



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **A PERCEÇÃO DAS MULHERES COM RELAÇÃO AO CRESCIMENTO PROFISSIONAL EM UMA COMPANHIA DE SEGURO**

**NATHALIA DE OLIVEIRA SILVA**  
ESCOLA SUPERIOR NACIONAL DE SEGUROS - FUNENSEG  
na.oliveira18@yahoo.com.br

**EDISON QUIRINO D'AMARIO**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
edamario@uol.com.br

## **A PERCEÇÃO DAS MULHERES COM RELAÇÃO AO CRESCIMENTO PROFISSIONAL EM UMA COMPANHIA DE SEGURO**

### **RESUMO**

O fenômeno “Teto de Vidro” tem sido estudado em vários países para verificar a sua presença em ambientes organizacionais. Trata-se de barreiras invisíveis que fazem com que mulheres não atinjam cargos de alta gerência. Essas barreiras podem estar relacionadas à questão do preconceito e discriminação. A mulher representa um papel cada vez mais importante na sociedade e sua participação têm se intensificado no mercado de trabalho. Para que esse novo cenário seja compreendido, é necessário que a diversidade e a inclusão dentro das organizações sejam trabalhadas de forma correta. O objetivo desse estudo foi investigar e analisar a percepção das mulheres com relação ao crescimento profissional em uma determinada Companhia de Seguros. A pesquisa foi realizada pelo método qualitativo através de entrevistas direcionadas somente às mulheres atuantes na Companhia em questão. Obteve-se um total de 16 respondentes. Os resultados indicam que na Cia estudada é possível observar a presença do Fenômeno Teto de Vidro ou “*Glass Ceiling*”. Além disso, na percepção dessas mulheres, as chances de oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira entre mulheres e homens não são iguais, o que foi atribuído principalmente à cultura interna da Companhia aqui estudada.

Palavras-chave: Diversidade, Mercado de Trabalho, Mulheres, *Glass Ceiling*.

## **THE PERCEPTION OF WOMEN IN RELATION TO PROFESSIONAL GROWTH IN AN INSURANCE COMPANY**

### **ABSTRACT**

The "Glass Ceiling" phenomenon has been studied in several countries to verify their presence in organizational environments. These are invisible barriers that make women do not reach senior management positions. These barriers may be related to the question of prejudice and discrimination. Women represent an increasingly important role in society and their participation has intensified in the labor market. For this new scenario be understood, it is necessary that diversity and inclusion within organizations to be worked properly. The aim of this study was to investigate and analyze the perception of women with respect to professional growth in a particular insurance company. The survey was conducted by qualitative method through interviews directed only to women working in that Company. We obtained a total of 16 respondents. The results indicate that in the Company studied it is possible to observe the presence of the Phenomenon Glass Ceiling. In addition, the perception of these women, the chances of growth opportunities and career development for women and men are not equal, which was primarily attributable to the internal culture of Company studied here.

Keywords: Diversity, Labour Market, Women, Glass Ceiling.

## INTRODUÇÃO

É comum nos dias atuais, vermos artigos, estudos, notícias e reportagens, sobre a diversidade dentro das organizações. Desta forma, as Companhias têm buscado trabalhar essa questão de uma forma mais abrangente, seja através da cultura organizacional, da necessidade de se cumprir a legislação ou da criação de vantagem competitiva perante o Mercado.

De acordo com Fleury (2000), o conceito de inclusão organizacional tem sido trabalhado fortemente nos países da América do Norte, como Canadá e Estados Unidos. Esses países criaram programas de inclusão social que abrangiam não somente os negros, mas também as mulheres, hispânicos, asiáticos, índios, e posteriormente, deficientes físicos (AGÓCS; BURR, 1996 apud FLEURY, 2000).

Porém, para Mor Barak (2005), o fato de existir uma política interna em uma Companhia, com relação à diversidade, e mesmo que existam em um mesmo ambiente de trabalho pessoas de diversas raças, sexo, etc., isso não significa que essas pessoas se sintam efetivamente incluídas como parte da organização.

Esta ainda é uma realidade nos dias atuais. Frequentemente tomamos conhecimento de casos de discriminação através da mídia. Esse tipo de postura deve ser condenada, pois se as empresas não se adaptarem a lidar com qualquer tipo de inclusão, e não buscarem remover as barreiras para total participação de minorias, as tensões entre os grupos de maioria e minoria poderão somente crescer dentro do ambiente organizacional (MOR BARAK, 2000).

A divisão do trabalho é um tema chave na literatura de gêneros. Para Alvesson e Billing (1997), existe um entendimento universal de que os homens e as mulheres tendem a trabalhar em diferentes ocupações e a exercer diferentes atividades nas organizações. Essa “socialização do gênero feminino” gerou historicamente um preconceito e discriminação com as mulheres ao longo do tempo, prejudicando o seu desenvolvimento de carreira e crescimento profissional.

Observando esse fato, diversos estudos foram realizados, entre eles o fenômeno do Teto de Vidro ou “*Glass Ceiling*”. O *Glass Ceiling* é um conceito que se refere às barreiras enfrentadas pelas mulheres que tentam, ou aspiram, atingir cargos de níveis hierárquicos mais altos (assim como níveis salariais mais altos), em organizações de trabalho e área afins, porém por alguma razão que não pode ser identificada de imediato, não conseguem atingir suas aspirações (LOCKWOOD, 2004).

Um estudo realizado pela FUNENSEG (2013), mostra que existem cerca de 20% de mulheres assumindo cargos em níveis executivos no ramo segurador, contra 80% de homens exercendo essa mesma função. Desta forma, esse estudo busca se aprofundar neste tema para compreender por que as mulheres ainda são minoria em cargos gerenciais ou superiores em Cia de Seguros.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Diversidade

A globalização da economia atual tem tornado a diversidade nas organizações de trabalho cada vez mais crescente e comum em diversos países (MOR BARAK, 2005). Esse fator provocou nas organizações a necessidade de se adaptarem a essa nova realidade, e consequentemente gerou um aumento de criação de novas oportunidades aos grupos de minorias gerados por fatores tais como raça, gênero, orientação sexual, etc.

