

---

# DIVERSIDADE CULTURAL: ANALISANDO A OCUPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE MÉDIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO

---

ARTIGO

MARIA CRISTINA RESZECKI

Mestranda do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Atua como Analista Organizacional em uma empresa do sistema financeiro.

## RESUMO

As empresas estão se conscientizando de que é essencial e benéfico manter um quadro de administradores qualificados e variados quanto ao gênero, raça, etc. A companhia se beneficia com as diferenças de perspectivas, experiências, estilos de comunicação e também com a representação da diversidade dentro de seu setor e entre os seus clientes (GOTCHER, 1999). O gerenciamento da diversidade pode ser considerado 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.

De acordo com Taylor COX JR. (1994):

“Diversidade cultural significa a representação, em um sistema social, de pessoas pertencentes a grupos de diferentes significados culturais (...). A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário, ou seja, o grupo maior, e por grupos minoritários, ou seja, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social, comparados ao grupo majoritário (...). O grupo majoritário também corresponde àqueles membros que têm historicamente mais poder e recursos econômicos, comparados aos membros dos grupos minoritários.”

Esses grupos diversos – negros, índios, mestiços, mulheres – compõem o quadro de funcionários das organizações e constituem os grupos minoritários, não relativamente à quantidade, mas no que se refere ao poder.

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 (MARIOTTI, 1999), e o número de mulheres ocupando altas posições em grandes organizações ainda permanece extremamente baixo. 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* (GOTCHER, 1999). 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.

Este artigo aborda aspectos da diversidade cultural, assim como aspectos da cultura organizacional que ajudam a entender como é tratada a diversidade relativa ao gênero nas empresas.

Por meio da análise do quadro de funcionários da administração geral de uma empresa do sistema financeiro nacional, o artigo demonstra como tem sido a ocupação dos cargos de supervisão, gerência intermediária, chefia e diretoria dessa empresa pelas mulheres.

## 1. INTRODUÇÃO

A diversidade cultural pode ser entendida como “uma mistura de pessoas com diferentes identidades grupais, dentro de um mesmo sistema social”

(FLEURY, 1998). A diversidade cultural engloba não apenas raça, mas também gênero, idade, etnia, cultura, religião, opção sexual, que diferenciam um indivíduo do outro.

Para as organizações brasileiras, o entendimento da diversidade torna-se importante à medida que, conhecendo as características dos grupos que formam a organização, é possível gerenciá-los a fim de aproveitar as características diversas desses grupos para obter uma vantagem competitiva da organização em seu mercado.

O primeiro passo para entender a diversidade em uma empresa é conhecer os seus funcionários através do levantamento de informações como sexo, idade, escolaridade, e outras informações que se possam obter. Um segundo passo, que foi objeto de estudo deste artigo, é relativo à alocação dos funcionários, quanto ao gênero, em cargos hierárquicos mais elevados. Um aspecto da diversidade que estaremos abordando diz respeito à ocupação de mulheres nesses cargos.

Uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho demonstrou que de 1995 a 1997 houve um aumento de 19,9% do número de mulheres nas áreas executivas das grandes empresas brasileiras e multinacionais. Entre 1994 e 1997, o número de mulheres que assumiram a presidência de corporações subiu 28,3% (SILVA, 1998).

As mulheres, que antigamente faziam parte de um grupo considerado minoritário tanto na quantidade como em postos de tomada de decisão, atualmente vêm-se tornando expressivas na quantidade, embora continuem com uma representação modesta nos cargos gerenciais e em outros de nível hierárquico mais elevado.

Segundo o Instituto Hudson (SILVA, 1998), 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.

## **2. OBJETIVO, METODOLOGIA E ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO**

O objetivo deste trabalho é apresentar aspectos da diversidade cultural, em uma empresa do sistema financeiro nacional, nas relações de gênero observadas entre funcionários comissionados, ou seja, funcionários que trabalham em período integral e assumem funções de supervisão, coordenação, gerência ou direção.

