

A Inclusão Vertical de Gênero no Setor Bancário: Um Estudo Documental, Evolutivo e Comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco

Autoria: Antônio Nunes Pereira, Vandresa Lúcia Machado, Fabrício Carvalho Cípola, Claudio José Pinheiro, Ana Alice Vilas Boas, Silvestre Prado de Souza Neto

Resumo

O estudo apresenta uma visão comparativa dos indicadores de gestão de pessoas relacionados à inserção do gênero feminino no Banco do Brasil (BB) e no Banco Brasileiro de Descontos (Bradesco). A análise dos indicadores laborais pode oferecer informações relevantes para investidores e para a sociedade em geral quanto à proteção e ao estímulo do trabalho feminino. O estudo utiliza o banco de dados do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), literatura nacional, informações constantes do Balanço Social das empresas e dados da Pesquisa Mensal de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, no período de 2002 a 2006. Em uma era na qual o “capital humano” se tornou o principal ativo das empresas, estudar os indicadores laborais das mulheres pode ser uma ação relevante para o entendimento das práticas de diversidade do BB e Bradesco que são candidatas naturais à empresas-modelo do setor bancário e ao recém-criado Selo Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República. Os achados permitem inferir de forma descritiva de que não obstante o crescimento da participação feminina, ainda não se obteve um equilíbrio entre os gêneros, principalmente nos cargos de gerência e diretoria nas empresas analisadas.

1 Introdução

Nos últimos dez anos, após alguns movimentos de *downsizing*, de terceirização e de qualidade que impregnaram as corporações, as mentes dos executivos e dos pesquisadores se voltaram para o que se convencionou chamar de “capital humano” e de “capital intelectual” (STEWART, 1998). Após uma visão de organização guiada pelo reconstruir do zero, estoque zero e desperdício zero, apresenta-se um novo ciclo no qual o elemento humano, potencializador de resultados negativos, nulos e positivos, acaba por ganhar relevância nas organizações.

Na observação diária ou entre os corredores dos principais congressos brasileiros, parece que há um movimento para considerar o elemento humano e a diversidade na corporação como um fator crítico para bons resultados tanto em setores commoditizados quanto em setores de serviços, como é o caso do mercado financeiro. Harrison (2005) polemiza ao comentar que as organizações são formadas de pessoas (sangue da empresa) e que são fatores únicos, não facilmente duplicáveis ao longo do tempo a exemplo de propriedades, maquinário e até conhecimento especial.

Na visão de mundo que busca uma qualidade ampla e sistêmica em forma de melhoria sócio-técnica e econômica revolucionária (SCHOLTES, 1999) e, na qual há se adiciona o crescimento da População Economicamente Ativa Feminina (IBGE, 2007), há que se destacar a relevância da temática da inclusão da mulher no mercado de trabalho financeiro.

Companhias de projeção internacional e com interfaces com boa parte da economia do Brasil são unidades de estudo que podem capturar esse contexto da corporação responsável. No entanto, esta pesquisa objetiva analisar de forma comparativa a inclusão da mulher no Banco do Brasil S/A (BB) e no Banco Brasileiro de Descontos (Bradesco). As empresas atuam no ramo financeiro e foram escolhidas por estarem listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), serem as duas primeiras com base em receitas e patrimônio líquido e possuírem a prática de divulgação (transparência) do Balanço Social (BS). Ademais, são potenciais candidatas ao Selo Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas

para as Mulheres da Presidência da República na próxima edição que poderá contemplar não apenas empresas estatais, mas também privadas. O estudo do BB e Bradesco, candidatas ao já prestigiado Selo Pró-Equidade, pode gerar maior engajamento, discussão de plataforma de pesquisa e, por que não, a mudança de práticas por outras empresas públicas e privadas brasileiras no esforço da inserção da mulher no mundo do trabalho.

Estudantes, investidores, políticos, sindicatos, profissionais ligados ao mercado financeiro, exemplo de grupos de interesses (*stakeholders*), podem se beneficiar desta pesquisa que tem o intuito de satisfazer as seguintes indagações: As empresas evidenciam o emprego da mão-de-obra feminina em seus Balanços Sociais, de 2002 a 2006? Como tem se comportado o percentual de participação das mulheres em relação ao total da força de trabalho nessas empresas? A porcentagem de cargos chefiados por mulheres tem aumentado ou diminuído nas empresas selecionadas? Como tem se comportado a participação feminina nos conselhos de administração, diretoria e conselho fiscal das empresas? Essas questões com grau relativo de acerto ajudarão a construir um quadro de inclusão feminina nos bancos analisados, a partir de evidências contundentes de uma megatendência: o trabalho da mulher.

1.1 Objetivos

A implantação de regulação e de políticas específicas para as mulheres significa, até certo ponto, uma intervenção na desigualdade de acesso ao trabalho entre homens e mulheres. Para Alves (1998, p.65), “o conceito de desigualdade está associado às questões de classe, de gênero e de raça. Denota as posições dos indivíduos de uma sociedade com relação aos meios de produção, o valor diferente dado a esses indivíduos de acordo com seu sexo e características físicas diferentes ou a cor de sua pele”.

Não obstante a existência de políticas e de leis que protejam o trabalho da mulher em âmbito público e privado em variados países e em diversas épocas (Barros, 2007), é na definição e na implantação das políticas que se pode realmente caracterizar a intenção decisiva dos agentes em reduzir as assimetrias de oportunidades entre os gêneros. A utilização de prêmios, a exemplo do Selo Pró-Equidade, emergem como ruptura da dimensão ideal para a transformação objetiva via incentivo, um mecanismo que pode alcançar maior eficácia se comparado aos mecanismos punitivos. A punição pode ser de difícil implementação, quando não raro onerosa, demorada e, sob o ponto de vista fáctico da vontade popular no médio e curto prazo, inoperante frente às sutilezas da exclusão vertical (restrição à ascensão hierárquica) e horizontal da mulher (limitação de acesso às carreiras “típicas” do gênero masculino ligadas ao “sujo” e, ao modernamente, “técnico”). É importante ressaltar que o foco na punição, relevante, mas insuficiente, pode ser pouco eficaz para empresas que não tem orientações para a transparência e compromisso social não só para atuarem de forma socialmente responsável, mas pelo menos serem transparentes à medida que suas práticas possam ser avaliadas pelos grupos de interesse (*stakeholders*).

Essa perspectiva conduz ao trabalho de caráter empírico para se resgatar vestígios, evidências positivas e negativas, da constância ou alteração do fenômeno inserção da mulher no mercado de trabalho bancário.