Para Thomas Jr (1991), diversidade inclui todos. Não é algo que é definido por raça e cor. Entende-se a idade, *background* pessoal e corporativo, educação, função e personalidade. Inclui também estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, sentimento de

pertencimento à organização, *status* de liberdade ou não liberdade, e de gerenciamento ou não gerenciamento.

Na perspectiva de Cox (1994, p. 5-6) “diversidade cultural significa a representação, em um sistema social, de pessoas afiliadas a grupos distintamente diferentes de significância cultural”. A questão da diversidade analisada pelo contexto social pode ser caracterizada através de um grupo majoritário e de diversos outros minoritários (por exemplo, de características de mesmo gênero, mesma cor da pele), onde o grupo majoritário é composto por membros historicamente favorecidos com mais recursos e maior poder sobre os demais grupos.

Para Fleury (2000), há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. A autora define diversidade como uma mistura de pessoas com diferentes grupos de identidade, dentro de um mesmo sistema social.

Nkomo e Cox (1998) ressaltam que, para se compreender com clareza o significado de diversidade, é necessário estruturar o próprio conceito, pois o termo apresenta-se incompleto: diversidade em que? Para os autores, mesmo que existam diversos conceitos distintos para diversidade, parece haver uma compreensão comum no meio acadêmico de que se refere à “diversidade de identidade”. Desta forma, sob a ótica de Nkomo e Cox (1998), a diversidade de identidade com base na filiação a grupos sociais e demográficos, como as diferenças de identidade, afetam as relações sociais nas organizações.

Mor Barak (2005) dividiu o processo de diversidade em três categorias. São elas: categorias simples, ampla e conceitual.

A categoria simples tem o conceito de diversidade de uma forma mais direta e simplificada. Limita-se às diferenças demográficas como raça, gênero e diferenças étnicas. Essa categoria pode variar de acordo com a cultura e com a legislação de cada país, pois é determinada pela legislação relativa à discriminação (MOR BARAK, 2005).

Já a categoria ampla é dividida em dois tipos de diversidade: a visível e a invisível. A visível está relacionada às características que podem ser observadas e constatadas rapidamente como gênero, raça ou deficiência física. Estas características podem ser percebidas fisicamente, não havendo necessidade de conhecer a pessoa para que se possa constatá-las. Já a invisível está relacionada às características mais intrínsecas como religião ou educação. (MOR BARAK, 2005).

A categoria conceitual é a mais complexa, pois está relacionada a valores que não se podem ser medidos ou adquiridos, estão na essência da pessoa. Parte do princípio de divisão de cultura, de valores e normas que estão na raiz comum de percepção e de comportamento dos integrantes de determinado grupo. Essa percepção e comportamento compartilhados criam um sentimento de pertencimento ao grupo no qual o indivíduo se identificou (MOR BARAK, 2005).

Desta forma, baseados nas variáveis citadas anteriormente, o indivíduo seria enquadrado em um determinado grupo, sofrendo impacto direto, positivo ou negativo, em seu desenvolvimento profissional e pessoal dentro na organização.

## **Gênero**

O conceito de gênero está indiretamente relacionado ao conceito de sexo, porem ambos possuem significados e característica diferentes. De acordo com Yannoulas (2002), a palavra “sexo” está diretamente relacionada à condição orgânica ou anatômico-fisiológica do ser humano, ou seja, aquela que diferencia o macho da fêmea. Para Yannoulas, (2002, p. 09) “sua principal característica reside na estabilidade, através do tempo”. Já o conceito de gênero, está diretamente relacionado ao modo como as culturas aceitam, interpretam e organizam a

diferença sexual entre homens e mulheres, ele se refere “ao código de conduta que rege a organização social das relações entre homens e mulheres” (YANNOULAS, 2002, p.09).

A definição de gênero e sexo de acordo com Alvesson e Billing (1997), segue a mesma premissa da autoria acima. Para eles, sexo e gênero são conceitos sobrepostos. Sexo é normalmente visto como referência às características biológicas, como o fato da natureza produzir pessoas como homem e mulher. Já o gênero se refere como a forma como homens e mulheres estão sendo formados através do processo social e cultural.

A principal característica de gênero está diretamente relacionada à sua possibilidade de mudança de percepção através do tempo na relação entre homens e mulheres (YANNOULAS, 2002). O gênero não está relacionado diretamente com a condição biológica de cada um, mas sim da relação e interação com outros, o que “contribui para a reprodução da ordem social” (YANNOULAS, 2002).

Para Yannoulas, 2002, todas as culturas têm duas formas de percepção e interpretação sobre a análise da relação entre os homens e as mulheres. A primeira é vista de uma forma bipolar, ou seja, conceituam apenas na divisão “feminino-masculino”. A segunda é vista de uma forma hierárquica, ou seja, o masculino é sempre mais valorizado do que o feminino.

Alvesson e Billing (1997) citam que os estudos sobre gêneros são praticamente dominados pelo feminismo. Para Weedon (1987 apud ALVESSON; BILLING, 1997), o feminismo é político, e deve ser visto como um sinônimo de crítica e mudança. Nesta mesma linha, Stanley (1990 apud ALVESSON; BILLING, 1997), diz que a teoria do feminismo está diretamente ligada a criação de conhecimento não somente para estudar o mundo, mas sim para muda-lo. Historicamente, o feminismo está conectado à luta das mulheres por independência econômica, social e política. Vai além da teoria e da pesquisa, como também se referente às práticas políticas e sociais (ALVESSON; BILLING, 1997).

## **A Divisão de Gênero e o Mercado de Trabalho**

A divisão do trabalho é um tema chave na literatura de gêneros. Existe uma dimensão universal de que homens e as mulheres tendem a trabalhar em diferentes ocupações e a exercer diferentes atividades nas organizações (ALVESSON; BILLING, 1997).

