclusive entre as médias salariais entre mulheres brancas e negras. Muitas mulheres são designadas a ocuparem cargos condizentes aos estereótipos vinculados ao gênero. Existem ainda outros dados que revelam essa diferença: no Brasil, as mulheres recebem, em média, apenas 30% do salário pago aos homens e, no mundo, representam 70% dos pobres e 2/3 dos analfabetos.

Segundo Bruschini (1994, p. 75) “apesar da conquista de novos espaços, no entanto, as mulheres ainda são discriminadas” Elas continuam encontrando maior dificuldade para ocupar cargos de chefia e ganham menos do que seus colegas em quase todas as ocupações. Bruschini relata alguns aspectos, como as responsabilidades pelas atividades domésticas e filhos, que dificultam a dedicação das mulheres ao trabalho ou sempre as deixam em desvantagem em relação ao homem, no mercado de trabalho. Em Bruschini (1996) isso é reforçado quando ela relata que destina-se às mulheres, sobretudo as atividades reprodutivas e os cuidados com a casa enquanto cabe ao homem o papel de provedor. Diferentemente da inserção masculina, a entrada das mulheres no mercado de trabalho ocorreu, principalmente, devido à guerra e a sua permanência no mesmo, devido à redução dos níveis de rendimento familiar. Assim, predominam relações de gênero assimétricas e hierárquicas, que se

---

<sup>11</sup> Dados da Secretaria Especial para Mulheres

<sup>12</sup> LEONE, E. T. **Renda familiar e trabalho da mulher na Região Metropolitana de São Paulo nos anos 80 e 90** Unicamp jul/1999. Disponível em: [www.eco.unicamp.br/publicacoes/textos/download/texto81.pdf](http://www.eco.unicamp.br/publicacoes/textos/download/texto81.pdf) Acessado em: 21/04/2007.

SOARES, S. S. D. **O Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho – Homens Negros, Mulheres Brancas e mulheres Negras**. Brasília nov/2000. Disponível em [www.aids.gov.br/final/dh/afroatitude/desiguales\\_raciais/trabalho.pdf](http://www.aids.gov.br/final/dh/afroatitude/desiguales_raciais/trabalho.pdf) Acessado em : 21.abril.2007

<sup>13</sup> Disponível em: <http://www.dieese.org.br>, acessado em 21/04/07.

<sup>14</sup> Disponível em: <http://www.cfemea.org.br>, acessado em 21/04/07.

expressam em posições desiguais ocupadas pelos indivíduos de um e outro sexo tanto na esfera da produção quanto no âmbito privado das relações familiares.

Fleury (2000, p.23) acredita que mesmo que existam claras evidências da ascensão educacional da mulher, as barreiras culturais à incorporação das mulheres em organizações brasileiras são menores que a de negros. “A avaliação de pessoas de origem asiática é ambígua: elas são consideradas geralmente bem-educadas e, algumas vezes, são tratadas como grupos de minoria.”.

A não adoção de práticas que contemplem a diversidade acarreta maiores custos para as organizações, tendo em vista que o nível de satisfação no trabalho é freqüentemente menor entre as minorias (COX; BLACKKE, 1991). Frustrações com a carreira e conflitos culturais com os grupos dominantes provavelmente são os principais fatores associados aos níveis de insatisfação.

Além disso, o *turnover* e o absenteísmo são também mais freqüentes entre mulheres e minorias raciais do que entre os homens brancos. Entre as mulheres, há uma maior tendência a sair do emprego do que entre os homens. A primeira razão para pedirem demissão, segundo pesquisas, é a falta de oportunidade de crescimento na carreira ou a insatisfação com as taxas de progresso (COX; BLACKKE, 1991).

Segundo o relatório do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), do ano de 2005, algumas das dimensões da desigualdade de gênero no trabalho são:

- 1) A maioria das mulheres possui empregos precários e informais.
- 2) A diferença de remuneração entre homens e mulheres continua grande e perpassa por todas as categorias de emprego.
- 3) As mulheres trabalham menos horas que os homens, em parte, devido a sua dupla jornada de trabalho no lar.
- 4) Apesar de sua baixa remuneração e a precariedade de suas relações trabalhistas, a força de trabalho feminino tem importante participação na renda familiar, ajudando efetivamente no combate a pobreza.

Para Macêdo (2004, p.5) “embora as sociedades ocidentais estejam progressivamente incrementando e operacionalizando o discurso igualitário entre homens e mulheres em áreas como cultura, educação e legislação, mudanças reais são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho em relação ao gênero.”.

Para Macêdo (2004, p.5) “na história, pode-se observar nos mais diversos segmentos a presença feminina. Porém, fica evidente a existência da divisão sexual do trabalho, ou seja,

tarefas consideradas masculinas ou femininas, que dividiram as ações de homens e mulheres na sociedade.”De acordo com Lobo (1991, apud MACÊDO, p.5), “a inserção diferenciada de homens e mulheres nas atividades produtivas, historicamente caracterizadas pela divisão sexual do trabalho, teve origem no interior da família e do grupo doméstico”, sendo que esta última foi desenvolvida por meio de fatores sociais e não de fatores naturais, no qual um trabalho é definido como masculino ou feminino, por meio de representações e práticas sociais construídas, moldadas por aspectos históricos, sociais, culturais e conjunturais.

## **2.5 As Gerentes nas Organizações**

É importante ressaltar que os gerentes não desempenham um trabalho neutro em termos de gênero. Como as sociedades capitalistas foram construídas com base em uma divisão sexual do trabalho que tende a se reproduzir nas empresas, as possibilidades de ação das mulheres gerentes acabam sendo influenciadas.

Como já foi citada anteriormente, a segregação de mulheres a determinados segmentos acontece tanto no mercado de trabalho como no sistema educacional. Nem sempre as mulheres ocupam cargos que oferecem as mesmas perspectivas de carreira ou os mesmos níveis salariais que os homens e nem sempre são promovidas quando se encontram nas mesmas condições que os homens. Geralmente o que é abordado na literatura sobre gênero é direcionado para as práticas e culturas organizacionais masculinas. “Tal lógica se fundamenta na marginalidade numérica das mulheres em altos postos administrativos em empresas tanto privadas quanto públicas”. (WHITEHEAD; MOODLEY, 1999 e WIRTH, 2001 apud DAVEL; MELO, 2005, p.39).

Segundo Billing e Alvesson (1993, apud DAVEL; MELO, 2005, p.40) “o trabalho realizado pelas gerentes ser menos valorizado do que o realizado pelos homens, as mulheres ainda progredem mais lentamente ou têm que apresentar melhor performance que os homens para serem promovidas” e elas podem desenvolver modos de lidar com esta situação desigual. Por exemplo, Sheppard (1989 apud DAVEL; MELO, 2005, p.40) realizou um estudo com gerentes canadenses e verificou que “a identidade sexual foi sendo transformada, de modo a facilitar a integração no mundo organizacional, permeado e organizado pela cultura masculina de gestão”. Elas desenvolveram estratégias para se desprender das questões de

gênero, afirmando que se tratava, sobretudo, de questões pessoais e, não, de questões de discriminação sistemática.

Lobos (2003) realizou uma pesquisa em 2002, com 550 mulheres executivas de grandes empresas brasileiras, com o objetivo de retratar o perfil da mulher brasileira que ocupa cargos de liderança nas organizações. A obra mostra como as mulheres fazem para conciliar profissão e família e como lida com o sucesso, o poder e a ética nos negócios. A pesquisa revelou que 66,2% das mulheres trabalham em empresas que estão entre as maiores do seu ramo de negócios; a maioria delas - 49,6% - atua no setor de serviços e 51% são oriundas da classe média, enquanto que 31% vêm da classe média alta, dado que mostra que mesmo as mulheres mais ricas - que teoricamente não precisariam trabalhar - também buscam ter uma carreira. A pesquisa apontou também que a média de idade entre as executivas pesquisadas gira em torno dos 38 anos e todas têm título universitário - sendo que a grande maioria optou pelas Ciências Humanas (Psicologia e Comunicação Social) ou Gestão de Empresas (Administração e Marketing). O autor explica que os salários ainda são 15 a 30% menores, a maior parte dos cargos é de *staff* - fora da linha de comando e os setores econômicos que contratam mais mulheres são os não-produtivos, como o de serviços. Relata ainda que dos 1.500 profissionais - homens e mulheres - que comandam as 500 maiores empresas da *Fortune*, apenas 60 são mulheres.

Mariotti (1999 apud RESZECKI, 2001) relata que embora o número de mulheres em cargos de média gerência tenha aumentado nas últimas décadas, elas têm ocupado somente cerca de 30% a 40% dos cargos de gerência e supervisão, e o número de mulheres ocupando altas posições em grandes organizações ainda permanece extremamente baixo. Segundo Gotcher (1999 apud RESZECKI, 2001, p. 19) “embora várias companhias estejam recrutando mais ativamente mulheres para posições de diretoria, em 1998 somente 12% dos cargos desse nível, em 500 empresas americanas, eram ocupados por mulheres, segundo dados da publicação Standard & Poor’s”.

Segundo informações da Conferência de Mulheres Líderes da América, as mulheres ocupam cerca de metade de todas as posições gerenciais, sendo que poucas chegam a postos de presidência. Nas empresas da América Latina, as mulheres ocupam cerca de 30% dos postos de gerência, sendo que somente 10% alcançam postos de presidente corporativo ou vice-presidente, em sua maioria em empresas familiares. Os motivos de as mulheres não estarem assumindo posições na alta administração não são totalmente claros, e podem variar da falta de experiência, oportunidades de carreira inadequadas, estereótipos, à falta de interesse das próprias mulheres, que preferem dedicar seu tempo a outras atividades. A

mulher que, nos últimos anos, deixou de ser a “dona de casa” para tornar-se profissional. Durante os últimos 40 anos, o percentual de mulheres que compõem a força de trabalho nos Estados Unidos aumentou de 30% para 50% (MARIOTTI, 1999apud RESZECKI, 2001).