Neste contexto, o primeiro objetivo deste estudo é traçar um panorama aproximado da inserção da mulher em âmbito metropolitano através dos dados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME). A PME é uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que tem por objetivo produzir indicadores mensais sobre a força de trabalho que permitam avaliar as flutuações e a tendência do mercado de trabalho. Esta pesquisa cobre a área urbana de seis Regiões Metropolitanas (RMs): Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. A caracterização do âmbito populacional

sinaliza até que ponto as empresas refletem a matriz social em sua força de trabalho e corpo decisório.

O segundo e mais relevante objetivo do estudo é identificar como a especificidade do gênero se reflete no mercado de trabalho, no período de 2002 a 2006, com foco no BB e no Bradesco, a partir dos dados colhidos dos BSs disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). Além disso, outras informações dos portais das empresas, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Bovespa são utilizadas para avaliar a inserção nas funções de conselho e de diretoria.

Objetivos complementares também fazem parte do estudo para que os objetivos principais sejam alcançados. É apresentada uma breve revisão da literatura sobre o tema a partir de encontros científicos, revistas e livros disponíveis em mercado nacional, bem como se apresenta um breve histórico das empresas estudadas para um entendimento contextual do fenômeno.

2. Desenvolvimento

Esta seção apresenta visões sintéticas de responsabilidade social e de balanço social, fundamentais para a caracterização do problema da mulher no mundo do trabalho em geral. São apresentadas, de forma sucinta, as pesquisas selecionadas do ingresso da mulher no mercado de trabalho, as temáticas mais observadas, e, a seguir, as informações sobre a participação da mão-de-obra feminina nas seis maiores regiões metropolitanas brasileiras no contexto de informações sociais. Por fim, apresentam-se o histórico e a discussão das práticas de inclusão do Bradesco e do BB, empresas analisadas quanto à inserção do trabalho da mulher.

2.1. Referencial Teórico

O referencial teórico apresenta os conceitos de responsabilidade e de balanço social. A responsabilidade social empresarial (RSE) é um tema que tem ganhado espaço recentemente nas discussões acadêmicas e tem no balanço social o principal instrumento de transparência e prestação de contas das práticas dos gestores na governança do negócio e sistemicamente interfaceado com o caldo sócio-ambiental.

2.1.1 A Transparência da Responsabilidade Social: O Balanço Social do Ibase

Muito embora no passado tenha se defendido um papel essencialmente econômico para as empresas, essa visão parece perder espaço para uma visão sócio-orientada que o cidadão comum pode facilmente observar no discurso e decisões de empresas, governos e até instituições religiosas ao reconhecer papéis, responsabilidades e até erros cometidos.

Sabe-se de forma cada vez mais consensual que a abordagem posta em cheque da economia é estilizada classicamente com um único proprietário, focado em seu auto-interesse, com o objetivo de maximização de lucro. Uma leitura atual de gestão econômica traz uma visão cada vez mais integrada com o entorno dos negócios, seus impactos ambientais, suas positivas contribuições para a sociedade e desenvolvimento local. Parece que está por surgir, ou pelo menos se consolidar, um paradigma da gestão econômica pela inclusão.

A literatura de finanças de forma antecipada parece unânime na redefinição do objetivo da gestão empresarial e financeira que é aumentar o valor da empresa e não apenas a tradicional maximização do lucro (GITMAN, 1997). Certamente empresas com práticas eficazes de preservação ambiental e que tenham políticas adequadas de recursos humanos e interação com a comunidade local possuem seu valor de mercado e valor social, por assim

dizer, reposicionado e legitimado pelo mercado e pelos *stakeholders*. A própria visão de riscos de passivos trabalhistas e ambientais opera como instrumento que orienta pequenos acionistas, fornecedores, governos e bancos a premiar empresas responsáveis em termos de consumo, taxa de juros e benefícios outros. Um contrato tácito de perenidade se estabelece. Ashley (2005) tece a perspectiva ampliada de valor das empresas ao recortar o histórico da responsabilidade social empresarial (RSE) e a mudança de valores patriarcais para valores femininos pós-patriarcais como premissa de sustentabilidade atual das empresas.

Os argumentos na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Justifica-se essa relação por uma ação proativa da organização, que busca oportunidades geradas por uma: consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero; antecipação evitando regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente (ASHLEY, 2005, p. 49).

Uma empresa com RSE tem certamente o interesse e a obrigação de demonstrar sua contribuição social. Essa perspectiva é cristalizada na prática de divulgar o Balanço Social. Tinoco (2001), ao consagrar o balanço social como instrumento de transparência e prestação de contas da empresa para a sociedade, apresenta a diversidade de público interessado nos resultados das empresas. Resultados esses, muito além dos econômico de curto prazo: trabalhadores, clientes, acionistas, sindicatos, autoridades financeiras, fiscais, comunidade local, pesquisadores, professores, formadores de opinião, entre outros. Chiavenato (2006) comenta que o balanço social recaptura os principais dados para que se avalie a situação da organização no domínio social.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), criado em 1981, é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa ou político-partidária, que também busca a transparência na prestação de contas das empresas. A missão do IBASE é a construção da democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã. Entretanto, os seus objetivos são:

Dar visibilidade às demandas e propostas de setores em situação de pobreza e exclusão social – *particularmente mulheres* e afrodescendentes – no debate e na agenda política e consolidar sujeitos coletivos e a esfera pública.

Desenvolver ações que permitam incidir em políticas públicas para priorizar a igualdade e o desenvolvimento humano democrático e sustentável.

Lutar pela erradicação da pobreza e combater desigualdades no acesso a bens e recursos.

Defender, valorizar e fortalecer a participação cidadã de grupos sociais e comunidades em situação de pobreza e *excluídos dos processos decisórios*.

Exigir transparência de representantes eleitos, gestores e gestoras quanto ao uso de recursos públicos.

Cobrar ética, responsabilidade social e cidadã de todas as organizações da sociedade. Estabelecer alianças estratégicas na promoção da democracia, no fortalecimento da sociedade civil e da cidadania planetária, vinculando o global e o local (*grifo nosso*).

O IBASE é uma instituição relevante para esse estudo porque ela recomenda a adoção de alguns indicadores laborais para que as empresas e outras instituições evidenciem a sua contribuição social sob a ótica do trabalho em aspectos de gênero.

Há que se destacar que existem outros modelos de BS de instituições como o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e a Organização das Nações Unidas (ONU). No entanto, o modelo IBASE parece ser o de maior recorrência no Brasil.

2.1.2 Estudos Brasileiros Recentes Seleccionados sobre a Inclusão da Mulher na Empresa

Investigações anteriores sobre o papel da mulher nas empresas, a pirâmide hierárquica, a definição da exclusão horizontal e vertical, bem como os modelos anteriores são relevantes para se definir as escolhas de referenciais e das orientações metodológicas para este estudo.