Para atingir esse objetivo foi utilizada a metodologia de triangulação proposta por DUNCAN (1986), que combina técnicas quantitativas como o uso do questionário, da análise de arquivos, com técnicas qualitativas como a entrevista pessoal, na identificação da diversidade cultural e de fenômenos da cultura organizacional.

Assim, obtivemos as informações da empresa a ser analisada mediante:

- dados quantitativos, pelo levantamento de dados e pesquisa;
- dados históricos;
- observação;
- dados qualitativos obtidos através de entrevistas.

## **3. CONSIDERAÇÕES SOBRE DIVERSIDADE, CULTURA BRASILEIRA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Apesar de expressarem níveis complementares de um mesmo fenômeno, os estudos sobre Cultura Organizacional, por um lado, e de Cultura Brasileira, por outro, têm geralmente seguido tradições e caminhos distintos no Brasil dos últimos anos (MOTTA e CALDAS, 1997).

Apesar do aumento de estudos focados em cultura organizacional no País desde o final da década de 80, ainda são poucos aqueles que têm analisado a cultura de empresas no Brasil à luz das raízes, da formação e evolução, ou dos traços atuais da cultura brasileira. Também não são muitos os que têm buscado entender melhor a cultura brasileira – ou manifestações de sua diversidade –

com base no espaço organizacional moderno, no seio das empresas aqui instaladas (MOTTA e CALDAS, 1997).

Quando refletimos sobre Diversidade Cultural, verificamos que no Brasil a diversidade é uma questão existente desde a época de seu descobrimento, em 1500, até os dias atuais. Naquela época, já habitavam no país os povos indígenas, que pertenciam a um grupo com significados culturais próprios. Vieram os colonizadores portugueses. Foram trazidos os negros da África. No século XIX vieram os imigrantes da Europa e principalmente do Japão. O casamento entre raças diferentes provocou a grande miscigenação da população atual.

Embora a grande maioria da população brasileira seja de origem africana, observamos que o preconceito existe e que o acesso às melhores posições no mercado de trabalho são definidas pela origem econômica e racial (FLEURY, 1998).

Além da análise da formação desses diversos grupos, outra questão fundamental relativa à diversidade é a participação da mulher no mercado de trabalho. 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, 1999).

#### **4. DADOS DA EMPRESA X DADOS DO SETOR BANCÁRIO**

Para a pesquisa, foi selecionado um banco nacional de porte, atuando há mais de 15 anos no mercado e com um percentual equilibrado de funcionários do gênero masculino e feminino. O banco pesquisado conta atualmente com 20.742 funcionários, dos quais 49,6% são do sexo feminino (10.288) e 50,4% do sexo masculino (10.454).

Segundo dados da ONU de 1991 (SILVA, 1998), há uma tendência observada em vários países de aumento do número de mulheres empregadas no setor terciário da economia, sobretudo no subsetor bancário.

No Japão, assim como nos países europeus, as mulheres representam 50% dos trabalhadores bancários, enquanto constituem somente 36% da população economicamente ativa nesses países (Organização Internacional do Trabalho - OIT, 1992) (SILVA, 1998).

Nos Estados Unidos e no Canadá, os bancos também são os principais empregadores da força de trabalho feminina: 70% dos funcionários de banco, nestes países, são mulheres, e a tendência é de intensificação deste processo (OIT, 1992) (SILVA, 1998).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou uma pesquisa junto a 19 bancos multinacionais, com sedes e sucursais situadas em diferentes países, com o objetivo de realizar um levantamento das práticas sociais e trabalhistas por eles implantadas (SEGNINI, 1996). Concluiu-se que é acelerado e contínuo o processo de ingresso das mulheres nos bancos multinacionais nos últimos 20 anos; porém, o lugar por elas ocupado não difere do observado no sistema financeiro em geral, sintetizado nos seguintes aspectos:

- as mulheres ocupam uma parte significativa do emprego bancário, representando em muitos países cerca de 50% dos trabalhadores do setor;
- as mulheres estão sobretudo inseridas nos postos de trabalho de nível inferior na hierarquia ocupacional dos bancos, em regime de tempo parcial;
- por esta razão, o trabalho em tempo parcial aumentou em proporção análoga ao emprego feminino, particularmente nos países industrializados; e
- durante a década de 80 houve um aumento na proporção de mulheres em postos diretivos, profissionais e de supervisão. No entanto, são necessárias ainda muitas mudanças para que as mulheres possam ocupar, de forma relevante e equitativa, os cargos de alto nível (OIT, 1992) (SILVA, 1998).