Na maioria dos países ocidentais o mercado de trabalho é frequentemente caracterizado pela sua segregação, horizontalmente e verticalmente. Existem alguns setores e áreas de trabalho onde existe uma distribuição equilibrada entre os gêneros, normalmente definida por um grupo de minorias que representam no máximo 40% do cenário como um todo, porem nestes mesmos grupos, é comum que os homens ocupem cerca de 90% das posições de poder (ALVESSON; BILLING, 1997).

Para Alvesson e Billing (1997) existem algumas teorias de que certos tipos de trabalhos, acesso à educação, escolhas na carreira e posições de poder, estão conectadas de alguma maneira com o gênero. O mercado de trabalho, assim como as organizações, é dividido de acordo com o gênero, e segregado em “trabalho para homem” e “trabalho para mulher”, e por tanto, visto de uma forma ‘natural’ pelos homens e pelas mulheres que o ocupam.

O conceito de feminino/masculino é construído de uma forma opositora, dicotômica e hierárquica, onde o masculino é normalmente privilegiado. Consequentemente, a divisão em áreas de trabalho divididas em ‘feminino’ e ‘masculino’ é considerada um elemento chave na subordinação das mulheres no trabalho e na sociedade. As mulheres estão mais suscetíveis a trabalhar com menos segurança e em condições mais precárias, o que também é caracterizado por baixos salários e poucas oportunidades de treinamento e promoções, em relação ao homem (GIDDENS, 1989; FINE, 1992; ROOS; GATTA, 1999 apud ALVESSON; BILLING, 1997). Isto também acontece com as organizações em que a divisão de gênero no trabalho é horizontal e vertical. Muitas vezes a linguagem usada, as ideias, e as práticas e suposições de um

determinado Departamento sobre as diferenças de gênero, acabam contribuindo efetivamente para a divisão de gênero (ALVESSON; BILLING, 1997).

Muitas organizações não são de gêneros neutros e atribuem de alguma forma o que deve ser masculino ou feminino. Através de ideias vagas, ou até mesmo mais específicas, dividem que tipo de trabalho e quais as qualidades típicas que ele demanda e classificam como pertencentes à uma mulher ou à um homem. A divisão de gêneros está historicamente enraizada na cultura, nos pensamentos e nos significados atribuídos no que deve ser feminino ou masculino, e assim consideram como adequado e apropriado determinado trabalho sendo classificado como “para homem” ou “para mulher” (ALVESSON; BILLING, 1997).

Para Alvesson e Billing (1997), existem duas posições sobre mulheres e gerenciamento: “a primeira que enfatiza a similaridade entre gêneros e a segunda que enfatiza a diferença entre gêneros” (SORANZ; D’AMARIO, 2010, p.09).

A posição que enfatiza a similaridade, parte da perspectiva de oportunidades iguais, e está voltada para um ambiente de trabalho mais humano, onde busca a igualdade, a ética, e a meritocracia, na qual o foco é a eficiência organizacional (ALVESSON; BILLING, 1997 apud SORANZ; D’AMARIO, 2010).

Já a posição que enfatiza as diferenças, tem como foco as diferenças entre os gêneros com base na eficiência organizacional, parte da perspectiva “de valores alternativos, que foca na diferença com igualdade, ética e local de trabalho mais humano” (SORANZ; D’AMARIO, 2010, p. 09).

Diversos autores apontam as diferenças culturais, os valores, e as normas regentes através do tempo na formação e socialização dos homens e das mulheres. Para esses autores “essa orientação feminina na ‘precoce socialização’ e no fator ‘psicológico’ em compartilhar experiências femininas estão associadas com o histórico da posição de subordinação” (SORANZ; D’AMARIO, 2010, p. 09), essa orientação também pode estar relacionada e ser desenvolvida em consequência da maternidade. As mulheres passam por diversos processos para definir o que “feminino” ou “masculino” e a variedade desses processos é fundamental para que se crie uma orientação alternativa para o domínio masculino (MEYERSON; FLETCHER, 1994 apud SORANZ; D’AMARIO, 2010).

Para os autores, se essas orientações forem seguidas e tomadas como verdade, conseqüentemente os homens e as mulheres virão para as organizações com diferentes valores e visões. E se historicamente, as organizações têm sido dominadas e construídas através das orientações masculinas, os homens irão se adaptar de forma mais confortável e rápida que as mulheres, e as posições de poder lhe “cairão” de uma melhor forma (SORANZ; D’AMARIO, 2010).

Para Alvesson e Billing (1997), mesmo com as diferenças de valores, visões, desejos e interesses, algumas pesquisas baseadas no comportamento organizacional mostraram que não existem diferenças significativas entre o estilo de gestão masculino e o estilo de gestão feminino, e que as mulheres que estão em posição de poder se adaptam / ajustam às práticas organizacionais, não fazendo grandes diferenças.

Essas pesquisas observam que as mulheres se adaptam e assumem um modelo de gestão masculino, o qual possui normas e políticas é totalmente voltada para os interesses masculinos. Desta forma, pode-se concluir que as organizações “não valorizam modelos femininos de gestão, nem os valores alternativos ou as contribuições especiais que as mulheres possam vir a oferecer” (SORANZ; D’AMARIO, 2010, p. 10).

Assim, além dos problemas mais comuns enfrentados pelas mulheres para se atingir cargos de poder e alta gerência, como por exemplo, o preconceito, a discriminação e a falta de oportunidade, surge também uma problemática diferente: a falta de interesse de algumas mulheres em se adaptar às demandas que as corporações exigem para estes cargos, ou se

adaptar às normas e políticas dessas organizações. (ALVESSON; BILLING, 1997 apud SORANZ; D’MARIO, 2010, p. 10).

### **O fenômeno Teto de vidro ou *Glass Ceiling***

O termo “Teto de Vidro” ou “*Glass Ceiling*” foi criado por Hymowitz and Schellhardt em 1986, e publicado no *Wall Street Journal* em uma reportagem sobre as mulheres no mundo corporativo. O Teto de Vidro é um conceito que se refere às barreiras enfrentadas pelas mulheres que tentam, ou aspiram, atingir cargos de níveis hierárquicos mais altos (assim como níveis salariais mais altos), em organizações de trabalho e área afins (LOCKWOOD, 2004).

