UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Fabiana Bento Pereira da Fonseca

AS CONQUISTAS FEMININAS E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE PROFISSIONAL:

ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Porto Alegre
2011

Fabiana Bento Pereira da Fonseca

AS CONQUISTAS FEMININAS E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE PROFISSIONAL:

ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título e Especialista em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Tutor orientador: Anne Griza

Porto Alegre

2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois através de sua força superior e divina, superei obstáculos, venci etapas e obtive mais essa conquista.

À minha família, em especial ao meu marido, Mayckel, por toda força, auxílio e incentivo.

Aos colegas de curso, em especial às colegas Cleide Mara Duflot, Fernanda Eymael e Vânia Lúcia da Silva pelas valiosas orientações que contribuíram de forma relevante para meu aprendizado.

Às colegas da instituição bancária em que trabalho, que, como sujeitos da pesquisa e com suas colaborações, foram imprescindíveis para a realização desse estudo.

Aos professores do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelos ensinamentos que possibilitaram um maior aprofundamento da fundamentação teórica e minha atuação profissional com mais consistência, conhecimento e qualificação.

À instituição financeira da qual sou funcionária que, pela política de investimento no aprendizado de seus funcionários, proporcionou a realização deste curso de pós-graduação, contribuindo de maneira significativa para o financiamento do mesmo e, assim, proporcionando meu aprimoramento pessoal e profissional.

“O sucesso é a soma de pequenos esforços, repetidos diariamente.”

Robert J. Collier

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Comparativo por gênero do quadro funcional do Banco do Povo 24
FIGURA 2 – Gráfico comparativo por gênero dos Gerentes de Negócios e Administração..... 30
FIGURA 3 – Gráfico comparativo por gênero dos Gerentes de Agência..... 30
FIGURA 4 – Gráfico representativo dos principais dificultadores à ascensão profissional das gestoras do Banco do Povo..... 34
FIGURA 5 – Gráfico representativo dos principais fatores que contribuíram à ascensão profissional das gestoras do Banco do Povo..... 36
FIGURA 6 – Gráfico representativo da percepção das gestoras sobre tratamento igualitário no BP..... 37
FIGURA 7 – Gráfico representativo da percepção das gestoras sobre condições idênticas para concorrência a cargos de administração oferecidos pelo BP..... 38
FIGURA 8 – Gráfico representativo da percepção das gestoras sobre sofrimento de algum tipo de preconceito no BP..... 38

SUMÁRIO

RESUMO..... **07**
1 INTRODUÇÃO **08**
2 QUADRO TEÓRICO..... **11**
2.1 AS MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO 11
2.2 A MULHER E O TRABALHO NO BRASIL..... 15
2.3 AS MULHERES E A CARREIRA 20
2.4 A MULHER E O TRABALHO NO BANCO DO POVO..... 23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... **27**
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... **30**
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... **40**
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **42**
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA **44**

RESUMO

O presente estudo procurou identificar a representatividade feminina, analisando os pontos fortes e vulnerabilidades das mulheres que ocupam cargos gerenciais em uma Instituição Financeira e, ainda, verificar a percepção dessas funcionárias quanto à equidade de gêneros na organização. Buscou-se embasamento teórico nas questões envolvendo os avanços femininos no mercado de trabalho, a relação da mulher e o trabalho no Brasil, as mulheres e a gestão da carreira e a relação da mulher e o trabalho na instituição pesquisada. Neste trabalho utilizou-se a metodologia qualitativa com o método de estudo de caso. Foi aplicado um questionário semi-estruturado a todas as mulheres ocupantes de cargos de administração das dependências objetos dessa pesquisa e, ainda, foi realizada uma análise documental. Os resultados demonstraram que existem três grandes motivos atribuídos pelas gerentes ao seu crescimento profissional, sendo eles: a dedicação, relacionamento interpessoal e apoio da família. Dentre os aspectos dificultadores à ascensão profissional, foram destacados pelas gestoras a falta de oportunidades para as mulheres, questões familiares e de mobilidade. Quanto à equidade de gêneros, constatou-se que as melhorias relacionadas ao preconceito sexual e às condições de concorrência a cargos de administração ainda são bastante tímidas. Desse modo, apesar das evoluções já conquistadas e de sua ocorrência no âmbito formal, a igualdade é uma palavra nova para pensar a relação entre os sexos e ainda há um longo caminho a ser percorrido para alcançá-la em sua plenitude.

Palvras-chave: Trabalho. Mulher. Carreira.

1 INTRODUÇÃO

Seja no cuidado com seus filhos e companheiro ou mesmo nos afazeres domésticos, as mulheres costumeiramente realizaram atividades de trabalho e contribuíram de maneira relevante para o desenvolvimento econômico e social das comunidades por elas habitadas. Antigamente, porém, as funções femininas ficavam limitadas às redondezas do lar e prezas aos costumes e tradições machistas.

Com o advento da industrialização, houve também a intensificação da inserção da mulher no mercado de trabalho. A participação feminina no ambiente profissional aumentou, no entanto, houve um preço a ser pago por isso: os cargos ocupados eram de baixa qualificação, mal remunerados e sem possibilidades de ascensão. Além disso, a visão adotada pela sociedade da mulher como uma profissional era normalmente deixada para segundo plano, uma vez que seu principal papel ainda era considerado o de ser mãe, esposa e dona de casa.