Puppín (2001) realizou investigação na linha de pesquisa de estudos de gêneros em uma empresa petrolífera mundial com filial no Brasil. A partir de uma densa literatura internacional e nacional sobre o tema, a pesquisadora indagou sobre os simbolismos das trabalhadoras na dimensão cultural; o espaço e a progressão de carreira do gênero feminino dos setores e hierarquias, bem como tentou identificar algum padrão de mudança frente às novas tecnologias do trabalho.

A pesquisadora obteve achados importantes no que se refere à necessidade externa de se incluir as mulheres em cargos de gerência numa espécie de símbolo da modernidade. Mapeou preconceitos e até mesmo boicotes ao trabalho feminino que determinam uma divisão sexista da linha operacional e das chamadas atividades de apoio, ainda que os processos fabris tenham se modernizado. Verificou, entre outras facetas da inclusão formal, de caráter substantivo questionável, que existem carreiras que são finais de linha e que normalmente as mulheres estão nessas carreiras (secretárias). Identificou também restrições e sutilezas que ainda permanecem sob a pseudo-justificativa biológica no que se refere à adequação feminina aos cargos hierarquicamente superiores.

Este estudo contribui para a presente pesquisa no que se refere à caracterização de um modelo para avaliar até que ponto as empresas Bradesco e Banco do Brasil são equitativas, segundo o modelo de Kanter (1977) *apud* Puppín (2001, p. 81). A abordagem de Kanter, ainda que soe como uma aproximação, será utilizada para a caracterizar a igualdade de gênero por estar documentada na literatura social do Brasil, conforme Quadro 1. Há que se antecipar que o número por si só é apenas um meio, uma informação evidenciável, certamente um passo seguro para adentrar na caracterização da equidade substantiva.

Caracterização	Critério
Grupo Desviado para o Gênero Masculino (GDM)	Diferença da participação do gênero masculino e feminino acima de 70%, inclusive.
Grupo Inclinado para o Gênero Masculino (GIM)	Diferença da participação do gênero masculino e o feminino entre 30% a 69%, inclusive.
Grupo Equilibrado (GE)	Proporção do gênero masculino/feminino abaixo de 29%.

Quadro 1: Caracterização do Equilíbrio dos Gêneros na Força de Trabalho

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kanter (1977) *apud* Puppín (2001, p. 81).

Barros (2007) comenta o histórico já secular da proteção do trabalho da mulher e polemiza a legislação que caracteriza a chamada exclusão horizontal e a exclusão vertical do gênero feminino nas empresas.

A autora inicia afirmando que nas sociedades primitivas cabia ao homem a caça e à mulher a coleta de frutos. De forma mais contundente para os povos gauleses e germânicos, o *status* da mulher até a idade média era próxima ao homem, explica a pesquisadora. Posteriormente, o processo de industrialização passou a utilizar a mulher numa franca caracterização de “meia-força” e de trabalho mal-pago, fato que posicionou a regulação do trabalho feminino como uma das primeiras matérias de tratamento do direito internacional para que se evitasse a concorrência “desleal” entre países. A força de trabalho da mulher era então uma vantagem competitiva de baixo custo (será que ainda continua?). A autora conta a inserção da proteção da mulher nas garantias de emprego em caso de maternidade, tratamento

diferenciado para casos de aborto, amamentação, entre outros prescritos na regulação de vários países.

O tópico combate à discriminação é digno de destaque. Não obstante resgatar o Artigo 5º, I, e o Artigo 7º, XXX, da Constituição Brasileira, a pesquisadora das ciências jurídicas parece desabafar:

Sucedem que, declarações enfáticas do princípio da igualdade, inseridas em textos legais, não são suficientes para que esse ideal penetre também na realidade, pois se a discriminação é banida dos textos legais, ela persiste em segmentos sociais e toma novas feições (BARROS, 2007, 1091).

As discriminações contra a mulher apresentadas e discutidas por Barros (2007) são focadas na maternidade, na gravidez e mesmo em todas as etapas da contratação, conforme ilustra o Quadro 2. Certamente a mulher ainda precisa de proteção, pois procedimentos de teste de gravidez na admissão são identificados pela autora e pela doutrina jurídica como prática de barreira de entrada da trabalhadora, fora a violação evidente do direito à intimidade. Deixa transparecer também que a mulher casada certamente terá alguma restrição no que se refere às atividades e promoções de uma empresa. Outra forma de discriminação formalizada é a diferença de remuneração. Mesmo para casos em que a mulher possua maior instrução não será raro, mesmo no serviço público, que a remuneração seja diferenciada. Além dos homens terem preferência nas promoções, há uma espécie de mito da restrição da disponibilidade feminina ligada aos trabalhos domésticos e ao cuidado dos filhos. Operam “vários filtros” em diversas fases que concorrem pela discriminação e pela dificuldade de acesso da mulher ao direito do trabalho (BARROS, 2007).

Momentos	Evidências de Discriminação
Contratação	Anúncios de emprego sutis, rejeição de colegas da empresa, exigência de qualificação elevada, resignação em tarefas mais rudes, de baixa remuneração e indesejáveis.
Curso do Contrato	Delegação de tarefas inferiores, que não requeiram qualificação, e barreiras nas oportunidades de promoção.
Final do Contrato	Falsa alegação de contenção de gastos para demitir empregados do sexo feminino e em idade de procriação.

Quadro 2: Momento e Evidência da Discriminação dos Gêneros

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Barros (2007)

Por fim, a autora caracteriza a segregação horizontal e vertical. A separação de homens e mulheres em determinadas profissões denota a segregação horizontal e é um dos fatores reponsáveis pela disparidade salarial e ocupacional, situação verificada em menor grau em países desenvolvidos que têm uma concentração feminina de funções de assistência, como a enfermagem. A segregação vertical, comenta a autora, representa o afastamento das mulheres dos postos de direção determinada geralmente por: resistência dos comandados masculinos, falta de qualificação feminina e descontinuidade das carreiras. Certamente “barreiras invisíveis” impedem o acesso das mulheres aos cargos diretivos em todos os países (BARROS, 2007, p. 1126-1127).