Steil (1997), define o fenômeno Teto de Vidro como:

“Um conceito utilizado para descrever uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos de hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p. 63).

De acordo com Steil (1997), uma das principais características do fenômeno Teto de Vidro, é que ele está presente e pode ser percebido em todos os lugares. A autora cita uma pesquisa realizada por Martin (1990), em que foi constatado que as mulheres são segregadas em termos ocupacionais, avaliadas injustamente e são também menos remuneradas que os homens. Uma recente análise internacional mostra que o estereótipo de que “os homens controlam e as mulheres obedecem” ainda continua prevalecendo em muitas organizações de trabalho. Os diversos estudos realizados dentro desta problemática, mostraram que o fenômeno Teto de Vidro, impedirá ainda por diversas décadas, o progresso das mulheres aos cargos de poder e alta gerência e a sua maior visibilidade (BRADLEY, 1992 apud STEIL, 1997).

Outro ponto de vista explorado pelos pesquisadores do fenômeno do teto de vidro está nas diferenças e nas similaridades e nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas a homens e mulheres nas organizações.

Estudos realizados nas organizações mostram que quanto mais desafiadoras são as tarefas delegadas à um determinado colaborador, maior é a sua visibilidade e chance para um crescimento profissional. Tarefas e projetos desafiadores mantêm o colaborador motivado e são um aprendizado de habilidades fundamentais para o desempenho de funções exercidas em cargos de alto escalão dentro de uma Companhia. A delegação desses tipos de tarefas e projetos-chave são um dos fatores determinantes na preparação de homens e mulheres para altos cargos na hierarquia organizacional (OHLOTT; RUDERMAN; MCCAULEY, 1994 apud STEIL, 1997).

Foi observado ainda através desses estudos, que os homens são menos propensos a delegar funções desafiadoras e tarefas importantes às mulheres do que aos homens. Gentile (1991), realizou uma pesquisa com 60 gerentes de Recursos Humanos e verificou que 54% deles hesitam diante da possibilidade de enviar mulheres para filiais da organização em outros países. De acordo com os pesquisados, uma das principais preocupações, é a de que devido às crenças dos estrangeiros as mulheres sofram discriminação em seus cargos, o que impossibilitaria seu sucesso e ascensão profissional. No entanto, Gentile (1991 também entrevistou cerca de 100 mulheres das quais atuavam como gerentes em outros países, e verificou que apenas duas das entrevistadas não atingiram o pleno sucesso em suas tarefas. A autora concluiu que os membros das organizações primeiro reagiram às mulheres gerentes como estrangeiras, para depois observarem o gênero feminino (STEIL, 1997).

De acordo com Ohlott, Ruderman & McCauley (1994), mesmo quando candidatos à promoção, homens e mulheres, possuem o mesmo histórico profissional, qualificações e cargos

ocupados em uma organização, as mulheres não têm acesso às mesmas responsabilidades e aos mesmos desafios em relação aos mesmos cargos ocupados por homens. Esse aspecto configura-se em um diferencial importante para a escolha dos homens sobre as mulheres, criando um círculo vicioso profundo (STEIL, 1997).

Para Powell e Butterfield (1993 apud STEIL, 1997, p. 64), “o fenômeno teto de vidro pode ser parcialmente suprimido quando decisões sobre contratações e promoções são abertas e procedimento sistemáticos é utilizado”. A autora completa dizendo que quando os procedimentos não são padronizados ou quando os critérios de seleção são vagos e mal definidos, há uma maior abertura para tendenciosidade pró-gênero masculino.

Outra questão relacionada ao fenômeno do teto de vidro que deve ser analisada, é o nível de comprometimento do colaborador com a organização. Quanto mais comprometido com a organização, maior será o nível de desempenho e menor serão as taxas de *turnover* e absenteísmo, o que resultará em diminuição dos gastos para companhia com reposição e treinamento de pessoal (MARSDEN; KALLEBERG; COOK, 1993 apud STEIL, 1997).

De acordo com Steil (1997, p. 64):

As possíveis diferenças entre homens e mulheres com relação ao comprometimento organizacional são aspectos fundamentais para a análise do teto de vidro. Sua importância baseia-se no fato de que, na realidade, poucos executivos homens admitem rejeitar uma mulher em função de seu gênero e, também, poucos discordam sobre as mulheres poderem oferecer importantes habilidades gerenciais.

A autora complementa dizendo que mesmo que os executivos não assumam que existe distinção entre a escolha de um homem ou uma mulher para cargos de gerencia, ao escolher uma mulher, preocupam-se com o fato de as organizações investirem tempo e recursos financeiros em treinamento, para depois ver a mulher se casar, engravidar e deixar a organização (DWYER; JOHNSTON; MILLER, 1996 apud STEIL, 1997).

Marsden, Kalleberg e Cook (1993), desenvolveram uma pesquisa baseada nos diferentes tipos de comprometimento organizacional entre homens e mulheres e dividiram os resultados em perspectivas baseadas nas características do cargo ou organizacionais e perspectivas baseadas no gênero.

A análise das relações entre características do cargo e diferenças no comprometimento de homens e mulheres nas organizações sugere que os cargos ocupados por mulheres têm menos perspectivas de crescimento (promoções) e são menos remunerados que cargos semelhantes ocupados por homens. Desta forma, os cargos ocupados por mulheres possuem menos características que estimulam o comprometimento com a organização. Essa análise também mostra que além das mulheres ocuparem um menor número de cargos em gerencia, quando encontram-se desta posição, as mesmas possuem um escopo de autoridade mais restrito que os homens em posições similares (MARSDEN; KALLEBERG; COOK, 1993 apud STEIL, 1997).

Já as abordagens baseadas no gênero são voltadas para as características pessoais e individuais do colaborador. Ela foca na socialização e no grau das conexões familiares para explicar as diferenças no comprometimento organizacional entre o homem e a mulher. Essa abordagem encara as famílias e as organizações são entidades que competem entre si a lealdade do colaborador. Deste ponto de vista, tem-se que fatores como casamento e filhos, podem vir a atrapalhar o desempenho e o comprometimento organizacional do colaborador. Levando em conta esta teoria, o homem, que na visão tradicional é o provedor monetário da casa, se destaca mais positivamente do que a mulher, uma vez que a organização entende que o homem seria mais comprometido com a organização do que a mulher, visto a necessidade de se manter empregado (MARSDEN; KALLEBERG; COOK, 1993 apud STEIL, 1997).