No cenário brasileiro, acontecimentos ocorridos nas últimas décadas do século XX, como os movimentos de migração do campo para a cidade, o surgimento da pílula anticoncepcional e a criação da Constituição de 1988 foram decisivos no processo da introdução feminina no mercado de trabalho.

Acompanhando a evolução da inserção das mulheres no ambiente profissional brasileiro, a instituição financeira pesquisada apresentou um aumento significativo da participação feminina. Porém, se esta evolução for comparada ao período de existência da organização estudada, ela poder ser considerada curta, mas com conquistas importantes nas últimas décadas. Para ilustrar este fato, pode-se colocar que no final dos anos 1960 ocorreu o retorno feminino à instituição através da publicação de um concurso, após quase 35 anos de impedimento. Depois desse marco, as mulheres foram gradativamente ocupando seu espaço, até que nos anos 90 elas chegaram aos cargos estratégicos da organização, como postos de Superintendência e Diretoria.

Apesar de todas essas conquistas femininas, tanto no âmbito da família como no ambiente profissional e social, as batalhas para acabar com as desigualdades entre os sexos ainda são muitas. Conforme Simas e Schneider (2011) dentre os desafios mais importantes na luta pela equidade de gêneros, três merecem destaque:

Primeiramente, o combate à violência contra a mulher. Segundo dados citados por Simas e Schneider (2011), no Brasil, a cada 2 minutos, 5 mulheres são agredidas

violentamente. Trata-se de um problema difícil e grave, pois está inserido em todas as camadas sociais e em todas as partes mundo. No Brasil, com a criação da lei Maria da Penha, sancionada no ano de 2006, houve uma importante evolução nesse aspecto, porém ainda pendente de ser complementada por políticas públicas. O segundo ponto destacado pelos autores é a conquista pelas mulheres da remuneração equivalente ao seu desempenho e competência no âmbito profissional. Atualmente, as mulheres recebem salários 25 a 30% menores do que os homens que realizam igual função. Em contraponto a essa informação, Simas e Schneider (2011) enfatizam que, cada vez mais, são as mulheres consideradas chefes de família e citam como exemplo a região metropolitana de Porto Alegre onde, aproximadamente, 30% das famílias são mantidas por representantes do sexo feminino.

Assegurar a atuação das mulheres nos espaços da sociedade onde são tomadas as decisões é a terceira questão levantada pelos autores. Simas e Schneider (2011) apontam que, segundo pesquisa realizada pela ONU, no ano de 2010, as mulheres ocupam apenas 18,4% dos parlamentos mundiais. Considerando que representam aproximadamente a metade da população mundial, os autores afirmam que elas precisam ocupar mais postos onde possam contribuir com decisões que atendem as suas necessidades.

Desse modo, é possível constatar que ainda há muita disparidade entre os sexos e, na instituição bancária[1] estudada, isso não é diferente. Conforme pesquisa interna realizada pela organização em 2010, as funções gerenciais ainda eram ocupadas, em sua grande maioria, por homens.

Em razão dos fatos acima mencionados tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o grau de atuação e quais são os principais fatores de influência das mulheres que estão no comando das agências vinculadas ao atendimento de Entes Públicos do Banco do Povo?

Este trabalho tem como objetivo geral verificar a representatividade feminina, identificando pontos fortes e vulnerabilidades das mulheres que ocupam cargos gerenciais no Pilar de atendimento aos Órgãos Públicos do Banco do Povo. Como objetivos específicos, pretende-se:

- analisar o percentual de mulheres ocupantes dos cargos de Gerente de Agência e Gerente de Negócios;
- verificar fatores psicológicos e comportamentais que contribuem à ascensão feminina a funções de comando;

[1] A fim de manter sigilo, não será mencionado o nome da instituição bancária pesquisada, e a ela foi dado o nome fictício de “Banco do Povo” (BP).

- identificar eventuais questões dificultadoras à conquista de cargos de chefia pelas funcionárias;
- investigar a existência e a efetividade de medidas adotadas pela Instituição Bancária pesquisada no sentido de oportunizar igualdade de condições de encarreiramento para as pessoas do sexo feminino.

Conforme Freitas, Machado e Priore (2010), a diferença entre os sexos não invalida a igualdade entre eles, ao contrário, torna-a ainda mais rica. Desse modo, não há razões para a dita guerra dos sexos, sendo necessário enfrentar as divergências nas relações entre o feminino e masculino de modo que as assimetrias não sejam erroneamente colocadas como aspectos de superioridade e inferioridade, mas sim, negociadas em termos de troca, convivência harmoniosa e de complementaridade. Corroborando com o colocado pelas autoras e, ainda, por acreditar que mulheres e homens são de igual forma essenciais na construção de uma organização e de uma sociedade mais justa, solidária e produtiva é que se faz importante o estudo das conquistas das mulheres e seus reflexos na Instituição Bancária pesquisada.

O equilíbrio nas oportunidades, bem como o fortalecimento do diálogo e da democracia geram sentimentos de satisfação e comprometimento, proporcionando assim, benefícios tanto para a organização como para os funcionários envolvidos. Com a identificação dos fatores que favorecem ou impedem a ascensão das mulheres, bem como a verificação da efetividade de programas incentivadores à equidade de gêneros, espera-se que essa monografia possa fornecer subsídios à área de Gestão de Pessoas com o objetivo de aumentar o percentual de mulheres gestoras e, ainda, contribuir com informações que possam auxiliá-las no processo de capacitação para assumir tais funções.