Muito embora seja importante a investigação de qualquer segregação, o trabalho de Barros (2007) contribui para o presente estudo como um diálogo da regulação e as situações fáticas, algumas exemplificadas no estudo de Pupin (2001) e uma abordagem regulatória e histórica para a segregação vertical. Outra contribuição após a leitura da autora é o estímulo para investigar a natureza da composição dos conselhos de administração, diretoria e conselho fiscal do BB e do Bradesco para avaliar a segregação vertical. Após a investigação nas duas

empresas espera-se fazer uma pirâmide semelhante a apresentada abaixo, sobre a pró- equidade dos gêneros

Grupos	Total	Mulheres	M%	Homens	H%	H% - M%	Orientação
Conselho de Administração	4	2	50%	2	50%	0%	GE
Conselho Fiscal	4	3	50%	2	50%	0%	GE
Presidência e Diretoria	10	5	50%	5	50%	0%	GE
Chefia	100	50	50%	50	50%	0%	GE
Trabalhador(as)	1000	500	50%	50	50%	0%	GE

Quadro 3: Pirâmide Pró-Equidade dos Gêneros

Nota: GE = grupo equilibrado

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Barros (2007) e Pupin (2001)

Outros estudos podem subsidiar novas fronteiras para averiguar a inserção da mulher no mercado de trabalho das empresas sob diversos prismas. Castro, Serravalle e Ramos (2002) trazem algumas falas de sindicalistas, pesquisas recentes corroboram até certo ponto alguns caminhos da pesquisa. Através da fala pode-se dizer que a teoria e a regulação possuem pontos de convergência. A partir desta abordagem teórica e do referencial para a análise de dados, o estudo evolui para uma análise da inserção feminina numa perspectiva metropolitana.

2.2 A Inserção Feminina no Mercado de Trabalho: Uma Visão Metropolitana

Por muitos anos as mulheres se dedicaram exclusivamente às tarefas domésticas, ao cuidado dos filhos e do marido, enfim, às tarefas que garantiam a manutenção da estrutura familiar. No entanto, os movimentos feministas, a partir do século XX, modificaram essa perspectiva e a mulher passou a trabalhar fora da esfera doméstica. O trabalho feminino chegou a ser considerado um fenômeno passageiro, pois às mulheres cabiam as tarefas ditas “mais leves”, “femininas” e que eram passíveis de exploração. A posição ocupada e a remuneração, em relação aos homens, eram desvantajosas (HOLZMANN, 2000). De acordo com León (2002, p.11), o ingresso da mulher no mercado foi um processo natural diante do desenvolvimento das sociedades latino-americanas, mas que “não prescindia ser promovido”.

Entretanto, a participação da mulher no mercado de trabalho vem aumentando ao longo das últimas décadas, “de forma linear e praticamente alheia às flutuações da atividade econômica” (LAVINAS, 2002, p. 33). De acordo com a autora, desde os anos 80, a taxa de ocupação feminina mostra-se mais elevada do que a masculina.

Segundo Lavinias (2002), este comportamento de aumento da absorção da mão-de-obra feminina tem algumas explicações: a reestruturação do setor produtivo, iniciada na década de 90 que acarretou uma redução do emprego industrial, principalmente para os homens; a expansão do setor de serviços, onde a presença da mulher é majoritária; a maior flexibilização do mercado de trabalho e a “precarização” das relações de trabalho, com o aumento do trabalho em tempo parcial e do trabalho informal, que fez com que as mulheres se tornassem mão-de-obra barata, pois elas conciliariam o trabalho e o cuidado do lar e aceitariam ganhar menos.

No entanto, a mesma autora afirma que este enfoque “encobre ganhos significativos reais para as mulheres, tal como a redução constante dos diferenciais de rendimentos entre os sexos em todos os tipos de ocupação” (LAVINAS, 2002, p. 34). O intuito era oferecer salários iguais para os mesmos tipos de trabalho (para empregados de ambos os sexos) e “não em melhorar o acesso da mulher ao mercado de trabalho, especialmente, a postos de trabalho

de qualidade” (LEÓN, 2002, p. 12). Houve um aumento da remuneração feminina e não a diminuição do salário masculino, embora a desigualdade salarial ainda seja acentuada, mesmo as mulheres tendo um nível de escolaridade superior ao dos homens (LAVINAS, 2002).

Uma das conseqüências da inclusão da mulher no mercado de trabalho foi a alteração do desenho dos arranjos familiares. Atualmente, as mulheres estão mais qualificadas para o trabalho, mais independentes economicamente e esta inserção interfere na decisão reprodutiva das mulheres. Para Alves (2004, p.35), “existem grandes evidências confirmando que não é a entrada da mulher no mercado de trabalho per si, mas a qualidade do emprego, que possibilita o “empoderamento” econômico da mulher e eleva sua capacidade de decisão nas questões reprodutivas”. Ou seja, a mulher moderna está preocupada com a sua posição no mercado, com o seu nível educacional e isso faz com que ela postergue o casamento e a maternidade e invista em qualidade e não em quantidade de filhos.

O estudo realizado por Melo (2002) aborda o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho. “No Brasil, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho cresceu cerca de 13 pontos percentuais entre 1950 e 1980, chegando nos anos noventa a beirar os 40%”, conforme Barros *et al* (*apud* MELO, 2002, p. 33) e segue afirmando que esta tendência continuará nos próximos anos.

A Tabela 1 apresenta os dados sobre a ocupação de homens e mulheres, segundo as Regiões Metropolitanas do Brasil, nos últimos cinco anos. O IBGE considera como população ocupada as pessoas que exerceram trabalho, remunerado ou não, durante pelo menos uma hora completa na semana de referência (que precede a semana da entrevista) ou que tinham trabalho remunerado do qual estavam temporariamente afastadas nessa semana.

Tabela 1: Número de Homens e Mulheres Ocupados, por Regiões Metropolitanas

Mulheres							
	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre	Total
2002	499	576	840	1.935	3.260	706	7.816
2003	531	583	887	2.004	3.494	721	8.221
2004	557	625	921	2.118	3.650	773	8.643
2005	564	662	978	2.159	3.738	801	8.901
2006	591	698	1.024	2.261	3.831	786	9.191