Outro estudo em 3 empresas francesas, sobre construção da identidade de mulheres gerentes, Belle (1991 apud DAVEL; MELO, 2005, p.40) revela que “as gerentes construíam sua identidade enquanto grupo profissional muito mais em função das expectativas projetadas pelos outros do que de suas próprias aspirações.” Melo (2002, apud DAVEL;MELO, 2005), em um estudo de gerentes mulheres, descobriu que no setor industrial é necessário que a mulher supere um homem num gueto “masculino”. Já no setor bancário, não há vinculação com o fato de ser mulher ou homem, mas com a competência e resultados obtidos.

Apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios. A mulher, com maneira de administrar que se confunde entre o estilo masculino e o feminino e apresentando características próprias como humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, auto-renúncia, disposição para operar em ambientes de contrariedade, negociar fazendo menos concessões, e inteligência enriquecida pela intuição, está tornando-se indispensável no mundo empresarial contemporâneo (LODEN apud GOMES, 1997; LODI, 1999 apud GRZYBOVSKI, BOSCARIN e MIGOTT, 2002 P. 186-187)

A partir desse histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho e sua ascensão profissional nas organizações, Alvesson e Billing (1997 apud DAVEL; MELO, 2005, p. 40) sugerem que as relações de gênero estão adotando outros contornos. Num estudo realizado por Grant (2000, apud DAVEL; MELO, 2005, p. 40) com 92 gerentes australianas e observa que:

a renegociação de papéis sexuais no âmbito da família e nas relações pessoais está gradualmente se alterando. Mas mesmo que as gerentes pesquisadas indiquem uma reconstrução de seus papéis sociais, ainda existe muita expectativa quanto ao que deva ser uma esposa ou um parceiro. Tais expectativas influenciam a forma de vivenciar as relações no dia-a-dia de trabalho. (GRANT, 2000, apud DAVEL; MELO, 2005, p. 40)

Segundo Trembley (2005, p.100) mesmo que a inserção da mulher no mercado de trabalho tenha aumentado, que homens venham assumindo responsabilidades familiares e domésticas, ainda é enraizada que esta última é uma responsabilidade feminina, enquanto cabe ao homem o sustento da casa.

Sobre o apoio familiar à mulher, Parasuraman et al. (1996 apud LINDO et.al., 2007, p.5), destacam a existência de dois tipos de apoio por parte do cônjuge considerados importantes no contexto do conflito entre trabalho e família: o apoio instrumental (cuidados com a casa e filhos e o apoio emocional (apoio a prosperidade da parceira).

Para Trembley (2005, p.101) se o fato de ter um emprego dá às mulheres a possibilidade de uma eventual igualdade em relação aos homens, na realidade elas ainda estão longe disso, e pagam um preço bem mais alto por seu ingresso no mercado de trabalho. A autora fala que trata-se da questão dos horários de trabalho flexíveis. Se essa medida não for acompanhada de outras medidas complementares para conciliar trabalho e família, haverá partilhas desiguais de responsabilidades e conseqüente reprodução de desigualdade econômica e profissional das mulheres no mercado de trabalho. (TREMBLEY, 2005, p.102).

Pinto (1992 apud TEZZA, PERUSSELLO E SOBOLL, 2007 p. 6) alerta que “a simples presença das mulheres no mercado de trabalho não soluciona o problema da discriminação enquanto elas se mantiverem afastadas dos centros de decisão e marginalizadas do sistema de poder.”.

### **3. METODOLOGIA**

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

#### **3.1 A Organização Estudada**

A organização estudada é uma organização do segmento hoteleiro, localizada no Distrito Federal. A organização contava, em março de 2008, com 471 funcionários, sendo 319(67%) do sexo masculino e 152 (32,3 %) do sexo feminino. Quanto à ocupação de cargos gerenciais, 50 % são ocupados por homens e 50 % por mulheres. O percentual de mulheres em cargos gerenciais vem aumentando nessa organização, visto que as últimas promoções foram conquistadas por mulheres que acabaram por ocuparem postos que eram ocupados por homens.

#### **3.2. Caracterização da Pesquisa**

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

As informações desta pesquisa foram coletadas por meio de entrevistas abertas, semi-estruturadas e individuais. A entrevista, segundo Richardson *et al.* (1999, p.207), “é uma técnica importante, que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas” e

“proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos”.

Este estudo caracteriza-se como **descritivo**, pois se deseja “descrever as características de um fenômeno” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p.66). O fenômeno descrito serão os desafios em ser mulher executiva em uma organização hoteleira, de forma a identificar quais as dificuldades encontradas pela mulher executiva, no trabalho e na vida pessoal, quanto na busca pelo crescimento e desenvolvimento da carreira, analisados segundo a percepção de funcionárias de uma organização hoteleira.

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

A pesquisa foi realizada com a utilização dos métodos de pesquisa bibliográfica, através da revisão de literatura em livros periódicos, revistas eletrônicas e/ou impressas, dissertações de mestrado, teses de doutorado, anais de congressos científicos e demais publicações pertinentes que possam contribuir para a construção do referencial teórico e que deram suporte a essa pesquisa, fundamentando todo o trabalho desenvolvido; e através de pesquisa de campo, por meio de entrevista semi-estruturada junto às funcionárias gerentes (responsáveis por área) de uma organização hoteleira brasileira do Distrito Federal, que atuam em cargos gerenciais e com qualquer tempo de trabalho na empresa.

### **3.3. Delimitação do Estudo**

A pesquisa para a realização deste trabalho está limitada a uma organização hoteleira brasileira. As entrevistas foram feitas com 6 mulheres funcionárias dessa empresa, todas ocupantes de cargos gerenciais de várias áreas do hotel.

As entrevistadas foram contatadas e convidadas pessoalmente, sendo explicado o tema da pesquisa e convidando-as para uma entrevista.



O critério de seleção das funcionárias foi o de serem responsáveis por determinados setores do hotel, respondendo como gerentes das mesmas, independente da nomenclatura do cargo.

### **3.4 População e Amostra**

A população objeto deste estudo compõe-se de funcionárias de uma organização hoteleira, que trabalham como gerentes de área (responsáveis de área), independente da nomenclatura dos cargos. Na população pesquisada foram entrevistadas 6mulheres gerentes de área. Essa amostra é composta por funcionárias que ingressaram na organização por meio de processo de Recrutamento e Seleção.

#### **3.4.1 Perfil das Entrevistadas**

Foram entrevistadas seis mulheres em cargos executivos, com idade entre 28 a 57 anos, com tempo na empresa entre cinco meses e oito anos, com o tempo no cargo atual variando entre três e quinze meses. Em relação ao estado civil, duas são casadas, duas são solteiras e duas são separadas ou divorciadas. Três delas não têm filhos. Em relação à escolaridade, todas possuem ensino superior, sendo que apenas uma delas está cursando pós-graduação. Com o intuito de preservar a identidade delas, o perfil não foi apresentado separadamente, assim como o nome e o local de trabalho não foram revelados.

### **3.5. Instrumento de Coleta de Dados**

Foram realizadas entrevistas abertas, semi-estruturadas e individuais. A entrevista semi-estruturada, que é caracterizada pela "...formulação da maioria das perguntas previstas com antecedência e sua localização é provisoriamente determinada." (COLOGNESE E MÉLO, 1998). Na entrevista semi-estruturada o entrevistador tem uma participação ativa,

apesar de observar um roteiro, ele pode fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto.

Foram utilizadas as técnicas de entrevista dirigida, visto que as perguntas foram pré-formuladas, e entrevista guiada, já que poderão ser feitas perguntas novas durante o processo de entrevista. As perguntas procuram obter a percepção das funcionárias sobre como a diversidade é tratada na empresa, como a empresa trata a equidade de gênero e saber quais são os desafios em ser mulher executiva em uma organização hoteleira. Para a realização das entrevistas foi seguido o roteiro de entrevistas descrito no Apêndice A.

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

O processo de coleta de dados, conforme a classificação de Richardson *et al.* (1999), foi do tipo corte transversal, porque ocorrerá num ponto pré-determinado no tempo, para colher informações sobre a percepção do grupo em tal momento, uma vez que pode haver variação dos resultados em novos estudos, devido a novas situações que as pesquisadas possam vir a passar.

A escolha das entrevistadas foi feita pelo cargo que ocupam e foi perguntado se aceitavam participar dessa pesquisa, deixando-se claro que as mesmas não terão seus nomes e locais de trabalho revelados. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho das entrevistadas, em salas de reunião onde só estejam presentes a entrevistada e a entrevistadora (autora deste estudo). Todas as entrevistas foram gravadas com o devido conhecimento e autorização das entrevistadas e foram desgravadas pela autora deste estudo posteriormente.

Para a realização da coleta de dados foi utilizado roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas abertas, que permita aos entrevistados “respondê-las com seus próprios termos” (PATTON, 1980, p.212). Assim, novas perguntas puderam ser inseridas se necessário, mas o que se propõe é que o roteiro seja seguido.

### 3.7 Procedimento de Análise dos Resultados

Optou-se por utilizar o método **qualitativo**, com a técnica de Análise de Conteúdo, tendo em vista que a “análise qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p.80), como é o caso deste estudo.

Segundo os autores, o método qualitativo de análise difere do quantitativo à medida que não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. No método qualitativo não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, mas “traduzir o objeto em seu subjetivismo” (SEABRA, 2001, p.55), por isso mostra-se mais consistente com a proposta de se analisar qual é a visão das funcionárias gerentes (responsáveis por área) da organização hoteleira a respeito dos desafios sem ser mulher executiva em uma organização hoteleira.

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

A partir de análise qualitativa das entrevistas, pretendeu-se verificar a visão das funcionárias entrevistadas sobre a forma como o hotel trata as mulheres na organização e quais são os desafios enfrentados por elas na mesma, em especial das mulheres gerentes (responsáveis por área). Dessa forma o método utilizado foi a análise de conteúdo, a qual permite “compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características mais importantes (...) e extrair os momentos mais importantes” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p.224). Somente após o conteúdo das entrevistas ser analisado que será possível definir as categorias de análise.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O processo de realização das entrevistas foi um desafio muito grande, em primeiro lugar pela dificuldade em realizar a entrevista devido à agenda das entrevistadas, também conseguir colocar no papel o que foi descoberto sobre os desafios em ser mulher executiva em uma organização hoteleira, relacionando com a teoria existente e sem ter influência das próprias percepções que a pesquisadora tem sobre o assunto.