Este trabalho está estruturado em cinco partes: Introdução, Quadro Teórico, Procedimentos Metodológicos, Apresentação dos Resultados e Considerações Finais. Primeiramente é feita uma breve discussão sobre as conquistas femininas, enfatizando sua ascensão no ambiente profissional, em seguida são apresentados os referenciais teóricos que sustentaram esta pesquisa, o método utilizado, os resultados obtidos, sua respectiva análise e interpretação. Dessa forma, buscou-se conhecer as questões mais relevantes à conquista de cargos de chefia pelas mulheres, detectando fragilidades, facilitadores e sugerindo melhorias.

2 QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo, procura-se expor conceitos que a literatura apresenta sobre o papel da mulher na sociedade, sua inserção no ambiente profissional, no mercado de trabalho brasileiro, a gestão de sua carreira e essas relações no ambiente institucional do Banco do Povo.

2.1 AS MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO

Segundo Freitas, Machado e Priore (2010) a contemporaneidade pode ser considerada um marco no que se refere à questão da liberdade dos indivíduos na condução de sua própria vida e essa questão é corroborada por um sistema de valores que endossa esta autonomia, ou seja, os valores também se transformaram. A introdução das mulheres no ambiente profissional, as evoluções científicas, a criação dos métodos de contracepção, a liberalização dos costumes e o divórcio são, para as autoras, alguns dos fatores que influenciaram mudanças na concepção do casamento e da família. Para elas, é possível dizer que não existe mais a representação de um papel social fixo e definido de cada um dos membros da família, sendo a esfera pública exclusivamente relacionada ao marido, chefe da família, provedor do lar e a esfera privada à mulher, reservada às tarefas domésticas, à educação dos filhos e à submissão desde a autoridade paternal.

No ambiente familiar, o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho levou a pelo menos duas mudanças diretas: o homem perdeu o status de único responsável pelo sustento do lar e a mulher, a resignação. Por tornarem-se financeiramente mais independentes, as mulheres também ficaram menos propensas a manterem uniões matrimoniais infelizes (FREITAS , MACHADO E PRIORE, 2010).

Russomano (1997) afirma que o advento da máquina na Revolução Industrial oportunizou a contratação de pessoas que anteriormente não teriam forças para desempenhar trabalhos braçais. Pelas suas características, de reduzida produtividade nas tarefas mais pesadas, viram-se as mulheres e os menores na contingência de aceitar as imposições dos empregadores, uma vez que as condições de trabalho se tornaram muito penosas.

Conforme Robortella (apud LAVOR, 1996, p. 13), são fatores que colaboraram para o

trabalho da mulher na fábrica:

> a) redução do esforço muscular com o uso das máquinas;
> b) aumento da procura de mão-de-obra;
> c) a diminuição dos salários dos homens, obrigando as mulheres a contribuírem para o sustento da família;
> d) a baixa remuneração paga às mulheres, tidas como "meia-força", juntamente com as crianças, sempre dispostas a aceitar qualquer remuneração e qualquer tipo de trabalho.

Amado (2003) salienta que a trajetória do universo feminino apresentou peculiaridades, algumas vezes sendo necessária a intervenção de órgãos governamentais na busca pela equidade de gêneros. Em 1975, a Organização das Nações Unidas instituiu o dia 8 de março como sendo o Dia Internacional das Mulheres e o incluiu em seu calendário oficial. Segundo o autor, a data foi lembrada pela feminista alemã Clara Zetkin para homenagear as 129 operárias que morreram queimadas num ato de imensurável crueldade. O episódio ocorreu em uma fábrica de tecidos de Nova Iorque, onde mulheres realizaram um movimento de reivindicação por melhores condições de trabalho objetivando uma redução na carga diária de trabalho para dez horas e equiparação de salários com os homens. A manifestação foi reprimida com extrema violência, uma vez que, em resposta às reivindicações, as mulheres foram trancadas dentro da fábrica e a mesma foi incendiada. Para Amado (2003), tal situação demonstra que as desigualdades no ambiente profissional daquela época ocorriam de forma mais acentuada, porém, para o autor, após esse triste episódio muitas coisas mudaram.

Segundo Freitas (2006) as conquistas femininas ocorreram gradualmente ao longo dos tempos e o século XX pode ser destacado como um dos mais importantes, pois além de ter sido o século das inquietudes e do domínio do dinheiro, também pode ser considerado como o século das mulheres. Para o autor, século das mulheres porque uma revolução silenciosa, mas intensa, transformou de maneira radical as condições de vidas das mesmas. Uma revolução sem partidos e sem grandes bases teóricas, mas ainda assim ela mudou a face da sociedade e trouxe consequências expressivas nas esferas da vida familiar, social e cultural dos povos, questionando suas tradições, seus modos e costumes.

Corroborando com esse ponto de vista, Freitas, Machado e Priore (2010, p. 14) colocam que "a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação apóia-se no abandono dos modelos tradicionais de organização de trabalho para caminhar na direção de novas normas, culturas, valores, maneiras de trabalhar e gerenciar".