Após a realização dos estudos citados acima, foi verificado pelos autores que “as diferenças de comprometimento entre homens e mulheres são mínimas. Tal diferença é, de fato, menor entre os dois gêneros do que as variações de comprometimento intragênero” (STEIL, p. 65, 1997).

## **METODOLOGIA**

Esse estudo é caracterizado como pesquisa qualitativa por meio de um questionário com questões semiestruturadas. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a ferramenta de levantamento de opinião.

Foram entrevistadas 16 profissionais mulheres atuantes em uma determinada Companhia de Seguros, com cargos iguais ou superiores aos de coordenação e/ou gerência.

### **Coleta de dados**

Foram utilizados como instrumento de coleta de dados, questionário contendo 09 questões relacionadas aos desafios enfrentados pelas mulheres em uma Companhia de Seguros, preconceitos, perspectivas futuras e percepção de crescimento profissional na Companhia, que foram elaboradas baseando-se na literatura sobre o assunto.

Todas as entrevistas foram respondidas através de questionário na forma escrita e sua reprodução foi autorizada pelas entrevistadas em questão, porém, suas identidades serão preservadas uma vez que o nome da Companhia em questão também o fora.

Foram criadas questões que buscassem a identificação do tema-chave do estudo em questão, com objetivo de se obter conteúdo relevante e suficiente para embasamento da análise, discussão e conclusão, conforme sugerem Rubin e Rubin (1995).

### **Estratégia de tratamento de dados**

O método de análise de resultado foi análise de discurso (AD), em que foi analisado o conteúdo das respostas dos questionários que foram disponibilizados às entrevistadas.

O objetivo do método adotado é compreender de maneira aprofundada a visão, o sentimento real, o valor individual e a dependência do entrevistado com relação ao contexto abordado. Putnam e Fairhurst (2001) definem análise do discurso como sendo o estudo de palavras e expressões: tanto a forma quanto ao uso no contexto, além dos significados ou interpretações de práticas discursivas.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na análise apresentada a seguir serão utilizadas algumas das respostas obtidas através das diversas entrevistas. Devido à quantidade de entrevistadas, foram selecionadas apenas as respostas que mais representam e se adequam aos objetivos do estudo em questão.

Optou-se por analisar as falas das respondentes de forma agrupada, pois se observou convergências de opiniões.

Na relação entre o tempo de atuação na Companhia e à oportunidade de crescimento, nota-se que das 16 mulheres entrevistadas apenas 05 não tiveram nenhum tipo de promoção. Pode-se observar também que todas as entrevistadas que não foram promovidas possuem menos de 04 anos de atuação na Cia.

(1) – Referente ao tempo de atuação e às oportunidades de crescimento profissional na Cia: “Estou na Companhia há 09 anos e nesse período fui promovida duas vezes. Em uma dessas vezes fui transferida da área comercial para área técnica”.

“Estou na Cia desde 2002, comecei como técnica de emissão, passei a líder de equipe, coordenadora e agora como Gerente de Emissão”.

“Atuo na área comercial da Cia há 02 anos, sem promoção de cargo”.

“Atuo na Cia como coordenadora técnica desde 2013 e nunca fui promovida”.

“Estou na Cia há 07 anos e tive promoções dentro do mesmo cargo, sendo Junior, Pleno e atualmente Sênior”.

“Estou na Cia há 02 anos, entrei como Analista de Emissão Sênior e fui promovida para Coordenadora de emissão”.

“Trabalho há 04 anos na empresa e não fui promovida”

O contrário pode ser observado em relação às entrevistadas que foram promovidas, ou seja, todas possuem mais de 04 anos na Cia, com exceção de uma respondente que atua na Companhia há dois anos e já foi promovida.

Essa constatação vai ao encontro da perspectiva de Ohlott, Ruderman & McCauley (1994), visto que a média de quatro anos para se adquirir uma promoção é um tempo muito longo. Os autores afirmam que, mesmo quando candidatos à promoção, homens e mulheres, possuem o mesmo histórico profissional, qualificações e cargos ocupados em uma organização, as mulheres não têm acesso às mesmas responsabilidades e aos mesmos desafios em relação aos mesmos cargos ocupados por homens.

As entrevistadas afirmaram que em todo o tempo de atuação das mesmas na Companhia, já presenciaram a promoção de homens para cargos com as quais as mesmas também competiam em igualdade de requisito, e que foram delegados ao homem, mesmo que ele possuísse menos tempo na Cia.

(2) – Referente à presença de uma figura feminina na cadeia hierárquica da entrevistada:

“Atualmente respondo para meu Diretor, mas já respondi para uma gerente mulher; eu era coordenadora”.

“Não respondo para nenhuma mulher”.

“Trabalho na Companhia há 22 anos e nunca respondi para uma mulher”.

“Minha gerente é mulher”.

“Minha atual gestora é uma mulher”.

Foi observado através desse questionamento que a maioria das entrevistadas nunca foi gerenciada por uma mulher ou não são mais gerenciadas no momento atual, dentro da Cia em questão. Das 16 entrevistadas, 11 não respondem para nenhuma mulher em função gerencial em toda a sua cadeia hierárquica.

Para Alvesson e Billing (1997), dentro no conceito da divisão masculino/feminino, historicamente, o masculino é privilegiado. Consequentemente, a divisão em áreas de trabalho divididas em ‘feminino’ e ‘masculino’ é considerada um elemento chave na subordinação das mulheres no trabalho e na sociedade.

A afirmação dos autores vai de encontro ao observado na Cia em questão, na qual a quantidade de mulheres em cargos de chefia é muito baixa, e onde a maioria das mulheres são subordinadas à gestores homens.