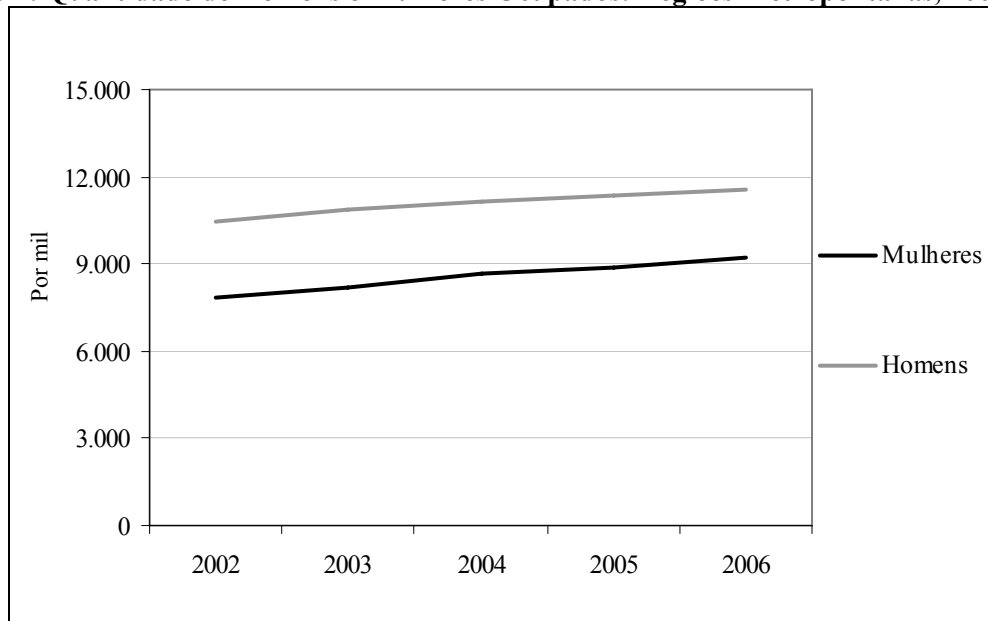
Homens							
	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre	Total
2002	719	714	1.030	2.704	4.377	906	10.451
2003	751	742	1.086	2.770	4.608	941	10.898
2004	743	762	1.136	2.807	4.731	942	11.121
2005	743	763	1.171	2.888	4.813	959	11.338
2006	774	794	1.235	2.863	4.930	973	11.568

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

Nota: Os dados correspondem aos meses de dezembro.

O número de mulheres ocupadas aumentou em todas regiões metropolitanas e, no total, passou de 7.816.000 em 2002 para 9.191.000 em 2006, correspondendo a 15% de elevação. Com relação aos homens, este aumento do quantitativo de ocupados é menor (cerca de 10%). Somente em Porto Alegre houve um ligeiro declínio desse quantitativo do ano de 2005 para 2006. O que se pode observar, também no Gráfico 1, é uma tendência do crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho.

Gráfico 1: Quantidade de Homens e Mulheres Ocupados: Regiões Metropolitanas, 2002 a 2006



Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

Os dados da Tabela 2 corroboram com o já exposto. Na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, nos últimos cinco anos, houve maior elevação da participação feminina no mercado de trabalho, correspondendo a 2,4 pontos percentuais em contraposição a Belo Horizonte com a menor taxa de aumento da participação (0,4%). Entretanto, Salvador é a RM na qual a mulher possui maior representatividade no mercado laboral (46,8%).

Tabela 2: Evolução da Participação Feminina, segundo as Regiões Metropolitanas

	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
2002	44,7%	44,9%	41,7%	42,7%	43,8%
2003	44,0%	45,0%	42,0%	43,1%	43,4%
2004	45,1%	44,8%	43,0%	43,5%	45,1%
2005	46,4%	45,5%	42,8%	43,7%	45,5%
2006	46,8%	45,3%	44,1%	43,7%	44,7%

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

Nota: Os dados correspondem aos meses de dezembro.

Apresentados os dados populacionais vale apresentar a perspectiva trazida por Dressler (2003, p. 48). O autor defende que os componentes raça, sexo, cultura, nacionalidade, deficiências, cultura e religião são faces evidenciáveis da diversidade no chamado “blocos democráticos da empresa”. Assim quanto mais próxima a mão-de-obra e o comando do perfil demográfico da população maior será a prática de diversidade na empresa.

No que se refere ao setor bancário uma breve resenha da situação baiana pode ser oportuna. Castro, Serravalle e Ramos (2002) trazem algumas informações sobre a idade, as ocupações dos sindicalizados e sindicalizadas na década de 90. No que se refere à política de contratação algumas falas configuram que existe uma preferência no atendimento bancário para pessoas jovens:

... idade e aparência influenciam muito para a admissão num banco, principalmente em banco privado...
... solteira é mais fácil de ser admitida...

... pessoa com mais de 30 anos; as chances são pequenas... (CASTRO, SERRAVALLE e RAMOS, 2002, p. 23).

Uma outra questão importante que surge nessas falas, muito embora não focada no estudo, é a idade. Existe uma preferência por pessoas mais jovens em bancos privados. Em uma entrevista de recepção de um banco estatal conta-se que o diretor regional se gabou da seguinte afirmativa: “Vocês conhecem algum aposentado do Banco X?”. Esse aspecto poderia ser uma pauta para outro estudo, mas não será tratado por uma questão de foco.

Ao retornar a discussão metropolitana pode-se verificar que a mulher tem um aumento expressivo nas mais variadas cidades.

A Tabela 3 apresenta a taxa de atividade, que é a proporção de pessoas economicamente ativas em relação ao número de pessoas de 10 anos ou mais de idade (IBGE, 2007). Esta taxa está praticamente estável, conforme pode ser observado. Consta-se que os homens representam, em 2006, a maioria da população economicamente ativa (66,38%), enquanto as mulheres representavam 48%. Para as mulheres houve um ligeiro aumento de 2,5 pontos percentuais.

Tabela 3: Evolução da Taxa de Atividade, segundo as Regiões Metropolitanas

		2002	2003	2004	2005	2006
Recife	Homem	60,4%	61,5%	59,7%	61,0%	60,6%
Recife	Mulher	38,1%	41,1%	40,9%	41,5%	41,3%
Salvador	Homem	66,2%	67,5%	67,2%	65,8%	65,5%
Salvador	Mulher	50,0%	49,9%	51,6%	52,4%	53,0%
Belo Horizonte	Homem	63,4%	65,9%	64,7%	64,9%	67,0%
Belo Horizonte	Mulher	45,8%	48,8%	48,6%	49,3%	50,5%
Rio de Janeiro	Homem	65,7%	65,0%	65,0%	65,2%	64,4%
Rio de Janeiro	Mulher	42,7%	43,8%	45,3%	44,1%	44,5%
São Paulo	Homem	68,5%	69,8%	69,7%	68,3%	69,0%
São Paulo	Mulher	47,6%	50,6%	50,0%	48,7%	50,0%
Porto Alegre	Homem	66,5%	66,4%	66,0%	65,6%	64,4%
Porto Alegre	Mulher	47,0%	47,5%	48,4%	49,2%	47,8%
Total	Homem	66,3%	67,1%	66,7%	66,2%	66,3%
Total	Mulher	45,5%	47,6%	47,9%	47,3%	48,0%

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego

Nota: Os dados correspondem aos meses de dezembro.