Segundo as referidas autoras, as empresas geridas pelos modelos tayloristas, estão desaparecendo e cedendo lugar às multinacionais, às empresas em rede, às malhas de comunicação. Os territórios estão dando lugar à circulação de fluxos, o desenvolvimento dos

empregados à Gestão de Pessoal. O cliente passa a fazer parte da empresa e, com suas opiniões, torna-se capaz de transformar os modelos organizacionais, até então, rígidos.

Ainda, para Freitas, Machado e Priore (2010) tornou-se banal a afirmação de que o mundo está globalizado, complexo e incerto, porém a trivialidade dessas palavras não deve esconder a força das revoluções que estão sendo vividas. Para elas, o mundo do trabalho, antes resumido a motores, tornou-se um organismo vivo e a simples racionalidade já não é suficiente para compreender funcionamentos. Dentro dessa complexidade, abordada pelas autoras, é que a mulher irá perpetuar seu espaço.

Cavedon, Giordani e Craide (2006) afirmam que por meio dessa nova cultura do trabalho, as mulheres exprimem a vontade de conquistar uma identidade profissional plena e o desejo de ser valorizadas pelo que fazem. Percebe-se que a diferença das posições sociais dos gêneros se estreitou, uma vez que a atividade profissional feminina foi reconhecida socialmente e faz parte da identidade de gênero. Assim, a mulher passou de apêndice do homem a sujeito e cidadã, com capacidade para deliberar sobre sua própria vida em temas como sexualidade e maternidade, que graças ao avanço da ciência, pode ser controlada e postergada. Nesse sentido, Freitas, Machado e Priore (2010) complementam, colocando que no momento em que as mulheres emergem como novos atores sociais, os modelos femininos não ficam restritos a uma só dimensão, eles se diversificam, pois elas querem ser, simultaneamente mães, companheiras, trabalhadoras, cidadãs e protagonistas de seu lazer e seu prazer.

Nem por isso, salientam Cavedon, Giordani e Craide (2006), o trabalho feminino está em condições de igualdade ao do homem. Para elas, a mulher mantém gravado em seu inconsciente o papel que lhe foi atribuído por décadas, é submissa ao marido quando se trata de questões financeiras e sente-se fracassada se não consegue equilibrar os papéis de esposa, mãe e profissional. As autoras consideram que a independência feminina ainda não ocorreu no âmbito do simbólico e destacam que o esgotamento físico e mental resultante de uma sobrecarga em face de uma dupla ou tripla jornada de trabalho é uma realidade que merece maior atenção.

Bourdieu (2005, p. 07) aprofunda a questão simbólica da dominação masculina ressaltando que a mesma é resultante de um processo de

> violência suave, insensível e invisível a suas próprias vitimas e que é exercido por vias puramente simbólicas da comunicação, do conhecimento, ou, mais precisamente do desconhecimento, do reconhecimento, ou, em última instância, do sentimento.

A perpetuação do império masculino, afirma o autor, não reside unicamente dentro da

unidade doméstica, está inserido, também, nas instituições como a Família, a Igreja, a Escola e o Estado. Todas as instituições representam importantes fatores de influência, mas, para Bourdieu (2005) é da Família o principal papel na reprodução da concepção que privilegia a desigualdade entre os sexos. Para o autor, é no seio da instituição familiar que se impõe a experiência precoce da divisão do trabalho e da representação da legitimidade dessa divisão.

Para melhor compreensão da questão da dominação masculina sobre as mulheres, é importante o entendimento dos conceitos que envolvem o sistema patriarcal. Segundo Narvaz e Koller (2006, p. 50) "as organizações humanas nem sempre foram patriarcais". No inicio da história da humanidade, as sociedades eram coletivistas, tribais, nômades e matrilineares. As civilizações primitivas organizavam-se predominantemente em volta da figura materna, a partir da descendência feminina, uma vez que não conheciam a participação masculina na reprodução. Nessa época, todos os membros envolviam-se com a coleta de alimentos e com o cuidado das crianças do grupo, o que significa que os papéis sexuais e sociais femininos e masculinos eram bastante igualitários.

Com a descoberta da agricultura, da caça e do fogo, as comunidades começaram a se fixar em territórios. Assim, segundo as autoras, iniciou-se a divisão do trabalho, ficando predominantemente atribuídas aos homens as tarefas relacionadas com a caça e às mulheres, o cultivo da terra e o cuidado com as crianças (NARVAZ e KOLLER, 2006).

Para Narvaz e Koller (2006), após a descoberta da participação do homem na reprodução e, posteriormente, com a instituição da propriedade privada, as relações entre homens e mulheres passaram a ser predominantemente monogâmicas, objetivando garantir herança aos filhos legítimos. A partir daí, o corpo e a sexualidade das mulheres passaram a ser controlados, sendo estabelecida dessa forma a família monogâmica e a divisão sexual e social do trabalho. Assim, foi instaurado o patriarcado: modo de organização social centrado na descendência patrilinear e no controle dos homens sobre as mulheres.