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

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

Segundo Bardin (2004, p.111), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Para Bardin (2004, p.112), “a partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias” e um dos primeiros objetivos da categorização, segundo a autora, “é fornecer, por codificação, uma representação simplificada dos dados brutos”. Bardin (2004) ainda comenta que o título de cada categoria só é definido depois de feita a análise, ou seja, no final da operação.

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

Foram definidas quatro categorias na análise do conteúdo das entrevistas. As categorias definidas visam identificar a visão das entrevistadas sobre as condições da mulher executiva especialmente na organização hoteleira em que trabalha.

#### **4.1. A percepção sobre a valorização da diversidade e da mulher executiva no ambiente de trabalho**

Essa categoria visa identificar como a organização estudada lida com a valorização da diversidade, em especial com a valorização da mulher, tratando de aspectos como a valorização da diversidade, do ambiente de trabalho e das características femininas na gestão, através da visão das mulheres executivas.

Segundo as gerentes entrevistadas, elas não conhecem nenhum projeto de valorização da diversidade na empresa. Quando perguntado se consideram que a empresa valoriza a diversidade existem opiniões diferentes, sendo que duas delas acreditam que a empresa valoriza a diversidade (Gerente-1 e Gerente-3), três delas consideram que o que existe são oportunidades iguais para todos e não uma questão de valorização, sendo mais uma questão de desempenho e competência (G-2, G-5, G-6) e uma delas (G-4) considera que a empresa não valoriza a diversidade, não em relação a mulher, negros, homossexuais, etc., mas em relação a portadores de necessidades especiais.

Eu acredito que sim. Não por conhecer projetos desse tipo no hotel, mas pelo que eu vejo e pelo que eu acompanho, aqui no hotel. Até porque temos muitas mulheres trabalhando, talvez até mais do que homens... Bem, temos muitas mulheres, muitos homens e, aqui no hotel, recebemos gente de todo o mundo. Pessoas de culturas diferentes, de países diferentes, por isso eu acho que o hotel dá importância a isso sim. (G-1)

Eu vejo que aqui o ponto forte é a competência e a capacidade e não necessariamente que haja um programa de valorização. (G-2)

Acredito que valoriza sim a diversidade, porque não existe nenhuma discriminação contra raça ou cor. (G-3)

Não considero que a empresa valorize a diversidade, pois ainda existe muito preconceito das pessoas, principalmente com deficientes. Com negros e mulheres eu não vejo; mais é com deficientes. (G-4)

Não vejo somente como valorização da diversidade. Eu vejo que existem direitos, chances e oportunidades iguais para todos. Existem oportunidades, aquele que se destaca e que tem melhor desempenho, é valorizado. Então, eu não veria como uma valorização da diversidade, mas como uma oportunidade igual para todos. (G-5)

Acredito que, na verdade, não há uma valorização. Mas, ela não faz uma discriminação. Por esse motivo, acredito que tanto faz se é mulher, negro ou branco. A competência vem em primeiro lugar. (G-6)

Quando perguntado se o hotel é uma boa empresa para a mulher trabalhar, todas concordam que sim. As entrevistadas afirmam que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de ascenderem, e que as mulheres são reconhecidas, assim como os homens, mediante bom desempenho. Algumas abordam outros pontos como benefícios e salário oferecido e tratamento. É interessante observar como algumas delas reconhecem o avanço das mulheres em cargos de gerência.

Eu acho que é uma boa empresa sim. Começamos falando sobre existir discriminação ou não... Hoje, tem mulher que trabalha igualmente na faxina, como tem o homem, tem a mulher na recepção, como tem o homem. Tem mulher no cargo de gerência assim com o homem. Então, eu acho que sim, porque temos os benefícios que todo mundo tem. Eu acho que é uma boa empresa. Ela trata todo mundo igual, não há nenhuma discriminação. (G-1)

Acredito que sim. Acredito que a existência de gestores mulheres também facilitou a entrada de mais mulheres na gerência. Eles avaliam a sua capacidade, o que você tem de conhecimento, e não por ser mulher ou homem. (G-2)

Com certeza é uma boa empresa para se trabalhar. Realmente, eu vejo uma valorização da mulher aqui. Não existe a preocupação de ser homem ou ser mulher. A competência vem em primeiro lugar. (G-5)

Acredito que é uma boa empresa pra mulher trabalhar sim. Hoje, se pararmos para observar a maioria dos cargos de supervisão estão sendo ocupados por mulheres. Reforço o que eu disse na primeira pergunta, não existe discriminação. Basta ver a competência. (G-6)

Quando perguntado se é mais difícil para a mulher trabalhar em organizações hoteleiras do que em empresas de outros ramos, a maioria acredita que é mais fácil. Algumas dela atribuem isso a características femininas que colaboram principalmente para sua inserção no mercado de trabalho e na gestão e sua permanência, especialmente na prestação de serviços. Segundo Davel e Melo (2005, p.41) “as mulheres parecem estar mais confiantes, destacando e valorizando suas singularidades”. Na visão de Lodi (1999 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p.190-191) a gestão empresarial apresenta diferenças significativas, quando aferida ao sexo e aos estilos de liderança. Segundo esta autora as mulheres executivas apresentam características peculiares nas organizações de aprendizagem

como conduzir atividades empresariais e familiares ao mesmo tempo, são flexíveis para adaptar seu comportamento a diferentes situações; são humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado; apresentam maior estabilidade emocional; são objetivas e persistentes; demonstra paciência, disposição para começar de baixo, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas de *housekeeping*, ou seja, administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis; tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático.

Eu acho que é mais fácil para a mulher trabalhar em hotelaria. Pode ser mais difícil em algumas empresas corporativas, por exemplo. Na hotelaria se exige muita atenção a detalhes e organização. Nós lidamos, em todos os departamentos, com um volume muito grande de papéis, de pessoas que recebemos o tempo todo. Então, eu acho que sempre tem que ter uma mulher ali. Até pelo jeito dela liderar. (G-1)

É uma área de serviço, de hospitalidade, e a mulher tem um dom: ela é mais carismática. Além disso, somos mais flexíveis e fazemos várias coisas ao mesmo tempo, mesmo com pressão. Então, no ramo hoteleiro, eu não acho difícil a entrada de mulheres, sua permanência e assumir postos de gerência. Não sei em outro ramo, como por exemplo, o farmacêutico, mas na hotelaria as mulheres se identificam muito. (G-2)

A mulher é mais paciente, é mais generosa, ela é mais centrada, ela não é imediatista. Existem esses projetos a curto, a médio e a longo prazo, e o homem é muito imediatista. Às vezes, ele não tem aquela visão, aquele retoque, que é necessário na hotelaria. Com certeza, principalmente em hotelaria. A mulher, por natureza, é detalhista, é visionária, no atendimento e na prestação de serviços. (G-3)

Uma delas acredita que ser mais fácil ou difícil depende mais da área dentro da própria hotelaria e de acordo com uma maior presença de homens ou mulheres na equipe. Segundo ela, o sucesso do trabalho também depende da forma como a gestora se comporta frente a essa equipe. Ela ressalta também a importância das características femininas como facilitadoras na sua atuação no ramo hoteleiro, principalmente na gestão, sendo que este é um ramo que trabalha muito com minúcias e detalhes na prestação de serviços. Mas a forma como fala, dá a entender que há uma flutuação entre o estilo feminino e o masculino de gestão.

Depende muito da área em que você trabalha dentro da hotelaria. Você pode trabalhar numa governança, em que 90% da sua equipe é feminina, e todos se entendem. Você pode trabalhar numa área de eventos, onde 90% da sua equipe é masculina... Então, depende muito da maneira como você se comporta.

Muitas vezes, é preciso ser dura, ser rígida, mas você não pode perder a docilidade, o carisma e a feminilidade. É o carinho com que você trata a equipe, é a maneira de conversar que se conduz 40, 50, 60 homens trabalhando em um único departamento, sem problemas.. A hotelaria trabalha muito com detalhes, observa detalhes, minúcias... Nisso a mulher tem privilégio, tem maior facilidade do que o homem, pelas características que a hotelaria exige e que as mulheres possuem. (G-5)

Para Robbins (2000, p.413)

“As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a auto-estima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático” (Robbins, 2000, p. 413).

Segundo Freitas (2001, p.11), “os grupos tendem a nivelar os indivíduos e a não suportar as diferenças (mulheres em grupo de homens, homens em grupo de mulheres, homossexuais, diferenças raciais, etc.)”. A autora acredita que é difícil para uma mulher chegar e se fazer respeitar em um grupo tradicionalmente reservado aos homens. Para a autora (op. cit., p.11) “algumas organizações, empresas em particular, são incapazes de fazer respeitar os direitos mínimos do indivíduo e permitem que se desenvolvam o racismo e o sexismo em seu seio”. Esta última colocação não é o caso do hotel, mas mesmo com as dificuldades, elas estão se sobressaindo e mostrando o valor que têm como profissionais e líderes competentes.

A entrevistada G-6 acredita que depende da empresa e do ramo de atuação para realizar uma comparação, ressaltando que a dificuldade em se trabalhar em hotelaria reside em se ter flexibilidade de horário, pois a exigência nesse sentido é muito grande.

Depende de qual empresa, ou segmento que a gente vai comparar. Em Brasília, comparado a um órgão público, a hotelaria é muito mais difícil. Pensando nessa flexibilidade de horário que a hotelaria exige, você não pode ter nenhum outro compromisso que não seja com a empresa. É realmente muito complicado. Em uma organização pública, por exemplo, você tem horário de chegada e de saída. Você pode até mesmo investir em sua carreira por meio de concursos públicos, que também vão ter horários pré-determinados. Na hotelaria, isso não acontece. Eu, por exemplo, matriculei-me em um curso de



idiomas, que é um idioma que eu adoro. O curso começou há vinte dias, e eu não tive condições de frequentar nenhuma aula ainda. Exatamente nos dias da minha aula, eu não pude me ausentar do hotel. (G-6)

Uma delas relata que mesmo considerando o hotel uma boa empresa para se trabalhar, ainda existe melhorias a serem feitas para todos, não só para as mulheres. Ela aponta uma questão muito importante, a da conscientização.