Diante do exposto, torna-se relevante estudar a inserção do trabalho da mulher e as práticas de inclusão deste gênero no setor bancário brasileiro, pois o mesmo pode apresentar características peculiares importantes para estudiosos do assunto. Antes, porém, apresentem-se algumas considerações sobre a metodologia escolhida para o referido estudo.

3 Metodologia

Este trabalho é de natureza documental e descritiva (RICHARDSON, 1999 e HAIR *et al.*, 2005). O estudo utiliza documentos, base de dados virtuais e material bibliográfico para coletar informações e suportar análises. Essas características oferecem uma análise de dados documentais para que se descreva o estado da inserção da mulher no setor bancário.

A pesquisa documental a partir de dados primários é base do estudo. Parte substantiva das informações foi coletada no portal do IBASE, bem como documentos divulgados pelas

empresas entre 2002 e 2006. Essa opção está fundamentada na perspectiva de Severino (2002, p.138): “*O que pesquisar na internet? Como se trata de uma enorme rede, com um excessivo volume de informações, sobre todos os domínios e assuntos, é preciso saber garimpar, sobretudo dirigindo-se a endereços certos.*” Dessa forma o estudo elege o IBASE, premissa inicial, como manancial de informações corretas e completas das empresas do mercado financeiro brasileiro: BB e Bradesco.

Lakatos e Marconi (2001, p. 43) facilmente classificariam a pesquisa como documental com utilização de fontes primárias. Documentos de fontes primárias são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações. Englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica e ser encontrados em arquivos públicos ou particulares, ou em fontes estatísticas compiladas por órgãos oficiais e particulares. Nesse sentido, o banco de dados básico contempla: o balanço social disponível nos portais das empresas e o banco de dados do IBASE.

O estudo também tem características de estudo de multicaso na leitura de Yin (2001), Fachin, Tanure e Duarte (2007). Nesse aspecto não será esquecida a dimensão contextual dentro da perspectiva de comparação das práticas de inserção feminina no setor bancário brasileiro a partir da trajetória empresarial do Banco do Brasil e do Bradesco, representantes deste setor com projeção nacional.

4 A Evidenciação de Indicadores Laborais Femininos do BB e do Bradesco

Após a leitura dos dados populacionais, pode-se facilmente identificar o cenário de maior inclusão da mulher no mercado de trabalho bancário. A partir de agora será tratada a inserção da mulher no BB e no Bradesco, a partir das informações do BS para fins de comparação. Informações contextuais auxiliam na caracterização do fenômeno de empresas que, por uma projeção internacional e nacional, podem trazer no seu processo de gestão políticas de diversidade e inserção da mão-de-obra feminina nos bancos.

4.1 Breve Histórico, Desafios do Banco do Brasil e Orientação de Equidade

Pesquisar a equidade de gênero no BB é algo desafiante por ser uma instituição tradicionalista. As origens do Banco do Brasil remontam ao período monárquico, sendo hoje um estabelecimento com 200 anos de existência.

É facilmente observável pelo usuário comum que as agências do BB vão aos poucos se remodelando aos novos tempos em parte pelo maior quantidade de funcionárias, de gerentes e de clientes mulheres que dão um renovado “tom” para as finanças do mais tradicional banco brasileiro. Muito embora sejam produtos relativamente novos, percebe-se o marketing de apólices de seguros direcionados para as mulheres. Uma face da exclusão no Brasil é o baixo índice de bancarização no Brasil que, segundo o Banco Central do Brasil, está perto de 40 milhões de pessoas em acessos a serviços bancários (BB, 2007). Certamente boa parte dessa parcela de pessoas que não tem acesso aos produtos bancários é do gênero feminino. Um provável mercado com aspectos peculiares, tais como: maior conservadorismo no investimento, menor quantidade de sinistros no caso de automóveis, potencial consumidora de produtos de previdência e de seguridade ligados à família.

Se é possível verificar estratégias e produtos direcionados ao público feminino restaria avaliar a participação da mulher na pirâmide do BB. Uma análise da força total de trabalhadores informa que houve uma mudança de Grupo Inclinado para o Gênero Masculino (GIM) para o Grupo Equilibrado (GE). No que se refere à participação da chefia não ocorreu alteração, permanecendo a caracterização GIM. No que se refere à presidência e diretorias

ocorreu uma melhoria de Grupo Desviado para o Gênero Masculino (GDM) para GIM. Por fim, o Conselho de Administração permaneceu na crítica classificação GDM (Quadro 4).

Banco do Brasil	2002	2003	2004	2005	2006	Observação
Grupos						
Conselho de Administração	GDM	GDM	GDM	GDM	GDM	Permaneceu GDM
Conselho Fiscal	GDM	GDM	GDM	GDM	GDM	Permaneceu GDM
Presidência e Diretoria	GDM	GDM	GDM	GIM	GIM	Melhorou de GDM para GIM
Chefia	GIM	GIM	GIM	GIM	GIM	Permaneceu GIM

Quadro 4: Evidências da Dinâmica da Inserção da Mulher no BB

Fonte: Elaboração Própria com dados do Ibase, Bradesco e CVM.

As informações confirmam os estudos consultados de que a mulher tem muito espaço a trilhar no mundo do trabalho bancário. A situação parece ficar crítica à medida que as funções analisadas são de comando para o banco estudado.

4.2 Histórico e Desafios do Bradesco

O Banco Brasileiro de Descontos (Bradesco) é uma instituição financeira que aos poucos se tornou referência internacional de gestão e desempenho. Além de detentor da classificação AAA+ da Management & Excellence sobre os seus elogiáveis padrões de governança, sustentabilidade, responsabilidade social, ética e transparência, o Bradesco entrou no segundo semestre de 2006 para o *Dow Jones Sustainability World Index* e atingiu o grau de investimento (“*investment grade*”) uma poderosa indicação da força desse gigante Brasileiro.

Obviamente que ao lado de uma verdadeira fúria de crescimento, o Bradesco exibe algumas práticas de responsabilidade com o trabalho feminino. Possivelmente a força de trabalho seja até um impulso para a instituição crescer.

Bradesco	2002	2003	2004	2005	2006	Observação
Grupos						
Conselho de Administração	GDM	GDM	GDM	GDM	GDM	Permaneceu GDM
Conselho Fiscal	ND	GDM	GDM	GDM	GDM	Permaneceu GDM
Presidência e Diretoria	GDM	GDM	GDM	GDM	GDM	Permaneceu GDM
Chefia	GIM	GIM	GE	GE	GE	Melhorou de GIM para GE
Trabalhadores	GE	GE	GE	GE	GE	Permaneceu GE

Quadro 5: Evidências da Dinâmica da Inserção da Mulher no Bradesco

Fonte: Elaboração Própria com dados do Ibase, Bradesco e CVM.