Ainda sobre o aspecto simbólico da dominação masculina, Cardoso (1980) afirma que o trabalhador do sexo masculino, ao permitir que a mulher tenha sob sua responsabilidade uma jornada dupla de trabalho, menos remunerada numa delas e sem remuneração, na outra, está mantendo padrões de comportamento explorador. Por outro lado, a mulher, ao silenciar e não atuar politicamente, está fortalecendo a situação de discriminação em que vive, permitindo que as desigualdades cresçam. Para a autora, assim educada e convenientemente preparada para a exploração, a mulher assimila o machismo.

Para Maruani e Hirata (2003), quanto maiores forem os níveis de instrução e riqueza, menores tendem a ser as disparidades entre os sexos. Essa tendência se aplica às diferenças

entre sociedades, dentro da mesma sociedade e entre as classes sociais. Assim, nos países subdesenvolvidos e nas classes sociais mais baixas, as desigualdades e os desvios sociais entre homens e mulheres atingem seu maior grau. Complementam as autoras que, felizes e raros são os países cujas condições de desenvolvimento econômico permitiram, se não resolver, ao menos propor a questão da igualdade entre os sexos no ambiente profissional.

2.2 A MULHER E O TRABALHO NO BRASIL

Conforme Narvaz e Koller (2006) a historia da instituição familiar no Brasil teve como ponto de partida o modelo patriarcal, trazido pela colonização e adaptado às condições sociais do Brasil daquela época, ou seja, latifundiário e escravagista. Para as autoras, a posição da mulher na família e na sociedade em geral, desde o período colonial até os dias atuais, demonstra que o modelo patriarcal foi uma das matrizes da organização social brasileira. Para Narvaz e Koller (2006) o Código Civil Brasileiro, criado em 1916, pode exemplificar o modelo de dominação masculina da época quando instituiu que a mulher casada só poderia trabalhar com a autorização de seu marido.

Amado (2003) afirma que a Proclamação da República em 1889 e as Constituições que se seguiram foram muito significativas para a história da mulher brasileira, pois para esse autor, até então, as representantes do sexo feminino eram pouco respeitadas como cidadãs e não possuíam direitos políticos**.** Corroborando com essas informações, Avelar (2001) destaca os grandes avanços trazidos pela Constituição de 1934 no sentido de regulamentar assuntos relativos à mulher. Avelar (2001) afirma que, na referida Constituição foram criadas garantias para o trabalho feminino como a licença maternidade e a proibição da diferença de salários para homens e mulheres ocupantes de cargos de mesma função. Narvaz e Koller (2006) acrescentam que outro avanço importante trazido por essa constituição foi a questão do voto feminino.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada através do Decreto-Lei 5452, em 01 de maio de 1943 também trouxe evoluções no intuito de normatizar questões referentes ao trabalho das mulheres, trazendo um capitulo especialmente dedicado à proteção do trabalho feminino, tratando de temas como a duração, condições do trabalho e a discriminação da mulher (CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DE TRABALHO, 1943).

Segundo Narvaz e Koller (2006) o estado de Bem-Estar Social, característico do período pós-Segunda Guerra, em 1945, girava em torno do pleno emprego masculino e propunha o cuidado feminino do lar. Para as autoras, a mulher, favorecida por um suposto suporte social assegurado pelo trabalho masculino, não dispunha das mesmas garantias, o que deixava evidente sua condição de dependente do marido ou do pai. Dessa forma, percebido apenas como coadjuvante no sustento da família, o salário feminino poderia ser inferior.

Seguindo a cronologia, Narvaz e Koller (2006) colocam que somente em 1962 o Código Civil Brasileiro sofreu alterações e permitiu que as mulheres casadas pudessem trabalhar sem ter que solicitar autorização aos seus maridos. Nessa mesma linha, é possível citar que apenas em 2002, com a instituição do Novo Código Civil Brasileiro, foi destituído o modelo de família regida pelo pátrio poder, pressupondo a igualdade entre os membros do casal e formalizando, assim, alguns direitos femininos já presentes na sociedade (NARVAZ e KOLLER, 2006).

Referindo-se, ainda, a aspectos relacionados à busca pela igualdade em direitos e obrigações para ambos os sexos, Avelar (2001) menciona a Constituição de 1988. Nela, questões relativas à condição de vida das mulheres foram definidas como a criação de incentivos específicos ao mercado de trabalho feminino, a ampliação da licença-maternidade, a introdução da licença-paternidade, o reconhecimento do direito de chefe de família para as mulheres, a fixação de limites diferentes na idade de aposentadoria entre homens e mulheres e a instituição da reciprocidade no casamento (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA, 1988).

Por outro lado, Cardoso (1980) afirma que, em função da legislação protetora do trabalho feminino, houve uma preferência do empresariado pela contratação de mão-de-obra masculina, uma vez que representariam ônus para as empresas questões como a proteção à maternidade, as limitações do trabalho noturno e horas extras, e as proteções quanto ao trabalho insalubre. Segundo a autora, a falta de qualificação, o maior grau de absenteísmo e o desinteresse pelo trabalho das mulheres foram, ainda, fatores elencados pelos empregadores para privilegiar a contratação de trabalhadores do sexo masculino.