Na verdade, as melhorias ainda devem ser feitas. Não acho que seja ainda uma empresa 100% para se trabalhar, mas essas melhorias independem de ser homem ou mulher, são para todos. Acredito que deva existir também algum projeto de conscientização. As pessoas, que estão à frente: os gestores e os líderes têm que ter consciência da capacidade das pessoas, independentemente de raça, credo ou religião, gênero, e principalmente com deficientes. (G-4)

#### **4.2. Os desafios em ser mulher executiva em uma organização hoteleira**

Esta categoria diz respeito à visão das entrevistadas sobre os desafios em ser mulher em uma organização hoteleira, em especial sobre os desafios da mulher executiva.

A maioria das entrevistadas relata que os grandes desafios em ser mulher executiva numa organização hoteleira se referem à disponibilidade para o trabalho que a hotelaria exige e conseqüentemente conciliar o papel profissional com os seus demais papéis: o de mãe, esposa, estudante. Elas enfatizam como é difícil conciliar esses papéis, devido a carga de trabalho que tem fora do ambiente de trabalho, ou seja, são todas as suas outras responsabilidades na vida, tendo que muitas das vezes se dedicar mais ao trabalho que à família e renunciar a alguns projetos pessoais. Oliveira (1999) comenta que as mulheres acabam sofrendo de estresse psicofísico, devido à sobrecarga de trabalho, pois precisam ficar oito horas na empresa e ainda têm a outra jornada em casa, fazendo compras, cuidando dos filhos e dos maridos.

O desafio é o de administrar o lado mulher, o lado mãe, o lado profissional. A mulher costuma colocar muito amor, muito sentimento no trabalho. Então, muitas vezes, ocorre um desequilíbrio. Você pode pesar mais na parte profissional, e deixar a desejar na parte familiar e pessoal. Principalmente nós mulheres, nos dedicamos muito ao lado profissional e deixamos a desejar no lado familiar e pessoal. (G-2)

Os desafios são grandes. A hotelaria é muito prazerosa e dinâmica, mas ela também é muito escrava. Porque, quando deixamos o serviço (...), nós não temos horários fechados, nós estamos 24 horas à disposição do nosso cliente. Então não é fácil conciliar esposo, filhos e trabalho; e fazer tudo, ao mesmo tempo, perfeito. Existem muitas cobranças, existe ausência na educação dos filhos, e há a cobrança do marido. Às vezes fica alguma que não é bem assistida. (G-3)

Isso é bastante desgastante. Não consigo nem parar para planejar um filho, porque penso que vou acabar tendo que optar, em um dado momento, pela minha família. Então, eu estou adiando esse projeto de ser mãe, por conta desse desafio em ser uma mulher executiva, não porque isso seja um problema para a organização, mas eu gostaria de ter mais tempo para me dedicar ao papel de mãe. (G-6)

Outras relatam como desafio a questão das responsabilidades de estar à frente de um departamento. A forma como a mulher age e lidera uma equipe também é considerada como um desafio na organização.

Para mim, tem sido um desafio mesmo, porque esse empreendimento é um mundo para você administrar. Há a responsabilidade que eu tenho no meu departamento, que é o de gerente, e quando você pensa que tem em mãos todo um controle. É um grande desafio mesmo, e eu quis abraçar essa causa. Mas é uma carga muito pesada de responsabilidade. Um outro desafio acredito, será conciliar uma pós-graduação. (G-1)

O meu desafio é também lidar diariamente na minha área, que é muito desgastante, mas eu gosto e me identifico com ela. Sempre busco novos conhecimentos. Isto é um desafio muito grande. (G-2)

Uma delas acredita que os desafios são os mesmos para homens e mulheres em termos profissionais. Outra gerente aponta como desafio mostrar para os clientes, especialmente homens, sua competência enquanto mulher executiva.

Para os gerentes, supervisores, ou de quem está à frente, os desafios são os mesmos, tanto dos homens quanto das mulheres, que é fazer a empresa crescer, trabalhar muito para que consigamos ter nosso lugar no mercado. (G-4)

O desafio em termos profissionais é você se mostrar para o cliente como uma pessoa responsável e capaz de fazer o que você está fazendo. E, muitas vezes, não se intimidar, porque os clientes que recebemos, muitas vezes, chegam com aquele terno e gravata se achando os donos do mundo. Você vê que eles tentam te intimidar por serem homens e por serem grandes executivos. Por isso você tem que se mostrar, bater o pé e dizer 'esse espaço é nosso, nós estamos conquistando, para irmos trabalhando. (G-5)

As entrevistadas acreditam que hoje as mulheres estão muito bem preparadas para o mercado de trabalho, buscando seu lugar, competindo de igual para igual com os homens, estando muitas das vezes mais preparadas que eles. Uma delas fala sobre a entrada de mais mulheres em universidade buscando mais conhecimento.

Acho que as mulheres estão conquistando seu espaço. Hoje, você vê nas universidades muito mais mulheres, buscando ampliar seus conhecimentos e elas já entraram no mercado de trabalho e isso também contribui para que ela entre também. O grande desafio, que eu vejo hoje para as mulheres em geral, é o de conciliar família e trabalho, mas eu acho que quem quer, independentemente de ser homem ou mulher, consegue. (G-4)

Hoje, o mercado é muito competitivo e, cada vez mais, nós mulheres estamos muito preparadas, e competindo de igual para igual com os homens. Muitas vezes, até muito mais preparadas do que eles. Fora do hotel também. Hoje, como você pode ver o crescimento no índice de mulheres executivas nas grandes organizações, no Brasil. Há 30 anos atrás, não era assim, mas hoje a mulher está buscando o lugar dela no mercado de trabalho. (G-3)

Em relação ao nível de comprometimento da mulher e do homem, de acordo com Williams e Ferris (2000), outros fatores precisam ser considerados, como por exemplo, oportunidades de carreira, compromissos externos e a família. Todas as entrevistadas concordam que a mulher é muito comprometida com o trabalho, até porque consegue se dividir mais e cumprir “suas obrigações” em seu dia-a-dia. Jandeska e Kraimer (2005) numa pesquisa realizada sobre comprometimento organizacional, as autores concluíram que as mulheres se acham muito comprometidas com a organização. As autoras dizem que as mulheres apresentam alto nível de comprometimento organizacional, mesmo em culturas altamente masculinizadas, embora expressem baixa satisfação com a carreira, não sendo este o caso das mulheres no hotel. Das entrevistadas, quatro consideram que o comprometimento com o trabalho independe de gênero e três consideram a mulher mais comprometida que o homem. Estas argumentam que o comprometimento está mais ligado a capacidade de dedicação a várias funções ao mesmo tempo, dentro e fora da empresa.

É muito difícil responder a isso. Porque eu já trabalhei com mulheres que não eram nenhum pouco comprometidas, e já trabalhei com outras que são extremamente comprometidas, e vice-versa: há homens muito profissionais também. Então, não é pelo gênero que vamos dizer o que é determinante. Acho que não há distinção. (G-1)

Sinceramente, sim. Acho que as mulheres são mais comprometidas, pois são mais dedicadas. Ela sabe se dividir. E, apesar de três ou quatro funções, em

termos de preocupação, ela consegue se dedicar muito bem a cada uma delas. O pensamento dela consegue ser administrado mais facilmente. Uma mulher, hoje, não cuida apenas do seu serviço. Ela cuida da casa e da sua família. Ela consegue abranger uma organização própria, como se ela tivesse um complexo, uma empresa para cuidar o tempo todo, como se ela gerenciasse vários departamentos de várias empresas. Somos mais comprometidas e isso faz com que consigamos ter sucesso na profissão.

(G-5)

As entrevistadas de um modo geral não acreditam que as mulheres precisam se esforçar mais que os homens para conseguirem as mesmas coisas no hotel ou para provar que são melhores, mas não descartam que essa exigência existe fora da empresa. Algumas relatam que elas precisam se esforçar mais como um todo, pois a vida exige que muito delas e pede que elas se esforcem, se dediquem e se comprometam mais do que os homens para dar conta de todas as tarefas que têm no dia-a-dia também fora da empresa. Noor (2002, apud LINDO et. al., 2007, p. 5) mostra que “as horas de trabalho da mulher crescem muito mais do que as dos homens, considerando-se que horas de trabalho representam a soma das horas despendidas no emprego formal e em casa.” Segundo o Conseil Consultatif Canadiensur La Situation de La Femme (1994, p.19 apud TREMBLEY, p. 101), “as pesquisas confirmam que as mulheres que tem um emprego assumem sempre a maior parte das responsabilidades pelas tarefas do lar e do cuidado com os filhos.

Eu acho que a mulher precisa se esforçar mais como um todo. Naturalmente, a mulher consegue se dividir mais, e daí se esforça mais. Têm as tarefas de casa, os estudos, o trabalho, vários papéis que ela consegue administrar melhor que o homem. Mas não vejo que ela precise se esforçar mais aqui dentro para provar algo, é uma questão de ser competente. (G-4)

Dentro do hotel não. Na sociedade, sim. Até mesmo pelo histórico da sociedade, em termos patriarcais, de o homem estar à frente de tudo, lá fora ainda precisamos mostrar que somos capazes. Dentro do hotel, tanto o homem quanto a mulher devem mostrar que são capazes, em tudo o que fazem. (G-5)

Apenas uma delas aponta que devido à vaidade feminina as mulheres estão sempre querendo mostrar que são capazes e até melhores que os homens, mas não atribui isso a uma exigência do hotel, por serem mulheres. Segundo Aguiar (2007, p.85) “a dupla ou tripla jornada enfrentada pela mulher moderna, acabam exigindo da mulher um esforço descomunal, pois em todos os papéis que desempenha, ela precisa ser a melhor”. Uma destas considera que a mulher está sempre competindo com o homem por uma questão de vaidade.