Pode-se verificar que o Bradesco apresentou uma tendência para a equidade nos grupos de trabalhadores e de chefia, mas não apresenta mudanças para outros grupos. Um quadro paradoxal, mas não surpreendente dada a literatura consultada. De forma interessante pode-se perceber que o conselho de administração, o conselho fiscal, a presidência e a diretoria são Grupos Desviados para o Gênero Masculino (GDM). A chefia evoluiu no período de um Grupo Inclinado para o Gênero Masculino (GIM) para um Grupo Equilibrado (GE), conforme Quadro 5.

Apresentada as primeiras evidências de caracterização do grau de inclusão das empresas pode-se evoluir para a análise comparativa.

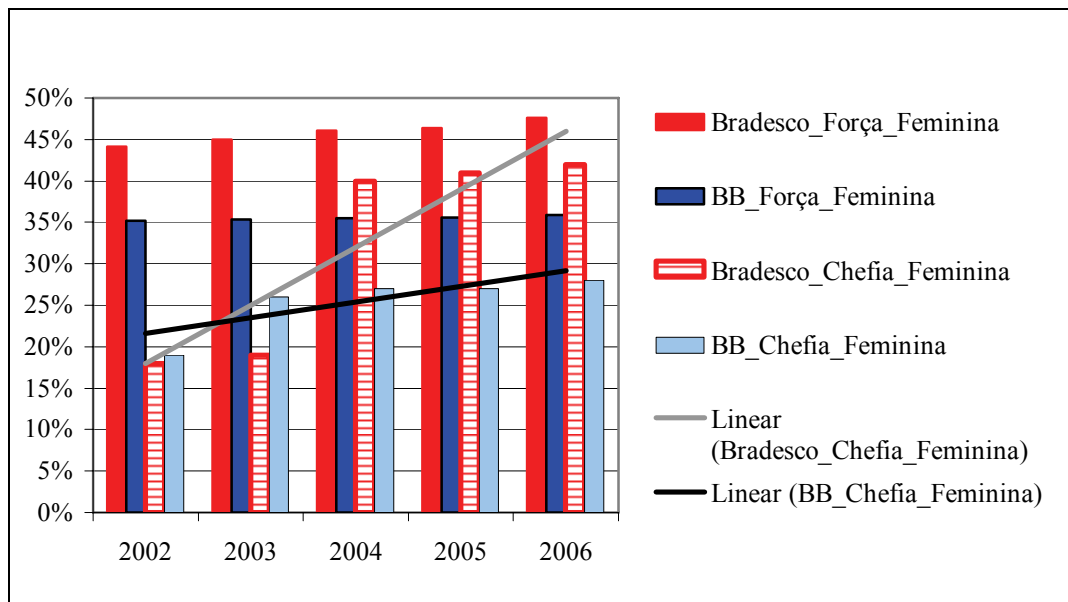
4.3 Resultados da Pesquisa e Discussão: A Análise Comparativa da Inserção Feminina no BB e no Bradesco

Observa-se, à época deste estudo, que as empresas deram publicidade aos seus balanços sociais no portal do IBASE de 2002 a 2006, uma demonstração das boas práticas de transparência e de responsabilidade social. Foi possível, então, analisar os indicadores laborais e do corpo funcional dos anos posteriores a partir do BS das empresas, principalmente as informações acerca do emprego da mão-de-obra feminina.

O número absoluto de mulheres que trabalham nessas empresas aumentou entre 2002 e 2006. Em 2002, o BB possuía cerca de 78,6 mil mulheres e o Bradesco, 73,4 mil no seu quadro funcional. Já em 2006, o quantitativo da mão-de-obra feminina era de 29,8 mil no BB e de 37,7 mil no Bradesco. Percebe-se em bases absolutas o maior crescimento do Bradesco em relação ao BB.

Em números percentuais, o BB apresentou um aumento de 0,8 % de 2005 a 2006. Já o Bradesco apresentou um crescimento de 3%. Em linhas gerais, o crescimento da taxa de participação feminina ocorreu nos cinco anos, porém parece ínfimo. Este fato também pode ser observado no Gráfico 3 que apresenta a evolução da participação feminina (em percentual) nas empresas consideradas, no período de 2002 a 2006.

Gráfico 3: A Evolução Comparativa da Força e da Chefia Feminina Relativa: Bradesco e BB, 2002-2006



Fonte: Elaboração própria, adaptado dos BSs do BB e do Bradesco.

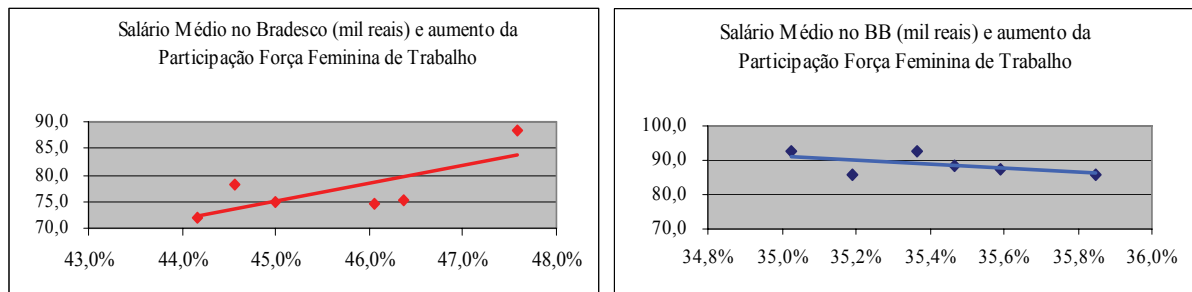
Comparando a taxa de participação feminina das empresas com o parâmetro populacional das Regiões Metropolitanas, elas indicam que nos últimos anos tem aumentado a participação da mulher nas empresas analisadas. Contudo, em todos os anos, para as duas empresas, pode-se afirmar que ocorreu evolução, mas ocorre ainda desigualdade entre sexos, principalmente quando se analisa o percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres do Banco do Brasil.

O quadro do conselho de administração, conselho fiscal, presidências e diretorias apresentam uma menor dinâmica de inclusão da mulher. Em especial pode-se verificar, conforme os Quadros 4 e 5 que as empresas têm raras mulheres em funções de alto comando.