Em pesquisa realizada por Segnini em 1993 num banco estatal de grande porte, cuja matriz encontra-se na cidade de São Paulo, dos 35.366 funcionários

desse banco, 16.108 (46%) eram mulheres e 19.258 (54%), homens. Foi observado, na época, que a maioria das mulheres nesse banco trabalhavam em tempo parcial, regime denominado, no jargão do sistema financeiro, trabalho “não comissionado”. Oitenta e três por cento (13.471) das mulheres e 57% (11.177) dos homens não eram comissionados, cumprindo portanto uma jornada de trabalho de seis horas diárias.

As tarefas executadas por funcionários não comissionados, em sua grande maioria, não implicam alto grau de qualificação; porém, exigem um alto grau de atenção e responsabilidade como, por exemplo, as tarefas de caixa de banco, digitação, separação de documentos, etc. (SEGNINI, 1996).

Observando os números atuais da Empresa pesquisada, dos 20.742 funcionários, 10.288 são mulheres e 10.454 homens. A maioria das mulheres (80%) também se insere no trabalho em tempo parcial. Quanto aos homens não comissionados, atualmente eles representam 59% da força de trabalho.

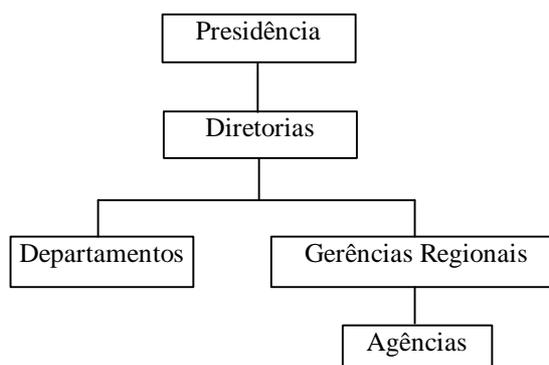
## 5. A OCUPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE MÉDIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO

O objetivo do trabalho é analisar aspectos da diversidade cultural nas relações de gênero observadas entre os funcionários comissionados da empresa pesquisada, aqueles que trabalham período integral e exercem funções de supervisão, coordenação, gerência ou direção.

Para que essa análise fosse possível, foram realizados levantamentos de dados sobre a estrutura organizacional da empresa, quantidade de funcionários por sexo, escolaridade, assim como foram pesquisados vídeos na biblioteca do Banco. Também foram realizadas entrevistas e uma pesquisa com funcionários de vários departamentos.

A estrutura organizacional formal do Banco é composta de:

- departamentos;
- agências;
- diretorias;
- gerências regionais

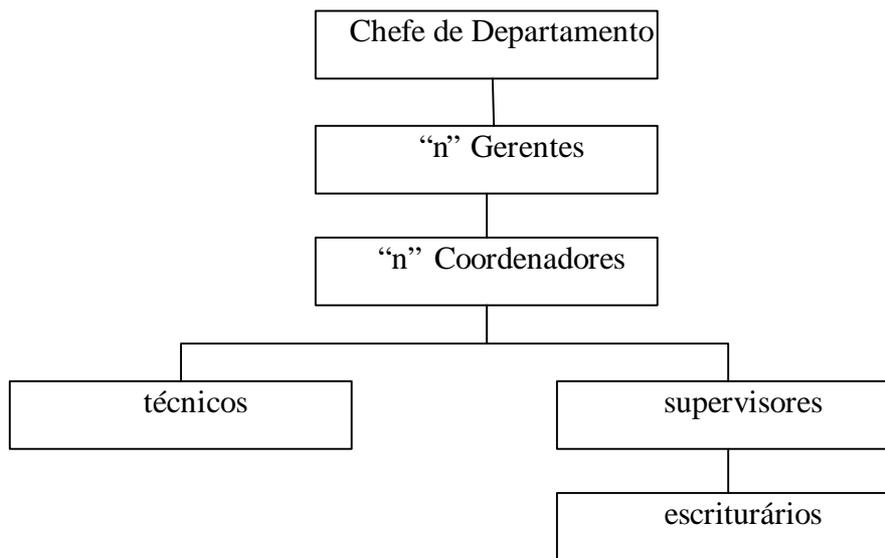


A maioria dos escriturários, ou seja, os funcionários que não recebem em seus salários comissão por função e que trabalham meio período, trabalha nas áreas operacionais – agências e gerências regionais, incluindo-se nessa categoria 17.162 (83%) funcionários. Desse total, 8.423 (49%) são homens e 8.739 (51%) são mulheres.

Entretanto, somente 1.289 (15%) mulheres da área operacional são comissionadas, enquanto 2.972 (35%) homens o são.

Dada a complexidade de interações existentes na Empresa e o tempo disponível para a realização deste trabalho, a análise das relações de diversidade foi delimitada aos departamentos, que também são conhecidos como áreas da Administração Geral. Assim, as agências e gerências regionais foram excluídas da pesquisa.

Os departamentos, de um modo geral, apresentam a seguinte estrutura de cargos:



Os funcionários que têm cargos técnicos, como analistas de sistemas, analistas financeiros, contábeis e de mercado, advogados, economistas, etc., também são comissionados e trabalham em período integral.

As promoções ao cargo de supervisor administrativo e ao cargo técnico ocorrem por meio de concurso interno. As promoções aos cargos de coordenador, gerente, técnico em nível pleno ou sênior e chefia de departamento ocorrem por indicação de funcionários de nível mais alto na hierarquia.

Nos departamentos estão inseridos 3.580 funcionários, dos quais 2.031 (57%) são homens e 1.549 (43%) são mulheres. Desse total, 796 mulheres são comissionadas, o que representa 51% do universo feminino dos departamentos, enquanto entre os homens esse percentual sobe para 65%, totalizando 1.314 homens comissionados.

A partir das informações apresentadas até o momento, surge o primeiro ponto de reflexão: a maioria das mulheres comissionadas está inserida nos departamentos que, dentro da Organização, têm as funções de *Marketing*, Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia, entre outras, ou seja, áreas que têm uma natureza de trabalho mais especializada, exigindo maior qualificação profissional e dedicação em termos de horas trabalhadas, e demandam menor quantidade de

funcionários não comissionados e maior quantidade de funcionários comissionados.

Esse dado corrobora a afirmação feita por SEGNINI (1996) de que as tarefas executadas por funcionários não comissionados, em sua grande maioria, não implicam um alto grau de qualificação; porém exigem um alto grau de atenção e responsabilidade como, por exemplo, a tarefa de caixa de banco, digitação, separação de documentos, etc. Pela própria natureza do trabalho entende-se por que há mais mulheres comissionadas nos departamentos comparativamente às agências.

Se compararmos os dados gerais levantados por Segnini em 1996, observamos que houve uma pequena mudança na quantidade de mulheres comissionadas: em 1993 eram 17%, hoje, no Banco pesquisado, são 20%. Entretanto, se observarmos as mulheres comissionadas nos departamentos cujas funções são mais especializadas, esse número cresce para 51%.

Esse número não revela, entretanto, se há uma preferência das mulheres em se comissionarem nas funções “administrativas” como supervisoras, coordenadoras, gerentes, chefes de departamentos, ou nas funções “técnicas” como analistas, advogadas, economistas, disponíveis nos departamentos, ao invés de trabalharem em funções comissionadas como “gerentes de vendas”, disponíveis nas agências; ou se há uma preferência

do Banco em manter um número menor de funcionários não comissionados nos departamentos, o que condicionaria as mulheres que optam por trabalhar nessas áreas a trabalharem em tempo integral, ou seja, comissionadas.