Por causa da vaidade feminina, estamos sempre querendo mostrar do que somos capazes, competentes e até melhores. Precisamos fazer isso. Mas é complicado porque, às vezes, a mulher tem dupla jornada. Ela tem a jornada de trabalho no hotel e ainda, em casa, continua. É mais pelo sentimento de ter que fazer mais, e não por que o hotel exija mais por sermos mulheres. (G-3).

### **4.3. O tratamento às mulheres na organização e experiências de preconceito e discriminação**

Esta categoria mostra como as mulheres são tratadas na organização a partir da visão das mulheres executivas e apresenta os casos de discriminação e preconceito em que as entrevistadas presenciaram ou tiveram conhecimento, mesmo que não tenham sido endereçadas a elas, além de momentos difíceis vivenciados por elas próprias na organização na qual trabalham.

A maioria das entrevistadas nunca vivenciou ou presenciou uma situação de preconceito ou discriminação. Uma das seis entrevistadas relatou ter presenciado uma situação de discriminação e preconceito na organização, com uma portadora de necessidades especiais, que no caso relatado, a vítima chegou a ser demitida. Todas elas concordam que essas situações ocorrem em outras empresas e na sociedade como um todo. Apenas uma delas já presenciou uma situação em outra organização com um professor que era homossexual.

Nunca aconteceu comigo, mas já presenciei uma situação com deficientes. Uma pessoa foi mandada embora por ser deficiente, e eu percebi que a deficiência era na supervisora em saber lidar com ela, e não na capacidade da pessoa para trabalhar. Em outras empresas nunca passei por uma situação dessas também. (G-4)

Ainda em relação a vivências de discriminação, uma delas relata que já vivenciou situações de discriminação com clientes do empreendimento.

Já passei por uma situação constrangedora e de discriminação, mas foi com um hóspede, nunca com alguém que trabalhasse no hotel. (G-6)

Apenas uma das entrevistas relatou que vivenciou um caso com uma pessoa que trabalhava na organização, não o considerando como uma discriminação da empresa, mas sim como um caso isolado e pessoal.

Aqui no hotel, não que eu tenha considerado isso como uma discriminação da empresa, foi um caso isolado em que eu tive problemas com superiores meus por conta de eu ser mulher e de ter filhos. Então, foi uma situação específica, com uma única pessoa, dentro de um setor de trabalho, por eu ser mulher e ter filhos. A gerência e o RH tomaram conhecimento e hoje essa pessoa nem trabalha mais aqui. (G-5)

A gravidez não foi um fator colocado pelas entrevistadas como motivo de discriminação. A gestante conta com o apoio do hotel em todo o período de gestação. Uma delas inclusive fala como o hotel trata a mulher gestante.

Temos pessoas que têm filhos, têm filhos menores, no meu departamento tem três colaboradoras afastadas por causa de gravidez. E, na gravidez, não só é o período da licença maternidade que a colaboradora se afasta. Enfim, tem o pré-natal, tem os dias que existe a indisposição e que ela também não comparece ao trabalho. Em contrapartida, na nossa unidade hoje, podemos contratar uma colaboradora temporária para suprir esse espaço, essa necessidade enquanto a outra colaboradora não pode assumir sua função. (...) Temos todo o apoio do hotel para contratar uma pessoa para fazer as tarefas dessa pessoa que está com indisposição, que está gestante. Hoje em dia, eu acho que é muito difícil, nas empresas, essa preocupação. (...) A gestante pode permanecer e sem se esforçar, fazemos um deslocamento de função, fazendo serviços de apoio, como na rouparia, por exemplo, pois nos temos que nos preocupar com o bem-estar das colaboradoras e o hotel arca com todo este custo. (...) Mesmo aqui sendo diferente de outras empresas, acredito que a mulher sente um certo medo de engravidar, por mais que queiram ser mãe, devido modo como a sociedade como um todo lida com isso.(G-3)

O fato de o hotel lidar de forma positiva com a gravidez, não quer dizer que as mulheres não tenham receio em engravidar. Oliveira (1999, p.120) diz a “representação da maternidade para as trabalhadoras é marcada pelo conflito entre o desejo de ser mãe e o sentimento de que estão cometendo um crime, pelo qual são penalizadas; elas sabem que não existe neutralidade na relação empresa e maternidade do ponto de vista de eficácia da produção”.

Quanto às formas de tratamento relacionadas ao estado civil das mulheres, as gerentes entrevistadas afirmam nunca terem passado por situação de discriminação em relação a serem casadas ou solteiras, mas algumas delas admitem que isso possa ocorrer em outras organizações. Uma delas acredita que até mesmo dentro do hotel isso possa acontecer em departamentos mais operacionais, dando preferência a mulheres solteiras e sem filhos, mas não em cargos executivos, até porque uma mulher solteira e sem filhos teria mais disponibilidade para trabalhar além do horário de serviço estipulado, pois não teriam filhos

pequenos em casa esperando-as. Mas sua visão é um pouco confusa, e parece estar mais ligada ao cargo e não necessariamente ao departamento ou número de filhos.

Mas a visão da maioria das gerentes é de que não há diferenças de tratamento entre homem e mulher, todos são tratados com respeito. Apontam também que o fato de ser casada ou solteira, com ou sem filhos, não influencia no tratamento com as mesmas por esse fato e nem em comparação aos homens. Segundo elas não há diferenças de tratamento que impliquem em alguma forma de discriminação.

Não. Não há mesmo. Eu trabalho com mulheres casadas que não têm filhos, mas já trabalhei, no mesmo departamento, com mulheres casadas que têm filhos, e não acho que tem diferença nenhuma. (G-1)

Nós somos muito bem tratadas, sem discriminação. Até porque nós temos aqui um universo cheio de mulheres em todos os cargos, independente de casadas, solteiras, com ou sem filhos. Quando precisamos de algum serviço braçal, ou de alguma outra coisa mais masculina, temos o apoio deles, e trabalhamos em conjunto, sem problemas. (G-3)

A entrevistada (G-5) relata que o hotel não trata diferentemente homens, mulheres, negros ou homossexuais, mas relata que há uma preocupação com homens e mulheres que tem filhos, de forma a adotarem um regime de horário flexível. Segundo Trembley (2005, p.100) é importante se pensar em termos de um “programa trabalho-família” de forma a assegurar que as mulheres participem de forma plena e efetiva no mercado de em condições de igualdade com os homens. Esta autora defende que “quanto mais os regimes de horários flexíveis estiverem acompanhados de um “programa trabalho-família” mais bem elaborado e eficaz, mais contribuirão para favorecer a igualdade econômica das mulheres.”, não sendo um recurso único e isolado, pois pode não produzir os resultados esperados do ponto de vista da participação profissional das mulheres, pois “corre-se o risco de ampliar, até mesmo na esfera doméstica a desigualdade da partilha das responsabilidades familiares entre homens e mulheres e, em consequência, reproduzir a desigualdade econômica e profissional das mulheres no mercado de trabalho”. (p. 102). Ela sugere que este recurso deve ser amparado, por exemplo, por medidas como um sistema apropriado de guarda de crianças, ou que estimulem os homens a assumir responsabilidades familiares.

Num sentido geral, o hotel não trata diferentemente homens, mulheres, negros ou homossexuais. Ele tem uma forma única de tratar os seus colaboradores. É tranquilo, sem maiores diferenças. Não há diferença de tratamento. Mas, muitas vezes, de observação no que essa pessoa vai fazer. Se eu tenho um colaborador que é casado e tem filhos, e um colaborador que não tem, é lógico

que vamos conversar com esta que tem filhos a questão de uma hora extra, de um banco de horas, de estenderem o horário... Você conversa com ela de uma maneira diferente, porque sabemos que existe algo que ela precisa fazer posteriormente. Não que a solteira não tenha, mas você tem que se preocupar com a família também. Você já passa muito tempo no hotel, e é preciso verificar como está a base dessa colaboradora lá fora, porque ninguém vai trabalhar bem aqui dentro se lá fora não estiver tranquilo. Nós temos essa preocupação aqui, tanto com homens quanto mulheres.. Eu tenho uma colaboradora que é mãe solteira, e ela prefere entrar mais cedo, para que ela possa sair mais cedo e acompanhar a saída do filho na escola, às 7 horas da noite. Então, ela entra mais cedo para fazer isso. Foi um acordo ao qual chegamos, para que ela pudesse acompanhar o filho. Não por discriminação ou por diferença, mas foi um ajuste para que ela se sinta bem no local em que está trabalhando, também. Então, temos essa preocupação de trabalhar de acordo com a necessidade de cada colaborador. (G-5)

Todas as entrevistadas relatam que se sentem respeitadas na organização, principalmente em relação às suas opiniões e decisões. Elas acreditam que isso se deve ao respeito mútuo que existe na organização e da forma como se posicionam: com argumentos coerentes e bem fundamentados.

Acho que sou respeitada devido a forma de se posicionar, saber os argumentos e saber a hora de falar. Aprendi a me posicionar melhor, ser mais firme, e por respeitar as pessoas, hoje eu não tenho problemas com isso. (G-4)

Meus colegas de trabalho e supervisores me respeitam, respeitam minhas opiniões e minhas decisões. Sem dúvida. Eu não atribuiria isso ao fato de ser mulher ou homem. Eu, de fato, passei por várias funções, e sempre me coloco de uma forma coesa e tranquila. Então, acredito que eles aceitam minhas opiniões mais por causa disso, não tem relação com essa questão do gênero. (G-6)

Em relação a oportunidades de crescimento profissional as entrevistadas acreditam que o hotel oferece oportunidades iguais de crescimento, e que nunca deixaram de entrar em uma vaga por serem mulheres. Apenas uma delas relata que numa administração anterior sentia que as oportunidades eram dadas mais aos homens. Algumas opiniões ficaram divididas e confusas, pois relatam que em alguns cargos depende muito da natureza do cargo e do perfil e ao mesmo tempo percebem e relatam a ascensão de várias mulheres a diversos cargos de natureza diferentes, inclusive de chefia (que é o caso de muitas delas). Elas relatam que alguns cargos dentro do hotel assumidos por homens impõem mais respeito para os clientes e que alguns cargos são muito braçais e são inapropriados para mulheres. Apenas uma delas relata que em alguns casos pode haver discriminação ou que determinada área prefere a contratação de homem ou mulher, pois as decisões acabam sendo subjetivas. Mas são



decisões isoladas e não da empresa com um todo. As normas escritas da organização e a política de recursos humanos têm importante papel na definição das oportunidades. São elas que ditam as regras de uma promoção. O problema é que nem todas as regras são seguidas e como já foi dito, algumas das decisões são subjetivas. Segundo Oliveira (1999, p.87), “algumas profissões expressam uma escolha arbitrada por mecanismos ideológicos imersos na cultura sexuada”, ou seja, algumas profissões assumem características femininas ou masculinas.