O comportamento dessa evolução pode ser fruto de preconceito e da orientação de vida das mulheres. A variação no comportamento poderia assim ser explicada pelas interrupções que as mulheres sofrem durante sua trajetória profissional devido à maternidade e ao cuidado dos filhos, pois a maioria que está no mercado de trabalho se encontra em idade reprodutiva, em linha com León (2002).

Caberia então colher informações para avaliar até que ponto as mulheres recebem remunerações igualitárias. Assim, dado um salário deflacionado por empregado, a inserção maior da mulher não impactaria o valor do salário médio, visto que a empresa aplicaria a equidade. O Gráfico 4 demonstra que não. Para o caso do BB quanto maior a quantidade de mulheres, menor o salário médio por empregado. No caso de chefia feminina do Bradesco a inclinação foi diferente. O que explicaria tal diferença?

Gráfico 4: A Evolução do Salário Médio por Empregado



Fonte: Elaboração própria, adaptado dos BSs do BB e do Bradesco.

Possivelmente o efeito gerência feminina tenha tido algum impacto positivo no salário médio do funcionário. Deve-se, antes de utilizar de forma generalizada essa tese, avaliar até que ponto as variáveis não utilizadas têm impacto no fenômeno da redução do salário médio por empregado, porque elas podem ter efeitos complementares como, por exemplo, a idade dos empregados, a rotatividade e o perfil das remunerações.

5 Conclusões

Recentemente, a sociedade brasileira pôde, através do Balanço Social, avaliar a contribuição das empresas em relação às políticas de responsabilidade e de inclusão social. A disponibilização das informações sociais nos portais eletrônicos pode se revelar ótima diretriz empresarial para facilitar a decisão de agentes sociais como: investidores, sindicatos, fiscais do trabalho, sociedade e potenciais empregados. Dentre alguns interesses estará a preocupação com a integração da mulher ao mercado de trabalho.

Observa-se que o BB e o Bradesco disponibilizam um grupo razoável de informações para avaliar as políticas de Gestão de Pessoas no que se refere à mulher. Os dados apresentados pelas empresas nos conduzem à pressuposição de que existe uma política de inclusão das mulheres por parte das empresas, porém incipiente.

Tanto nas Regiões Metropolitanas do Brasil quanto nas Empresas BB e Bradesco, a incorporação feminina no mercado de trabalho parece ter aumentado ao longo dos últimos cinco anos (2002-2006). Contudo, as taxas de atividade dos homens são superiores às das

mulheres, em especial em cargos de chefia. Logo, mesmo que se registre uma evolução importante ainda não se obteve um equilíbrio entre os gêneros no ramo financeiro.

Os achados permitem inferir de forma descritiva que entre 2002 e 2006, não obstante o crescimento da participação feminina em rota de equidade na força de trabalho total, o Bradesco e o Banco do Brasil exibem participação média respectiva de 45,7% e 35,4% (Grupos Equilibrados, GE); e de 29,5% e 25,2% para cargos de chefia (Grupos Inclinados para o Gênero Masculino). Os grupos dos conselhos de Administração, conselhos fiscais, diretorias e presidências são marcadamente Grupos Desviados para o Gênero Masculino (GDM) com participação inferior a 20,0% em ambos os bancos.

O estudo num padrão exploratório oferece algumas limitações e oportunidades para futuras pesquisas. A utilização de maior quantidade de empresas e maior horizonte temporal pode ensejar um quadro mais generalizável da participação feminina no setor bancário e na economia brasileira. Ressalta-se que nem todas as empresas nacionais disponibilizam o Balanço Social, demonstrativo facultativo, que nessa pesquisa se mostrou relevante instrumento para a avaliação da política de inclusão da mulher. O simples mapeamento dos motivadores da divulgação do BS por empresas brasileiras já ensejaria novas pesquisas.

Futuros trabalhos podem evoluir para estudos empírico-analíticos com foco na inclusão do deficiente físico e do negro e sua vinculação com o valor agregado, rotatividade e clima organizacional, por assim antecipar e provisoriamente encerrar.

Referências e Outras Fontes Consultadas

ALVES, Arlete Maria da Silva. **Cultura de desigualdades: raça, movimentos feministas e justiça ambiental**. Proposta, 76, pp. 64-72, março/maio 1998.

ALVES, José Eustáquio Diniz. **Questões demográficas: fecundidade e gênero**. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas, 2004. Disponível em: <<http://www.ence.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 abr 2007.

_____. **Mulheres em movimento: voto, educação e trabalho**. Ouro Preto: REM, 2003.

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BANCO DO BRASIL. Disponível em <www.bb.com.br> . Acesso em 2 de dez 2007.

BARROS, Alice Monteiro. **Curso de direito do trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2007.

BRADESCO. Disponível em: <www.bradesco.com.br> Acesso em 23 jun. 2007.

CASTRO, Mary; SERRAVALLE, Rebecca; RAMOS, Patrícia R. **Dividindo para somar: gênero e liderança sindical bancária em Salvador nos anos 90**. Salvador: EDUFBA, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. Atlas: São Paulo, 2006.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Programa divext**. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em 2 de dez 2007.

DRESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2003.

FACHIN, Roberto C. ; TANURE, Betania ; DUARTE, Roberto G. **Uso de casos no ensino de administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GITMAN, Lawrence C. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GOMES, Orlando; GOTTSCHALK, Elson. **Curso de direito do trabalho**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

- HAIR, Joseph F.; *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARRISON, J.F. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOLZMANN, Lorena. Notas sobre as condições da mão-de-obra feminina frente às inovações tecnológicas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 2, n. 4, p. 258-273, jul/dez 2000.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). **Banco de dados**. Disponível em: < <http://www.balancosocial.org.br/bsonline/gerabs.asp> >. Acesso em 8 jan de 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Mensal de Emprego**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 22 mar. 2007.
- LAKATOS, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAVINAS, Lena. Perspectivas do emprego no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. In: **Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho**. V.I. Série Políticas Sociais nº 60. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2002.
- LEÓN, Francisco. América Latina: a empregabilidade feminina e a eficiência dos novos modelos. In: **Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho**. V.I. Série Políticas Sociais nº 60. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2002.
- MARTINS, Gilberto A.; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELO, Hildete Pereira. O trabalho industrial no feminino. In: **Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho**. V.II. Série Políticas Sociais nº 60. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2002.
- POPPER, K. **A Lógica da pesquisa científica**. 16. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.
- PUPPIN, Andréa B. **Do lugar das mulheres e das mulheres fora do lugar**: um estudo das relações de gênero na empresa. Niterói: Eduff, 2001.
- RICHARDSON, Robert J. (org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHOLTES, Peter R. **O Manual do líder**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TINOCO, João Eduardo P. **Balanco social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo, 2001.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.