3) – Referente ao sentimento da entrevista em se sentir capacitada para assumir funções gerenciais às quais nunca lhe foram delegadas:

“Me sinto capacitada, mas eu estou me adaptando com a nova função e responsabilidades. Agora tenho que ver e pensar na equipe de uma forma geral, não posso ser muito operacional, tenho que gerenciar pessoas e ajudar no crescimento delas”.

“Não me sinto capacitada no momento atual, pois para isso seria necessário um melhor preparo a ser desenvolvido inclusive pela empresa, para que eu pudesse atuar de forma mais efetiva em tal cargo”.

“Sim, me sinto capacitada, pois já atuei como Gerente em outra Cia”.

“Sim, me sinto capacitada pelo tempo de experiência que já tenho na Cia”.

“Por enquanto não me sinto capacitada, preciso aprender mais para atuar em funções gerenciais”.

“Ainda não me sinto preparada, estou me capacitando para assumir novos desafios”.

“Necessito de mais conhecimento técnico e prático para assumir essas funções”.

Esse questionamento teve como objetivo buscar esclarecer se as mulheres entrevistadas sentem que poderiam assumir novas funções gerenciais, mas não estão sendo reconhecidas.

Observou-se que das 16 entrevistadas, apenas 6 não se sentem capacitadas para assumir funções gerenciais, e todas elas citaram a falta de treinamento interno para que se sintam seguras em assumir tais funções. Alvesson e Billing (1997), citam que com a segregação e divisão do conceito masculino/feminino, as mulheres estão mais suscetíveis à baixos salários e poucas oportunidades de treinamento e promoções, em relação ao homem, o que está de acordo com as afirmações das respondentes.

Em contrapartida, das 10 respondentes que se sentem capacitadas a assumir cargos gerenciais, pôde-se notar que muitas delas possuem mais de 15 anos de atuação na Companhia, e ainda assim, não lhe foram delegadas tais funções.

Para Alvesson e Billing (1997), mesmo com as diferenças de valores, visões, desejos e interesses, algumas pesquisas baseadas no comportamento organizacional mostraram que não existem diferenças significativas entre o estilo de gestão masculino e o estilo de gestão feminino. Ainda assim, pôde ser observado através de um estudo realizado por Gentile (1991), que os homens são menos propensos a delegar funções desafiadoras e tarefas importantes às mulheres do que aos homens.

De acordo com Steil (1997), quanto mais desafiadoras são as tarefas delegadas a um determinado colaborador, maior é a sua visibilidade e chance para um crescimento profissional. Tarefas e projetos desafiadores mantêm o colaborador motivado e é um aprendizado de habilidades fundamentais para o desempenho de funções exercidas em cargos de alto escalão dentro de uma Companhia. A delegação desses tipos de tarefas e projetos-chave é um dos fatores determinantes na preparação de homens e mulheres para altos cargos na hierarquia organizacional.

Desta forma, podemos concluir baseado nas respostas das entrevistadas e dos autores acima citados, que tarefas importantes não estão sendo delegadas de forma adequada as mulheres nesta Companhia, e que desta forma, será difícil que as mesmas obtenham o crescimento profissional que almejam.

(4) – Referente à liberdade de se comunicar com seus superiores e ao sentimento de que sua opinião faz a diferença na Cia:

“Tenho liberdade de me comunicar e sinto que algumas de minhas opiniões são consideradas”.

“Sim, sinto-me à vontade para conversar abertamente com meus superiores diretos e indiretos. Sinto que minha opinião é importante e, geralmente, levada em consideração”.

“Sim, tenho total liberdade para conversar com meus superiores em qualquer lugar ou reunião. Algumas vezes, nossas opiniões não são levadas em consideração porque os projetos precisam ser implantados com urgência e não temos opção. Mas sim, minha opinião e ideias sempre são escutadas”.

“Sim, sinto-me confortável e a minha opinião é levada em consideração”.

“Sim, com todos os meus superiores tenho liberdade para conversar e expor minha opinião, falar sobre minhas expectativas, ideias e até mesmo sugerir algumas mudanças”.

“Sim, me sinto confortável para falar, pois felizmente tenho uma boa abertura com meus chefes diretos e disponibilidade para expressar minhas opiniões”.

“Existe a liberdade, e eu a uso, mas ainda as mulheres de uma geral, ficam em 2º plano caso exista uma opinião masculina no circuito”

Neste tópico foi observado que todas as 16 entrevistadas se sentem à vontade para falar com seus superiores tanto diretos quanto indiretos. Da mesma forma, todas sentem que suas opiniões são levadas em consideração de alguma forma nos processos de mudança da Companhia.

Esse é um ponto positivo que se deve destacar, pois é de fundamental importância para colaboradora, se sentir confortável em poder expressar suas dificuldades, expectativas e frustrações com relação às funções exercidas na Companhia.

A filosofia da Companhia, neste quesito, vai ao encontro com a visão de Pless e Maak (2004), que definem que um ambiente organizacional ideal onde exista realmente uma cultura de inclusão, permite que pessoas de diversos *backgrounds*, mentalidades e modo de pensar distintos trabalhem efetivamente juntos e usem o seu potencial máximo, a fim de alcançar os objetivos organizacionais com base em princípios sólidos. Nestes ambientes, os diversos pontos de vista e as diferentes vozes, são respeitados e ouvidos, diferentes perspectivas e abordagens são valorizadas, e todos são encorajados a fazerem contribuições aos quais são significativas à organização.

Um ponto de destaque que deve ser levado em consideração, é que na visão de uma das entrevistadas, quando existe um conflito de diferenças de opiniões entre um homem e uma mulher na Companhia, a opinião do homem é a que prevalece.

(5) – Referente ao sentimento de reconhecimento profissional e às chances de crescimento na Cia:

“Sim, posso dizer que sempre houve esse reconhecimento por parte de todos os meus superiores ao longo da minha carreira na Cia”.

“Sim, a Cia está em expansão e está dando oportunidades para os profissionais que estão qualificados”.

“Sim, existe reconhecimento. Porém, em face de grande quantidade de funcionários atualmente não existem tantas possibilidades na empresa”.

“No momento atual, não existe mais reconhecimento e nem chances de crescimento”.