Como eu havia falado, nesta última administração eu não sinto. Nunca senti. Mas, em uma antiga, sim. Por exemplo, na minha área, eu sentia que um antigo administrador dava mais oportunidades para os homens que para as mulheres. Hoje, eu não sinto isso. Acredito que há alguns anos atrás sim, hoje o gênero não é mais determinante. (G-2)

Eu nunca trabalhei em outra empresa, por isso eu não poderia falar com propriedade como seria. Mas, na hotelaria, posso dizer que não há discriminação. A oportunidade existe, tanto para homens quanto para mulheres. De fato, sou prova disso, porque tenho oito anos de empresa, e já devo ter passado por uns sete cargos. A competência vem em primeiro lugar. (G-6)

Eu não acho que por eu ser mulher deixei de entrar em uma vaga, ou que eu tenha perdido uma vaga. Já estou nesta empresa há quase 5 anos, e eu já vi mulheres assumindo cargos de chefia, sem restrição nenhuma. Mas, ao mesmo tempo, depende do tipo de função. Depende do que a pessoa vai fazer e do cargo que ela vai assumir aqui dentro. Aí, talvez isso seja determinante no gênero. Por exemplo, o supervisor noturno de uma recepção, o fator gênero já influi. Por ser à noite, um homem, queira ou não, impõe mais respeito aos clientes. Alguns cargos estão mais ligados a isso do que só a competência, não porque se acredita aqui que uma mulher não é capaz, é mais uma postura dos clientes. Vejo muitas mulheres aqui na empresa assumindo cargos de supervisão, gerência... (G-1)

Bem, em cargos de chefia, eu não vejo diferença, mas existem alguns departamentos que eu sinto certa discriminação. Isso é mais comum com o pessoal do nível operacional. Às vezes, é discriminação pura e simplesmente, às vezes, é pela natureza do trabalho, da função que tem mais esforço físico e mais desgaste, não sendo apropriado para a mulher. Daí, o homem, naturalmente, tem mais força física do que a mulher. Mas, o contrário também existe. Há supervisores que dizem ‘eu só quero se for mulher; não quero homem nesta função’.. Dependendo da função, sim, o gênero seria determinante. Mas nos cargos de chefia, não. Não vejo diferença nenhuma. Sabemos que mais de 60% do hotel é de homens, mas nos cargos de chefia, esse número é igual, essa porcentagem é igual, de homens e de mulheres. (G-4)

#### 4.4. Expectativas e sonhos profissionais

Esta categoria trata dos sonhos e planos profissionais das mulheres funcionárias da organização hoteleira pesquisada. Revela quais eram seus planos profissionais quando entraram na empresa e quais são os planos profissionais atualmente, além das dificuldades por quais passaram e ainda passam para realizarem os sonhos profissionais.

Algumas das entrevistadas admitem já terem entrado na empresa com a intenção de virarem executivas, de terem um crescimento profissional bastante significativo. Algumas ingressaram na empresa com o cargo de executivas. Uma delas relata que não tinha planos profissionais quando entrou na hotelaria.

Pensei em crescer, mas o máximo que eu pensei chegar seria à liderança dessa única área, hoje lidero duas áreas. (G-6)

Sinceramente, eu não tinha um plano profissional. Eu queria entrar na hotelaria, mas eu não sabia em que área entraria, o que eu iria fazer e como fazer. Eu entrei 'no escuro', vamos dizer assim, e me apaixonei pela área em que estou hoje. As coisas foram acontecendo. (G-5)

Quando eu entrei aqui, tinha planos de crescer na minha área e me tornar uma gestora. (G-2)

Sobre seus planos profissionais hoje a maioria das gerentes relata terem conquistado a posição que almejavam dentro do hotel e eles estão mais voltados ao próprio desenvolvimento, ao desenvolvimento da área a qual pertencem e ao crescimento do hotel.

Bom, aqui nessa empresa, eu já conquistei o que eu queria. O próximo passo seria a gerência geral, que não me interessa. Meus planos profissionais hoje se baseiam em me desenvolver mais ainda na minha área. (G-6)

Hoje, os planos têm sido à curto prazo. As oportunidades vão aparecendo e eu vou abraçando cada uma. Meus planos hoje: Especializar-me mais na área, conhecer mais dela e crescer. Acho que a hotelaria é um grande desafio, por tudo que nós estamos vivendo no Brasil. É uma área extremamente promissora, por isso quero adquirir mais conhecimentos e buscar a eficiência e a excelência no meu trabalho, cada vez mais. (G-5)

Então, esse ano, os objetivos são grandes. É conseguir estruturar bem a minha equipe, conseguir fazer um trabalho legal e, ao mesmo tempo, buscar uma melhoria para o meu crescimento profissional, para conseguir um desempenho melhor na empresa que estou hoje. (G-1)

Independente de quais sejam os planos profissionais das entrevistadas, elas foram unânimes em afirmar que não acreditam que se fossem homens teriam realizado ou realizariam seus planos mais facilmente. Uma delas afirma isso falando sobre diferenças salariais entre homens e mulheres em cargos executivos.

Não acredito que se fosse homem teria realizado meus sonhos mais rápido e acho que se fosse não conseguiria realizar o que quero no futuro. (G-1)

Não precisaria ser homem pra chegar até onde cheguei, nem ao menos chegaria mais facilmente. Há homens que estão no mesmo nível que eu, em outros setores, e que ganham menos do que eu. Na verdade, os maiores salários aqui do hotel são de mulheres. (G-4)

Os seus desafios para chegarem aonde chegaram também foram. Quatro delas chegaram ao cargo através de ascensão profissional dentro do hotel. Duas delas ascenderam fora do hotel. A maioria delas relata que as dificuldades foram mais em conciliar a vida pessoal e a profissional. Uma delas relata que a dificuldade residiu no fato de ter mudado sua área de atuação. Uma outra gerente relata que enfrentou barreiras referentes idade, falta de formação em hotelaria e da concepção dos profissionais da hotelaria pela sociedade há 30 anos atrás.

Quando eu comecei minha profissão foi difícil, porque há 30 anos atrás, moça de família não trabalhava em hotelaria, nem pessoas bem nascidas. Existia muito essa discriminação, e acredito que, no Brasil inteiro, antigamente existia muito isso, principalmente contra os homossexuais. Primeiro, eu enfrentei a barreira, porque eu não tinha formação hoteleira e já fui assumindo um cargo de chefia. Então, houve essa resistência por parte das pessoas antigas que achavam que, eu estar no cargo, seria um erro. E, também, por ser jovem. Eu assumi muito jovem a área de governança, tinha 26 anos, e não era comum isso, aqui no Brasil, antigamente. (G-3)

Eu cheguei a esse cargo fora deste hotel. Na verdade, o obstáculo que eu tive foi mais em termos profissionais, de aprendizado, e de ir absorvendo as informações. Os desafios que eu enfrentei, no começo e no outro hotel, eram o de conciliar a vida pessoal e profissional. Então, no começo, para eu me adaptar foi muito desgastante. (G-4)

Enfrentei primeiro, o obstáculo do conhecimento, por causa da mudança de área. Depois de 14 anos, com o nome consolidado no mercado como professora, lançar mão de tudo isso para começar uma profissão, conhecer tudo de novo, buscar esse conhecimento... Tive muita ajuda dos gerentes da época. (G-5)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notória a expansão do número de mulheres no mercado de trabalho. A expansão da escolaridade, à qual as brasileiras estão tendo cada vez mais acesso é um dos fatores que favorecem o ingresso delas no mercado de trabalho. É somente um fator facilitador não extinguindo os vários obstáculos que as mulheres precisam vencer para obterem sucesso profissional, conquistando, por exemplo, cargos executivos.

As mulheres em sua maioria precisam demandar grande esforço e dedicação para conciliarem o papel profissional com os demais papéis, pois mesmo com as mudanças ocorridas na sociedade, nem sempre elas dispõem do apoio que precisam, seja da família, seja da organização à qual pertencem.

As gerentes entrevistadas nesta pesquisa acreditam que a empresa em que trabalham valoriza a diversidade, apontando principalmente o fato de que as mulheres ocupam 50% dos cargos de gerência dentro da organização, sendo um número representativo dentro da mesma e mediante as porcentagens encontradas em pesquisas na literatura, em diversos tipos de organizações. Apenas uma discorda da opinião das demais, afirmando que das minorias (mulheres, negros, homossexuais e portadores de deficiência) apenas os portadores de deficiência ainda não têm seu valor reconhecido na organização. Todas foram unânimes em relatar que não conhecem nenhum projeto sobre valorização da diversidade.

Houve diferenças de opiniões entre as gerentes quando o assunto era valorização da mulher na organização. A maioria das gerentes concordou que a empresa agrega valor a um profissional devido a sua competência e não por uma questão de gênero, que homens e mulheres igualmente têm que mostrar que são capazes de assumir a posição que ocupam, mas mesmo assim não deixam de se sentir valorizadas, pois é uma grande conquista chegar aonde chegaram.