## 6. A DIVERSIDADE COM RELAÇÃO AO GÊNERO E ASPECTOS CULTURAIS DA EMPRESA

Para identificar aspectos de diversidade cultural com relação a gênero na Empresa, além do levantamento das informações quantitativas sobre homens e mulheres, comissionados e comissionadas, foram feitas entrevistas e pesquisas para averiguar se os funcionários percebem a questão da diversidade com relação ao gênero nos cargos comissionados.

Os questionários foram distribuídos por correio eletrônico e por papel para os funcionários da Administração Geral. Retornaram 103 questionários, 61 respondidos por mulheres e 42 por homens. Como a amostra obtida é não-probabilística, portanto não representando a população, não é possível fazer generalizações sobre os resultados amostrais.

Em resposta à questão: “Em uma promoção por indicação, você acha que o sexo do funcionário afeta a escolha?”, a maioria dos pesquisados (63%) respondeu que o sexo do funcionário não afeta a escolha.

Do total de mulheres que responderam, 52% consideram que o sexo não afeta a escolha na indicação para promoção. Oito por cento não têm opinião a respeito do assunto e 40% consideram que a escolha é afetada pelo sexo, alegando os seguintes motivos:

- mulheres casadas e com filhos têm menor disponibilidade de tempo fora do horário comercial para se dedicarem à Empresa;
- dependendo da área de atuação, a indicação depende do sexo. Por exemplo, o campo de RH é mais indicado para mulheres, o de Finanças e Informática para homens.

Entre os homens, 79% consideram que o sexo não afeta a escolha na indicação para promoção. Sete por cento não têm opinião a respeito do assunto e 14% consideram que a escolha é afetada pelo sexo.

Pelos resultados da pesquisa, os funcionários dos departamentos não consideram que o sexo interfere na indicação para promoção. Entretanto, ao aprofundarmos um pouco mais a análise, deparamos-nos com aspectos da cultura organizacional que identificam algumas características da empresa com relação à alocação de mulheres em cargos de alto escalão. Essas características revelam que, para os cargos intermediários que dependem de indicação, como coordenadores, técnicos plenos e seniores, a indicação de mulheres é expressiva. Do total de mulheres dos departamentos, as comissionadas representam 51%, enquanto do total de homens, 65% são comissionados. Entretanto, para os cargos de gerência e chefia as mulheres continuam em número bem menor. Em 73 anos de funcionamento, o Banco teve somente duas mulheres como Chefes de Departamento. Atualmente, dos 65 gerentes de departamentos, 56 (86%) são homens e 9 (14%) são mulheres. Dos 20 Gerentes Regionais de Agências, somente uma é mulher. Para cargos de Diretoria houve apenas uma indicação.

Como na pesquisa não foi identificada pela maioria dos respondentes essa desproporção entre homens e mulheres em cargos de gerência e em outros de nível hierárquico mais elevado, foi feito um levantamento para verificar se essa desproporção poderia ter relação com a escolaridade.

O quadro a seguir mostra como está a distribuição dos funcionários por sexo e nível de escolaridade:

Escolaridade	Masculino	Feminino	Total
Colegial completo	51%	49%	1.805
Superior incompleto	52%	48%	7.901

<b>Escolaridade</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
Superior completo	43%	57%	7.286
Especialização	54%	46%	134
Pós-graduação	57%	43%	120
Mestrado	67%	33%	9
Doutorado	28%	72%	130
Outras	-	-	3.357

Verificamos que, com exceção do mestrado e do doutorado, os níveis de escolaridade da maioria dos funcionários não apresentam grandes diferenças percentuais entre homens e mulheres, de onde podemos concluir que não é essa a causa da desproporção percentual nos cargos de gerência e chefia.