Bourdieu (2005) afirma que mudanças e evoluções na inserção feminina no ambiente profissional vêm gradativamente ocorrendo e a maior delas está no fato de que a dominação masculina não se impõe mais com a evidência de algo que é indiscutível. Para o autor, avanços femininos se devem ao aumento da escolaridade, do trabalho assalariado, do distanciamento em relação às tarefas domésticas e às funções de reprodução, à redução do tamanho das famílias, ao adiamento da idade do casamento e da procriação e à abreviação da interrupção da atividade profissional por ocasião do nascimento de um filho.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2007, entre 1996 e 2006, o nível de ocupação das mulheres aumentou quase 5 pontos percentuais (p.p) ao passo que, para os homens, ocorreu uma redução de cerca de 1 (p.p).

Apesar do avanço nos níveis de ocupação feminina, Cardoso (1980) salienta que a ausência de uma ideologia leva a mulher a colocar-se no mercado de trabalho em profissões consideradas tradicionalmente femininas. Corroborando com essas idéias, Freitas, Machado e Priore (2010) colocam que diversas tipologias foram criadas para caracterizar identidades femininas e masculinas. Na distribuição de valores atribui-se às mulheres a empatia, o altruísmo, a proteção, a solidariedade, a subjetividade e até a preocupação ecológica. Já aos homens são relacionadas características como a racionalidade, a objetividade e a competitividade. Assim, profissões predominantemente femininas estão relacionadas a áreas sociais, educacionais e de saúde, desse modo, acabam por comprovar essas representações.

Complementando as colocações de Freitas, Machado e Priore (2010), os dados da PNAD (2006) demonstram que a participação das mulheres no ambiente profissional se concentra em quatro grandes categorias ocupacionais que, juntas, compreendem cerca de 70% da mão-de-obra feminina. São elas: serviços em geral; trabalho agrícola; trabalhos administrativos e comércio.

Maruani e Hirata (2003) realizaram um estudo sobre o comportamento das mulheres no mercado de trabalho brasileiro e europeu e, assim, constaram alguns pontos de convergência entre esses mercados. Um ponto incontestável foi a verificação do forte aumento da atividade feminina nos últimos 30 anos. Segundo as autoras, também foi possível assinalar como ponto em comum entre os países estudados a bipolarização da inserção profissional feminina, sendo que um dos pólos é constituído de profissionais altamente qualificadas ocupando posições de prestígio e bem remuneradas e o outro pólo, constituído pela imensa maioria de trabalhadoras ditas não qualificadas, ocupando empregos mal remunerados e não valorizados socialmente.

Houve, ainda, um terceiro ponto de convergência encontrado por Maruani e Hirata (2003) que merece destaque: a precariedade e a vulnerabilidade no emprego são maiores no grupo das mulheres que no dos homens. As modalidades dessa precariedade variam segundo o contexto de cada país, sendo no Brasil representado pelo trabalho informal, com grande peso ao trabalho doméstico remunerado e emprego em tempo parcial nos países da Europa. Essa situação reflete, segundo as autoras, o salário inferior percebido pelas mulheres em comparação com os homens nos países estudados e aponta para uma constante observada em

praticamente todos os lugares do mundo e que deve ser relacionada ao tipo de atividade, de qualificação, de horas trabalhadas, das atividades ocupadas, mas, principalmente, à desvalorização fundamental de todos os tipos de trabalho realizado pelas mulheres no âmbito doméstico.

Complementando a questão da depreciação do trabalho realizado pelas mulheres, Bourdieu (2005) salienta que o trabalho doméstico, por não ter retribuição pecuniária ou da mesma ser de valor muito baixo, é fortemente desvalorizado, inclusive aos próprios olhos femininos. Para elas, segundo o autor, é como se este tempo, não tendo valor de mercado, fosse sem importância e pudesse ser dado sem contrapartida e sem limites.

Maruani e Hirata (2003) afirmam que ter a igualdade entre os sexos no ambiente profissional como um objetivo realizável implica um longo processo de equalização do status e das condições de trabalho e para isso a escola deve ter um papel determinante e de longo prazo.

Nesse sentido, informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007) colocam que nos últimos anos as características de escolaridade da população brasileira tiveram grandes melhoras, mas este tem sido ainda um processo lento e marcado por grandes diferenças sociais e, particularmente, regionais. Segundo os dados de sua pesquisa (IBGE, 2007), a escolaridade pode ser vista como um fator de forte influência nas condições de vida das pessoas, pois é considerada um elemento estratégico de mudança da realidade social de um país, além de ser um dos principais atributos para medir as desigualdades sociais.

Bourdieu (2005) também aponta a questão da escolaridade como sendo determinante na inserção social das mulheres. Para o autor, de todos os fatores de mudança, os mais importantes são os que estão relacionados com a transformação da função da instituição escolar na reprodução da diferença entre os gêneros.

Segundo Maruani e Hirata (2003), transformações nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, intensificadas pelos movimentos feministas desde os anos 70, alteraram a constituição da identidade feminina, cada vez mais voltada ao trabalho produtivo. As autoras afirmam, ainda, que a expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho. De acordo com informações da PNAD (2006), o aumento da qualificação feminina tem se intensificado e tende a ser ainda maior. Em 1996, do conjunto das pessoas que freqüentavam estabelecimentos de ensino superior, a proporção de mulheres era de 55,3%, passando para 57,5%, em 2006, revelando que os homens estão perdendo espaço no processo de escolarização, pelo menos, no que tange a taxa de escolarização superior (PNAD, 2006). Para

Maruani e Hirata (2003) os avanços obtidos em termos de formação e qualificação profissional do capital humano feminino e sua situação no mercado de trabalho parecem ainda mais injustas e injustificáveis, uma vez que as mulheres são globalmente mais instruídas, porém continuam ganhando menos que os homens, estão concentrados num pequeno número de profissões feminilizadas e são mais numerosas no desemprego e no subemprego.