Quanto a ser uma boa empresa para a mulher trabalhar, todas concordam que sim. Elas acreditam que é mais fácil para mulher trabalhar neste tipo de organização, principalmente devido a características femininas que colaboram na sua inserção e permanência no mercado de trabalho, em cargos de gestão, e especialmente na prestação de serviços. A maioria delas (66,6%) conquistou o cargo de gerência dentro da empresa e elas acreditam que homens e mulheres têm as mesmas chances de crescimento profissional dentro da mesma. Em alguns momentos elas parecem se contradizer em relação a ocupação de homens e mulheres nos mesmos cargos, relatando que dependendo da natureza do cargo, a preferência pode ser dada a um homem ou a uma mulher, especialmente em cargos braçais. Uma questão bastante

interessante é levantada, que muitas das vezes o preconceito e discriminação é por parte dos clientes em lidar principalmente com mulheres em cargos de supervisão. Uma das entrevistadas aponta que muitas das vezes pode se tratar de discriminação, havendo preferência nos setores por homens ou mulheres, independente do cargo. Reconhecem que há questões que precisam ser melhoradas na empresa para todos, uma delas apontando em especial sobre projetos de conscientização para lidar melhor com as pessoas portadoras de deficiência.

Para as mulheres, trabalhar em um hotel se torna um desafio a mais do que teriam em outro tipo de organização, pois requer delas muita dedicação, em especial em relação à disponibilidade de horário, apresentando dificuldades e desgastes em conciliar o papel profissional com os demais: mãe, esposa, estudante, etc., de forma que um destes últimos não fica bem assistido. Consideram ser esse o maior desafio enfrentado pelas mulheres, em especial as executivas e também as responsabilidades em se estar à frente de uma área. Isso pode explicar o fato de que muitas delas percebiam como maior o comprometimento delas com a organização do que o dos homens. Elas não acreditam que precisam provar que são melhores que seus colegas do sexo masculino para poderem alcançar as mesmas posições e o mesmo respeito que eles alcançam. Também não acreditam que se fossem homens chegariam mais rápido ao cargo que conquistaram, ressaltando inclusive que em sua maioria os salários são maiores entre as executivas. Elas são muito competentes e ao mesmo tempo, não deixam de lado as características femininas que as fazem únicas, como a delicadeza, atenção a detalhes, organização, e a forma como lidam com as pessoas, etc. As entrevistadas consideram que cada vez mais as mulheres estão preparadas para o mercado de trabalho, buscando seu lugar, estando muitas das vezes mais preparadas que os homens.

Esta pesquisa mostrou visões diferentes entre as gerentes em relação às discriminações ocorridas no local de trabalho. A maioria das gerentes nunca presenciou ou vivenciou algum tipo de discriminação na organização. Uma delas presenciou um caso com uma pessoa portadora de deficiência e outra relatou que vivenciou uma situação com um ex-chefe, mas considerou o caso isolado devido às providências tomadas em relação a ele pela empresa, não admitindo o comportamento do mesmo para com ela. Não há relatos de percepção de diferença no tratamento com mulheres, em relação ao estado civil ou número de filhos. Um fato bastante interessante é o tratamento dado às mulheres grávidas, sendo dado o apoio necessário pela empresa. Mas como foi apontado nos resultados, isso não significa que algumas mulheres não tenham receio em engravidar, podendo esse fato ser justificado por situações vivenciadas ou presenciadas fora da empresa, pela forma como a própria sociedade

vê a mulher grávida e/ou que tem filhos ou até mesmo de situações vivenciadas ou presenciadas dentro da empresa, mas que não foram relatadas nesta presente pesquisa. Na visão desta pesquisadora, elas se sentiram confortáveis em falar de preconceito e discriminação dentro da empresa onde trabalham, não apresentando medo dos caminhos que essa pesquisa tomaria.

Uma organização inclusiva e justa deve ter um sistema de aprendizagem contínua sobre como usar todas as capacidades humanas para obtenção de um objetivo comum. Dessa forma, deve-se desenhar políticas, estruturas e normas específicas que produzam respeito e a inclusão de todos os membros organizacionais.

Conseqüentemente, através dessa compreensão, várias sementes serão plantadas para o combate à discriminação, não só em relação às mulheres, mas às minorias<sup>15</sup> em geral. Foi observado também que o “engajamento direto com as diferenças é a chave para criação de uma cultura de inclusão nas organizações. A diversidade não se resume somente ao sistema de quotas ou do conhecimento do número de pessoas provenientes de um ou outro grupo de identidade representado na organização”. (DAVIDSON E FERDMAN, 2002 apud TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 454).

Para Fleury (2000, p.25) do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem. Para a autora não é interessante trabalhar com o sistema de cotas, como é feito em países da América do Norte, para garantir o acesso das minorias aos empregos, mas sim ampliar o foco de atuação, “incorporando ao programa, objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio.”

Criar somente diversidade não é suficiente. Diversidade não é um sinônimo para pluralismo e para inclusão. “Para se ter sucesso no gerenciamento da diversidade as organizações tem de repensar e redefinir seus mercados, produtos estratégias, missões, praticas de negócios, e cultura organizacional” (BOYCE E WILLETS, 1994 apud TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.457).

Os resultados apresentados nesta pesquisa não são suficientes para esgotar o tema em estudo, visto que somente foram entrevistadas somente as mulheres executivas de uma única organização hoteleira. Esta pesquisa pode servir como um importante ponto de partida para a

---

<sup>15</sup> Em relação às minorias compreenda-se: homossexuais, negros, judeus, etc.

discussão dos desafios que as mulheres executivas enfrentam ao trabalhar em empresas que demandam tamanha dedicação, como é o caso da hotelaria.

Este estudo incentiva o desenvolvimento de ações preventivas relacionadas ao combate à discriminação da mulher na organização pesquisada, em relação à ocupação de alguns tipos de cargos, em outras que se identifiquem com o assunto apresentado, assim como a continuação dos estudos sobre a situação da mulher executiva nas organizações hoteleiras brasileiras. Este estudo também incentiva o desenvolvimento de ações preventivas no combate à discriminação de outras minorias, em especial de pessoas portadoras de deficiência.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, G.S. **Diversidade no trabalho: os desafios em ser mulher em uma instituição financeira.** Brasília: UnB 2007. 82 p. Disponível em: <[http://bdtd.bce.unb.br/teedesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2248](http://bdtd.bce.unb.br/teedesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2248)>.

Acessado em: 07 abr. 2007.

ALEXIM, J. **As questões de diversidade e o papel da Educação Profissional.** Ed. Projeto OIT/MTb/CERT/DIV. Brasília, 1999.

ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. In: **Revista de Administração e Economia.** São Paulo: v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul./Set. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/1646.pdf>>. Acessado em: 12 fev. 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Decreto Lei 21.706/32. **Bases Históricas do Senado Federal.** Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/BasesHist>>. Acessado em: 20 fev. 2008.

BRASIL. Presidência da República. **Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres.** Memória 2003 – 2006. 120p. 2006. Disponível em: <[http://200.130.7.5/spmu/docs/livro\\_memoria\\_site.pdf](http://200.130.7.5/spmu/docs/livro_memoria_site.pdf)>. Acessado em: 28 jan. 2008.

BRASIL. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/sepm/noticias/ultimas\\_noticias/not\\_parlamento\\_mercosul/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sepm/noticias/ultimas_noticias/not_parlamento_mercosul/)>. Acessado em: 29 jun. 2007.

BRASIL. Presidência da República. Disponível em <[http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/sepm/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sepm/)>. Acessado em: 02 abr. 2007.



BRUSCHINI, C. Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistências da discriminação. In: ROCHA, M. I. B. **Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Ed. 34, 2000.

BRUSCHINI, C. O trabalho da mulher no Brasil: tendências recentes. In: **Anais do III Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**. São Paulo: ABET Vol.1, 1994.

BRUSCHINI, C.; ROSEMBERG, F. **A Mulher e o Trabalho**. In: BRUSCHINI, C.; ROSEMBERG, F. (orgs.). *Trabalhadoras do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

\_\_\_\_\_. Desigualdades de Gênero no Mercado de Trabalho Brasileiro: o trabalho da mulher no Brasil e nas regiões nordeste e sudeste na década de oitenta. In: LIGOCKI, M. S. L.; LIBARDANI, M. (orgs.). **Discriminação Positiva, Ações Afirmativas: em busca da igualdade**. 2ª ed. São Paulo: CFEMEA/ELAS, 1996.

\_\_\_\_\_. Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistências da discriminação. In: ROCHA, M. I. B. **Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: E. 34, 2000.

BRUSCHINI, C. Mulher e Mundo do Trabalho: ponto de vista sociológico. In: BRANDÃO, M. L.; BINGEMER, M.C. (orgs.). **Mulher e Relações de Gênero**. São Paulo: Loyola, 1994.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999. 316 p.

CAPELLE, M.C.A., et al. Uma análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 22, jul./dez. 2004 Disponível em <<http://www.rae.br/redirect.cfm?ID=1663>>. Acessado em 10 out. 2007.

COELHO, D. **Ascensão Profissional de Homens e Mulheres nas Grandes Empresas Brasileiras. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**. Ministério do Trabalho e Emprego e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Boletim, Ano 10, n.28, et 2005.

CONSELHO Nacional de Combate à Discriminação. **Brasil Sem Homofobia**: Programa de combate à violência e à discriminação contra GLBT e promoção da cidadania homossexual. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

COUTINHO, L. R. S.; RODRIGUES, S. B. P. Diversidade nas Organizações Brasileiras - um exercício de crítica do conceito e da prática através do conceito e da prática através da desconstrução. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração e Economia) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Disponível em: <<http://www.ibmecrj.br/sub/rj/files/Disserta%C3%A7%C3%A3oLucianoR.pdf>>. Acessado em 03 abr. 2007.

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

COX, T. L., S. MACLEOD, P. 1991. **Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on Group Task**. *Academy of Management Journal*, 4: 827-847.

COX, T. **A comment on the language of diversity**. *Organization*, v. 1(1), p.51-58, 1994.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993.

COX, T. H.; BLACKKE, S. **Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Compettiveness**. In. *Academy of Management Executive*, vol. 5, n. 3, p. 45- 56, 1991.

COX, T. The Multicultural Organization. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, 1991.