“Na atual situação da Cia, não sinto que haja reconhecimento e oportunidades de crescimento”.

“Sim, existe reconhecimento, mas chances de crescimento não”.

“Existe reconhecimento, mas hoje não acredito que exista chances de crescimento”.

“Sim, existe reconhecimento, mas não posso negar que já passei por muitas situações aqui na empresa, mudanças, reestruturações, demissões, mudanças de departamento e de chefia, mas o reconhecimento maior foi a promoção para gerente depois de ficar quase um ano sem equipe”.

Pode-se notar que as entrevistadas, em sua maioria, acredita que exista reconhecimento profissional por parte de seus superiores na. Apenas 2 das 16 entrevistadas não sentem que seu trabalho é reconhecido da forma adequada.

Esse fato deve ser encarado de forma positiva e vai ao encontro com a perspectiva de Pless e Maak (2004), que acreditam que a base para que um indivíduo se sinta efetivamente incluído e satisfeito no ambiente de trabalho é o reconhecimento. Para os autores, nós como seres humanos, temos a necessidade de reconhecimento mútuo no ambiente organizacional.

O que deve ser destacado é que metade das entrevistadas que sentem que seu trabalho é reconhecido, não acredita que existam chances de crescimento profissional dentro da Companhia, o que pode vir a se tornar um fator desmotivador e decisivo até mesmo para que a colaboradora deixe a Companhia atual e vá em busca de novos desafios.

É importante observar que a Companhia estudada passou por uma fusão no ano de 2013, e muitas das entrevistadas acreditam que após o processo de fusão, as oportunidades de crescimento profissional dentro da Companhia diminuíram.

(6) – Quanto à percepção de oportunidades de crescimento profissionais iguais entre homens e mulheres na Companhia:

“Absolutamente as oportunidades não são iguais. Especialmente no ramo de seguros, há um machismo muito grande e protecionismo entre os profissionais do sexo masculino”.

“As oportunidades não são iguais, embora na minha opinião estejam ocorrendo algumas mudanças na Companhia. Para mim, há um preconceito em relação às mulheres. Alguns executivos entendem que as mulheres são muito sentimentais e não têm pulso forte para administrar pessoas”.

“Não são iguais de forma alguma, acredito que são todos muito machistas”.

“Infelizmente as oportunidades ainda não são iguais. Percebo que as funções, principalmente gerenciais, ainda são delegadas principalmente a profissionais do sexo masculino. Percebo também que grande parte das profissionais mulheres não possuem as mesmas oportunidades de desenvolverem e exercerem cargos gerenciais. Inclusive a própria empresa não disponibiliza ferramentas para que os conhecimentos sejam aprimorados, com o intuito de futuramente virem a assumir cargos de maior significância”.

“Sim, acredito que as oportunidades são iguais. Tenho exemplos de muitas mulheres na gerencia e na coordenação”.

“Sinceramente, não sei dizer se são ou não oportunidades iguais. Pelo menos nas áreas em que atuei, as chances foram dadas de acordo com as competências dos colegas, independentemente de serem homens ou mulheres”.

“As oportunidades são diferentes, acredito que essa diferença se dê devido à filosofia e cultura japonesa da Cia”.

“As oportunidades não são iguais. O mercado ainda é machista mesmo havendo provas diárias da capacidade das mulheres. Já houve uma melhora considerável, já vencemos muitas batalhas, mas a estrada ainda é longa”.

“Infelizmente não há igualdade, 98% da liderança é masculina. Acredito que esse fato é resultado da cultura japonesa da Cia”.

“Na minha opinião os homens têm mais oportunidades. Tenho essa visão pois a quantidade de homens na Cia que possuem cargos de gestão é muito maior que a quantidade de mulheres”.

“Não são iguais, porque sempre haverá discriminação nos salários, ou pelas mulheres pensarem mais em suas famílias, ou por precisar tirar licença maternidade para ter seus filhos, por falarem mais quando acreditam que algo está errado e não serem submissas”.

Observando os trechos acima retirados das entrevistas, podemos notar que a maioria das entrevistadas (69%) não acredita que existam oportunidades de crescimento iguais entre homens e mulheres dentro da Companhia.

Uma pesquisa realizada por Martin (1990) constatou que as mulheres são segregadas em termos ocupacionais, avaliadas injustamente e são também menos remuneradas que os homens. Uma recente análise internacional mostra que o estereótipo de que “os homens controlam e as mulheres obedecem” ainda continua prevalecendo em muitas organizações de trabalho. Os diversos estudos realizados dentro desta problemática, mostraram que o fenômeno Teto de Vidro impedirá ainda por diversas décadas, o progresso das mulheres aos cargos de poder e alta gerencia e a sua maior visibilidade (BRADLEY apud JACOBS, 1992 apud STEIL, 1997).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os principais resultados da análise das entrevistas apontam que os discursos das mulheres entrevistadas explicitam uma percepção de que, apesar de se sentirem capacitadas para

assumirem funções gerenciais além daquelas já executadas, as mulheres não possuem oportunidades de crescimento em grau de igualdade com os homens.

Pôde-se observar que algumas das entrevistadas atuam na Companhia há mais de 15 anos e ainda não ocupam cargos gerenciais de alto grau de poder de decisão, mesmo que se sintam preparadas para isto. Esse fato vai ao encontro do que pode ser chamado de “Fenômeno do Teto de Vidro” ou “glass ceiling”. O Teto de Vidro é um conceito que se refere às barreiras enfrentadas pelas mulheres que tentam, ou aspiram atingir cargos de níveis hierárquicos mais altos (assim como níveis salariais mais altos), em organizações de trabalho e área afins, mas que por alguma razão à qual não se consegue identificar, não conseguem atingir tal patamar (LOCKWOOD, 2004).

As entrevistadas, em sua maioria, consegue identificar a presença do fenômeno “glass ceiling” no momento em que assume que existem oportunidades de crescimento na Companhia, mas elas não são disponibilizadas em grau de igualdade entre os homens e as mulheres. Este fato está de acordo com Ohlott, Ruderman e McCauley (1994), que afirmam que mesmo quando candidatas à promoção, homens e mulheres, possuem o mesmo histórico profissional, qualificações e cargos ocupados em uma organização, as mulheres não têm acesso às mesmas responsabilidades e aos mesmos desafios em relação aos mesmos cargos ocupados por homens.