No âmbito da família, o IBGE (2007) destaca que as relações entre homens e mulheres também estão passado por algumas transformações. O número de mulheres que são indicadas como a pessoa de referência da família aumentou consideravelmente entre 1996 e 2006. Com certeza, um dos aspectos que determina essa nomeação pelos membros da família, da mulher como a pessoa de referência, está relacionado à maior participação feminina no mercado de trabalho e, consequentemente, à maior contribuição para o rendimento da família. Em 1996, a proporção de mulheres nas condições de pessoa de referência que estavam ocupadas era de 51%, passando para 54%, em 2006 (IBGE, 2007).

Conforme Maruani e Hirata (2003), o crescimento das mulheres casadas e mães no ambiente profissional pode ser entendido como um indício da pressão econômica, que estaria forçando as mulheres a procurar o mercado de trabalho. Para as autoras, a diversificação das pautas de consumo gera novos desejos e a necessidade de arcar com custos de educação e saúde devido à precarização dos sistemas públicos, são fatores que contribuem para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho.

Ainda segundo as autoras referidas, em relação à oferta de trabalhadoras, é possível considerar que ocorreram significativos avanços, porém, ainda persistem questões dificultadoras à dedicação das mulheres ao trabalho ou que fazem delas trabalhadoras de segunda categoria atuantes em desvantagem no ambiente profissional. A responsabilidade pelas atividades domésticas e o cuidado com familiares representam uma sobrecarga para aquelas que também realizam atividades econômicas. A maternidade, segundo as autoras, também pode ser destacada como um elemento de forte interferência na disponibilidade do trabalho feminino, principalmente quando os filhos são pequenos.

Para Bourdieu (2005) as estruturas antigas da divisão sexual parecem ainda determinar a dimensão e a forma das mudanças, pois além de estarem objetivadas nos níveis, nas carreiras e nos cargos mais ou menos fortemente sexuados, elas atuam através de três princípios práticos. De acordo com o primeiro princípio, as funções destinadas às mulheres se situam no prolongamento das funções domésticas como o ensino, o cuidado e os serviços. O segundo princípio é o de que uma mulher não pode ter autoridade sobre homens e, portanto, será preterida a funções inferiores e subordinadas. O terceiro princípio relatado pelo autor é o

que confere ao homem o monopólio da manutenção dos objetos técnicos e das máquinas.

2.3 AS MULHERES E A CARREIRA

Conforme Maruani e Hirata (2003), a mecanização e a informação da sociedade tornaram mais raros os trabalhos de força, em que só se requerem homens. Mais sofisticada, a atividade industrial se livrou de um modelo paternalista e viril em proveito de relações mais impessoais e burocratizadas. Nesse contexto, a competência certificada pelo diploma tem mais importância que as qualidades tradicionalmente consideradas relacionadas à idade e sexo, tornando ultrapassadas as formas machistas de comando. Assim, a pacificação dos costumes hierárquicos autoriza o acesso das mulheres às funções de chefia.

Etnólogos e sociólogos, segundo Maruani e Hirata (2003), mostram que em virtude de formações sociais distintas, homens e mulheres são portadores de valores diferentes desde suas infâncias. As mulheres adquiriram no quadro das tarefas domésticas que lhes eram impostas, o cuidado com o psicológico, o respeito às regras, a atenção ao outro, a preocupação com as relações familiares. Já os homens, desde cedo, são estimulados a cultivar a força e a competição, foram treinados para desenvolver a confiança em si, na transformação da matéria e no espírito de conquista. Trata-se de uma divisão social de valores que de natural não tem nada, mas cuja partição foi sexuada pela história. Ideologicamente alçadas às qualidades naturais, essas duas ordens de valores foram exploradas produtivamente na divisão do trabalho entre os sexos, primeiro entre o trabalho e a casa, depois no próprio mercado de trabalho (MARUANI e HIRATA, 2003).

Freitas, Machado e Priore (2010, p. 12) colocam que a questão do estereótipo dos sexos possa também ser chamada de “prisão de gênero”, fazendo referência à construção social do feminino e do masculino. Desse modo, comportamentos são julgados de formas diferentes se atribuídos a um homem ou a uma mulher. Por exemplo, em uma situação profissional, dir-se-á que o homem é prudente, cuidadoso, já para essa mesma situação será dito que a mulher é pouco corajosa ou temerosa.

Bourdieu (2005) ressalta essa idéia de divisão social de valores também na publicidade, onde mulheres são contextualizadas, na maior parte do tempo, em ambientes domésticos, em espaços cujas cores são suaves, com bibelôs e rendas que remetem à fragilidade e frivolidade. Em contrapartida, os homens normalmente aparecem em lugares

como bares e clubes, que com seus couros, seus móveis pesados, angulosos e de cor escura, reportam a uma imagem de dureza e rudeza viril. Nesse sentido, o autor afirma que o privilégio da força masculina pode ser considerado também uma cilada, pois os homens estão em tensão e contenção constantes, uma vez que todo homem tem o dever de afirmar, em qualquer circunstância, sua virilidade. A virilidade, entendida como capacidade reprodutiva, sexual e social pode, assim, ser considerada uma carga (BOURDIEU, 2005).