DADFAR, H.; GUSTAVSSON, P. Competition by effective management of cultural diversity. **International Studies of Management & Organization**, v. 22, p. 81-92, 1992.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.cap.1.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **As mulheres e o salário mínimo nos mercados de trabalho metropolitanos**. Ano 3 – Nº 32 – Mar. 2007. Disponível em: <[http://www.dieese.org.br/esp/estpesq32mulher\\_2007.pdf](http://www.dieese.org.br/esp/estpesq32mulher_2007.pdf)>. Acessado em: 27 out. 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **A situação das mulheres em mercados de trabalhos metropolitanos**. São Paulo, 2004.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **Trabalho e renda da mulher na família**. Ano I – Nº 6 – Março de 2005. Disponível em: <[http://www.dieese.org.br/esp/estpesq06\\_mulher05.pdf](http://www.dieese.org.br/esp/estpesq06_mulher05.pdf)>. Acessado em: 18 out. 2007.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de empresas brasileiras. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, nº 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional in **Cultura organizacional e Cultura brasileira**. In: MOTTA, F.C.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Atlas, São Paulo, 1997.

GRZYBOVSKI, D. BOSCARIN, R., MIGOTT, A.M.B. **Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares**. RAC, v. 6, n. 2, p.185-197, Maio/Ago. 2002. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_400.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_400.pdf)>. Acessado em 11 fev. 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Cultural Diversity: Current Overview and Refletion Concerning Brazilian Company. In: Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. **Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects**, 2003. p. 1-10.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas**. In. III Eneo, São Paulo, 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Um Preâmbulo da Diversidade: Da Teoria à Prática**. In. Enanpad, Set. 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. **O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de Trabalho: Um *trade-off* entre Homogeneidade e Heterogeneidade?**In. **Enanpad**, Setembro 2005.

HANASHIRO, D. M. M. CARVALHO, S. G. **Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira**. Edição 47, Vol. 11 No. 5, Set./Out.2005 . Universidade Presbiteriana Mackenzie

HERINGER, R. **A Cor da Desigualdade no Mercado de Trabalho: Desigualdades raciais no mercado de trabalho e ações afirmativas no Brasil**. Rio de Janeiro. IERÊ, Núcleo da cor, LPS, IFCS, UFRJ, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em: 04 abr. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/12062003indic2002.shtm>>. Acessado em: 11 Jul.2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas 2007**. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/PesquisaDiversidade2007.pdf>>. Acessado em: 27 abr. 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas 2005**.

Disponível em:  
<[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/documents/Diversidade2005\\_web.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/Diversidade2005_web.pdf)>. Acessado em 02 ago. 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas 2003.** Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/pesq\\_perfil.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/pesq_perfil.pdf)> Acessado em 12 jun. 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Práticas empresariais de Responsabilidade Social:** relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Disponível em<<http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>> Acessado em: 25 jan. 2008.

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

KUNDU, S. C. **Workface diversity status:** a study of employees reactions. In: Department of Business Management, Guru Jansheshwar University, Emerald Industrial Management & Data Systems. Índia, p.215-226, 2003, Disponível em: <[http://www.emeraldinsight.com/info/about\\_emerald/emeraldnow/archive/emeraldnow\\_2004.pdf/0291030401.pdf](http://www.emeraldinsight.com/info/about_emerald/emeraldnow/archive/emeraldnow_2004.pdf/0291030401.pdf)> Acesso em: 13 fev. 2007.

LEPORACE, M. & FONTOURA, N. **Igualdade de gênero no trabalho e a I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres.** Brasília, DF, 2004. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_25c.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_25c.pdf)> Acessado em: 22 abr. 2007.

LINDO, M.R., et al. **Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro.** RAC-Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 1, p. 1-15,

Jan./Abr. 2007 Disponível em <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_621.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_621.pdf)> .  
Acessado em: 18 jan.2008.

LOBOS, J. **Amélia Adeus**. Ed. Instituto de Qualidade. 2003 .

LOURO, G. L. **Gênero, Sexualidade e Educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.

MACÊDO, K.B.; C., C.M.M.; G., D.C.; MACÊDO, G.N.S.; HERNANDEZ, J.C. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**; 16 (3): 69-81; set/dez.2004.

MACÊDO, K. B.; MACÊDO, G. N. S. A Percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional. In: **Anais do III Eneo**, Porto Alegre. Ed. Anpad. v. 1. p. 1-16, 2004.

**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**. 2003. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=58&cod\\_evento\\_edicao=17&cod\\_edicao\\_trabalho=4571](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=58&cod_evento_edicao=17&cod_edicao_trabalho=4571)>. Acessado em: 29 nov. 2007.

MINISTÉRIO DO TRABALHO DO BRASIL. **Relatório do encontro tripartite sobre a implementação de políticas voltadas à diversidade**. São Paulo, out. 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NKOMO, S. M.; COX, Jr. T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In. GLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R., (Orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Atlas, v.1, 1999.

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

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation Methods**. Beverly Hills: Sage, 1980.

SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. 2005. Disponível em: <<http://200.130.7.5/spmu/docs/planinho.pdf>>. Acessado em 28 jan.2008

REVISTA EXAME. São Paulo: Editora Abril, n-7, set. 2000. Quinzenal.

RESZECKI, M.C. **Diversidade Cultural: Analisando a ocupação de mulheres em cargos de media e alta administração**. Caderno de pesquisas em administração São Paulo v.8, n.2 abr./jun.2001.p.19-26 Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-2art02.pdf>>. Acessado em 28 jan. 2008.

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

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education. Ed. 7.2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROMERO, S. M. T. & FINAMOR, A. L. N. (2007). As questões de gênero no ensino de graduação em administração: o caso de uma universidade privada do Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Educação**, Porto Alegre, v.32, n.1, 2007. Disponível em: <<http://coralx.ufsm.br/revce/revce/2007/01/a10.htm>>. Acessado em: 13 dez. 2007.

SANTOS, H. **A Busca de um Caminho para o Brasil**. A trilha do circulo vicioso. Salvador: Senac, 2001.

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

SILVA, M. R. L. **Serviço de branco, serviço de preto: um estudo sobre cor e trabalho no Brasil urbano.** Rio de Janeiro: Programa de pós-graduação em Sociologia e Antropologia, IFCS-UFRJ, Tese de Doutorado, 2001.

**SILVA, E. P. Diversidade por Orientação sexual – um exame empírico sobre os vieses em decisão de pessoal.** Faculdade de Economia e Finanças Ibmec Programa de pós-graduação e pesquisa em administração e economia. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. 2006.

SILVA, L. M. **Mulher e Cultura.** Cadernos do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre a Mulher. Belo Horizonte/MG: Universidade Federal de Minas Gerais, 1987.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e o Discurso Organizacional.** Ed. da UCG. Goiânia, 2006.

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

TEZZA, L.S.L., PERUSSELLO, B.A. SOBOLL, L.A. **Discriminação da Mulher no Mercado de Trabalho: Análise Histórica da representação Social da Mulher no Contexto Capitalista.** Disponível em: <[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab\\_completo\\_191.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_191.pdf)>. Acessado em: 29 jan. 2008.

THOMAS, D.A & ELY, R.J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, 74 (5), PP.79-90, 1996.

TORRES, C.V. **10 Questões Normalmente Feitas (ou Não) Sobre Diversidade Cultural e Organizações.** 1996.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.cap.14.



TREMBLAY, D.G. Gerentes e conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL E.; MELO, M. C. O.L. **Gerência e Ação. Singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

UNESCO. Disponível em: <[http://www.unesco.org.br/publicacoes/copy\\_of\\_pdf/decunivdiversidadecultural.doc](http://www.unesco.org.br/publicacoes/copy_of_pdf/decunivdiversidadecultural.doc)>. Acessado em 10 dez. 2007.

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

WORLD ECONOMIC FORUM. Disponível em <<http://www.weforum.org/en/index.htm>>. Acesso em: 05 maio 2007.

WORREN, N., RUDDLE, J. & MOORE, K. (1999).From organization development to change management: The emergence of a new profession. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 35, 273-286.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>1) Você considera o Hotel uma empresa que valoriza a diversidade?</b>
<b>2) Você conhece algum projeto ou política do Hotel sobre valorização da diversidade?</b>
<b>3) Você já presenciou situações de discriminação ou preconceito dentro do Hotel, contra negros, mulheres, homossexuais ou qualquer outro tipo de minoria? Se sim, como aconteceram?</b>
<b>4) Antes, ao longo de sua carreira, você se sentiu discriminada pelo fato de ser mulher? Se sim, como aconteceu e como você se sentiu?</b>
<b>5) Você acha que o Hotel é uma boa empresa para a mulher trabalhar? Por quê?</b>
<b>6) Quais são os desafios em ser mulher executiva em uma organização Hoteleira?</b>
<b>7) Você acha que para uma mulher, trabalhar em uma organização Hoteleira é mais fácil ou difícil do que em um outro tipo de empresa? Por quê?</b>
<b>8) Você acha que o Hotel oferece oportunidades iguais a homens e mulheres para que cresçam profissionalmente?</b>
<b>9) Se houver um homem e uma mulher igualmente qualificados concorrendo a um cargo, você acha que o fator gênero seria determinante para que o homem fosse o escolhido?</b>
<b>10) Há diferenças de tratamento entre mulheres casadas e com filhos e mulheres solteiras? Se sim, quais?</b>
<b>11) Você já passou por alguma situação desagradável ou constrangedora na empresa, por ser mulher?</b>
<b>12) Os seus superiores e os seus colegas de trabalho respeitam suas decisões e opiniões? Se não, você atribui isso ao fato de ser mulher?</b>
<b>13) Você acha que as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens?</b>
<b>14) Você acha que as mulheres precisam se esforçar mais do que os homens para conseguirem as mesmas coisas?</b>
<b>15) Atualmente o cargo que você ocupa foi conquistado por meio de ascensão no hotel? Se sim, fale como se deu essa ascensão. Se não, conte como foi até o momento que você ingressou no mesmo.</b>
<b>16) Quais são seus planos profissionais? Você acha que se fosse homem conseguiria realizá-los mais facilmente?</b>