Nota-se também que as mulheres entrevistadas se queixam da falta de treinamento e de capacitação para que as mesmas possam assumir os cargos desejados. A Companhia em questão não investe neste quesito, o que no ponto de vista das entrevistadas prejudica ainda mais a ascensão profissional. A partir do resultado das análises, pôde-se evidenciar a existência de um tipo de discriminação velada entre os homens e mulheres.

Nota-se, finalmente, que mesmo nos dias atuais, apesar dos esforços da mídia, de formadores de opiniões, e até mesmo de integrantes da própria organização, a discriminação e a distinção entre homens e mulheres se tornou menos visível, mas ainda existe, o que significa que a luta das mulheres pela igualdade ainda continua.

## REFERÊNCIAS

AGÓCS, C., BURR, C. Employment equity, Affirmative Action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, v. 17, n. 4/5, 1996.

ALVES, Mario; GALEÃO-SILVA, Luiz G. “A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações”. In: *Revista de Administração e Economia*, v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul/Set. 2004.

ALVESSON, M. e BILLING, Y. D. **Understanding Gender and Organization**. London: Sage – p.147-179 - 1997.

COX, Jr.T.;BLAKE,S. Managing cultural Diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, vol.5,n.3, Aug.1991.

COX,Jr. T. The multicultural Organization. **Academy of Management Executive**, vol.5,n.2, 1991.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,1994.

D’AMARIO. Percepção de Inclusão: Um Estudo sobre Funcionários Negros e Pardos em uma Instituição Bancária de São Paulo. **EnGPR – Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho**. 2011.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, Jul./Set., 2000.

FUJINO, YOKO. **Japão ainda dificulta a carreira de mulheres**, 2014. Disponível em <http://www.nippobrasil.com.br/especial/561.shtml>, acessado em 02.11.2015

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Banco de Dados Sobre o Trabalho das Mulheres**, 2007. Disponível em <http://www.fcc.org.br/bdmulheres/> acessado em 09.10.2015

GENILE, Mary C. The case of the unequal opportunity. **Harvard Business Review**, p.14-25, July/Aug. 1991

GIOVANNINI, M. What gets measured gets done. **The journal for quality e Participation**, Winter, 2004.

HANASHIRO, D.M.M.; CARVALHO, S.G. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade Brasileira. **REAd (UFRGS)**, Porto Alegre, Edição 47, v.11, n.5, Set. – Out., 2005.

HANASHIRO, D.M.M.; GODOY, A.S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da Teoria à Prática. In **ENCONTRO Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: Anais 2004.

JAIN, H. Efficiency and equity in employment: equity/ Affirmative Action program in Canada, USA, UK, South Africa, Malaysia and India in developing competitiveness and social justice. In: **WORLD CONGRESS**, 11., 1998, Bologne. Proceedings... Bologne, 1998.

LOCKWOOD, Nancy. **The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives**, SHRM, Research Quarterly, 2004.

MAMMAN, A. Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace: theoretical propositions, strategies and direction for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 6, n. 3, Sept. 1995.

MARSDEN, Peter; KALLEBERG, Arne; COOK, Cynthia. Gender differences in organizational commitment. **Influences of work positions and family roles. Work and Occupations**, v.20, n.3, p.368-390, 1993.

MEYERSON, D.E. & FLETCHER, J.K. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard Business Review** – 1994

MONTEIRO, Maria Helena; GALIZA, Francisco. **Mulheres no Mercado de Seguros no Brasil**. Rio de Janeiro: Funenseg, 2013.

MOR BARAK, M. **Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace**. SAGE Publications, 2005.

MOR BARAK, M. E.; LEVIN, A. Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. **Community, Work & Family**, 2002.

MORRISON, Ann & GLINOW, May. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v.45, n.2, p.200-208, 1990.

NILSON, J. Developing a diversity program: as community demographics change and healthcare organizations extend their geographic reach, many providers are serving and trying to attract a population that is more diverse than ever before. **Healthcare Executive**, July/Aug. 1997.

NKOMU, S.M.; COX, Jr. T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

OHLOTT, Patricia; RUDERMAN, Marian; McCAULEY, Cynthia. Gender differences in managers' developmental job experiences. **Academy of Management Journal**, v.37, n.1, p.46-67, 1994.

O' MARA, J. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. **Human Resources Management & Development Handbook**. New York: AMACON, 1994.

PELLED, L.H.; LEDFORD Jr. G.; MOHRMAN, S.A. Demographic dissimilarity and workplace inclusion. **Journal of management studies**. V.36, n.7, p. 1013-1031, 1999.

PLESS, N.M. e MAAK, T. Building an inclusive diversity culture. Principles, processes and practice, **Journal of Business Ethics**, 54, p. 129-147, 2004.

POWELL, Gary & BUTTERFIELD, D. Anthony. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management, **Academy of Management Journal**, v.37, n.1, p.68-86, 1994

RAGINS, B. R., TOWNSEND, B., e MANTIS, M. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. **Academy of Management Executive** – 1998. suite: CEOs and female executives report on breaking the Glass Ceiling, 1998

SORANZ; D'AMARIO: Diversidade e Inclusão: Um estudo sobre Gênero em uma Indústria Farmacêutica. **XIII Semead Seminários de Administração**, 2010.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

SUBBARAO, A. V. Managing workforce diversity: an innovation or an evolution? In: **WORLD CONGRESS OF INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS ASSOCIATION**, 10., May/June 1995, Washington, DC, USA.

THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, Sept./ Oct. 1996.

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

YANNOULAS, Sílvia C. Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no Mercado de trabalho. **Projeto relações de gênero no mundo do trabalho: direitos e realidades**. CFEMEA/FIG/CIDA, Brasília, nov.2002. Disponível em <http://www.cfemea.org.br>, acessado em 09.10.2015