## **7. CONCLUSÃO**

Embora o levantamento sobre diversidade cultural realizado para o escopo deste trabalho tenha ficado limitado às relações de gênero em uma única organização, vale lembrar que, em virtude das modificações que têm ocorrido em nossa sociedade e também da globalização, o assunto, além de desafiador, torna-se importante para as empresas que visualizam a diversidade como um diferencial a ser explorado.

Com a mudança de papel da mulher na sociedade, que deixa de ser “dona de casa” para buscar satisfação profissional, muda também a proporção de homens e mulheres nas empresas. As mulheres assumiam o papel de auxiliar o marido, enquanto o papel de sustentar a família era do homem. Hoje, além de auxiliar na renda familiar, e às vezes serem as únicas a contribuir com a renda, elas também buscam satisfação profissional. Estudos têm evidenciado que as mulheres têm um estilo diferente de liderança, mais colaborativo e participativo (MARIOTTI, 1999).

Este trabalho procurou mostrar como é a alocação das mulheres em cargos comissionados nos departamentos de um Banco do sistema

financeiro nacional, e promover uma reflexão sobre como os valores da empresa, a cultura brasileira e o contexto histórico da organização contribuíram para esse quadro.

Embora a participação das mulheres no mercado de trabalho venha crescendo, entendemos que deve haver uma adaptação tanto das empresas como das próprias mulheres a esta nova realidade. As empresas talvez tenham que buscar novas formas de trabalho, utilizando a tecnologia, a fim de permitir que as mulheres continuem contribuindo com seu trabalho mas igualmente possam ser mães, o que também requer dedicação (MARIOTTI, 1999).

A pesquisa e as entrevistas mostraram que os funcionários acreditam que uma indicação para promoção independe do sexo. Entretanto, os dados mostraram que a participação das mulheres em cargos de gerência, chefia e diretoria é insignificante. Essa percepção dos funcionários parece ser um reflexo do que ocorre em nossa sociedade, na qual há pouca representatividade das mulheres em postos de liderança e em cargos políticos, comparativamente aos homens.

Os trabalhos de diversidade parece que terão que buscar, além da conscientização das empresas sobre seus grupos, a própria conscientização desses grupos sobre suas competências.

Qualquer administração efetiva da diversidade vai requerer mudanças de valores, crenças e ideologias que definem a cultura da empresa, assim como vai requerer mudanças comportamentais, de atitudes, percepções e respeito aos outros (SILVA, 1998).

Atualmente, a força de trabalho, os clientes e os fornecedores são compostos de uma diversidade maior do que em outras épocas. Os funcionários que assumem papéis de liderança nas empresas precisam buscar formas de gerenciamento que permitam que a empresa agregue valor com essa diversidade e que auxiliem a organização a atingir seus objetivos. O gerenciamento da diversidade requer mudanças estruturais e culturais para que os funcionários encontrem significado em seu trabalho e maximizem todo o potencial humano para atingir os objetivos da organização (FRASER, 1998).

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COX JR., T. *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- DUNCAN, W. J. *A Proposal for a Multimethod Approach to Organizational Culture*, 1986. Paper datilografado.
- FLEURY, M. T. L. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. The Management of Culture Diversity: Lessons From Brazilian Companies. *Industrial Management & Data Systems*, Bradford, n. 3, p. 109-114, 1999.
- FRASER, G. The slight edge: Valuing and managing diversity. *Vital Speeches of the Day*, New York, v. 64, n. 8, 01 fev. 1998.
- GOTCHER, R. It starts at the top. *InfoWorld*, Framingham, v. 21, n. 8, 22 fev. 1999.
- MARIOTTI, J. Women reach for the top. *Industry Week*, Cleveland, v. 248, n. 5, 01 mar. 1999.
- MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- SEGNINI, L. R. F. Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho. In: FLEURY, M. T. L. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SILVA, N. B. *Administração da Diversidade Cultural: um Estudo de Caso Brasileiro*. Monografia – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1998.