Pereira e Eccel (2010) relatam que a produção teórica em Administração revela que a diversidade pode ser entendida como aquilo que se afasta de uma identidade específica: a do homem branco, heterossexual, e sem deficiências. Dessa forma, as mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiências recaem todos na categoria da diversidade. Para as autoras, propiciar a inserção da diversidade ultrapassa o preenchimento de cotas para pessoas com deficiência e as intenções politicamente corretas e implica assumir a multiplicidade de valores, de vivências e de condições. As referidas autoras salientam que a postura de aceitação do diferente requer atenção constante em relação aos próprios preconceitos e a consciência de que o mundo ocidental é direcionado por valores patriarcais, machistas e materialistas e que, assim, valoriza determinados atributos em detrimento de outros.

Ainda, conforme Pereira e Eccel (2010), existem duas maneiras de pensar e trabalhar a temática da diversidade: a generalista e a humanista. A generalista apresenta a diversidade como um elemento a ser gerido pela empresa, pois para essa visão, empregar pessoas com características diferentes pode ser uma estratégia na busca por maior competitividade, seja por incentivar a criatividade ou por permitir uma maior aproximação de mercados antes menos conhecidos e explorados, tanto de países e culturas regionais quanto de nichos de mercados específicos. A abordagem humanista, por outro lado, se posiciona de forma crítica à generalista e demonstra as dificuldades em manter uma postura coerente com o apoio à diversidade. Para os humanistas o discurso muitas vezes se encontra deslocado da prática de acolher o diferente, pois os valores que norteiam essa inserção são os mesmos da sociedade de mercado (PEREIRA e ECCEL, 2010).

Já para Freitas, Machado e Priore (2010) o desaparecimento dos papéis fixos e predeterminados para ambos os sexos abre espaço para uma rica diversidade de estratégias e de configurações, possibilitando oportunidades para homens tanto quanto para mulheres de exercer seus papéis, ora de forma masculina, ora de forma feminina. Essa progressão da combinação de valores começa a ser observada, principalmente nos centros mais desenvolvidos da sociedade em geral, ressaltam as autoras.

Os valores ditos femininos foram consolidados e estão cada vez mais apreciados

socialmente. Dessa forma, os homens estão valorizando mais aspectos relacionados à vida privada, como o lar, o lazer, cuidados com a saúde e a vida em família. A negociação como forma de resolução dos conflitos é preferível ao autoritarismo. A cooperação e a solidariedade esvaziam o espírito de competição e egoísmo (FREITAS , MACHADO E PRIORE, 2010).

Julio (2002) também apresenta uma visão bastante positiva sobre a diversidade e a participação feminina no ambiente profissional:

> A vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa. Reafirmo a necessidade de aprendizado permanente e as mulheres são boas professoras por natureza. Enfim, diria que não importa o sexo ou a opção sexual. Quem aspira a uma carreira de sucesso tem que assumir, de agora em diante, um perfil mais feminino. E este conselho vale também para as mulheres que ainda não descobriram suas próprias virtudes (JULIO, 2002, p. 136).

Nesse sentido, Freitas, Machado e Priore (2010) destacam que, no ambiente profissional brasileiro, o modelo feminino da super mulher dos anos 80, baseado em um modelo masculino de forte investimento profissional e de competição não é mais o considerado atual em função das inúmeras dificuldades e dos sacrifícios enfrentados pelas mulheres, quando essas precisam conciliar o papel familiar e profissional.

Para as autoras, a carga mental em função do acúmulo das atividades profissionais, do trabalho doméstico e da educação dos filhos é mais pesada para as representantes do sexo feminino. Assim, quando querem investir profissionalmente, as mulheres acabam por hipotecar sua vida familiar.

É preciso ainda salientar os custos psicológicos do sucesso profissional. Certamente, o desempenho profissional foi durante muito tempo um atributo do sexo masculino e, por essa razão, algumas mulheres receiam que, içando-se a altos níveis de responsabilidades e de comando, percam sua feminilidade aos olhos de sua comunidade, estremecendo a relação entre o casal (FREITAS, MACHADO E PRIORE, 2010).

Desse modo, Freitas, Machado e Priore (2010) destacam que apesar das evoluções femininas, estudos demonstram a persistência de profundas desigualdades entre os sexos. Seja na esfera do lar ou em áreas de representação política, econômica, ou mesmo em postos de tomada de decisão, a partilha igualitária das atividades ainda é uma questão utópica.

Nesse sentido, Bourdieu (2005) coloca que embora seja verdade que mulheres são encontradas em todos os níveis do espaço social, suas oportunidades de acesso decrescem à medida que se atingem posições mais elevadas. Assim, apesar da igualdade formal entre homens e mulheres, as posições mais baixas e precárias é que lhes são reservadas. Narvaz e

Koller (2006) concordam com Bourdieu quando afirmam que a cidadania formal, prevista em lei não garante a cidadania substantiva, ou seja, o pleno exercício dos direitos formais.

Para Bourdieu (2005) as mulheres são menos remuneradas que os homens e mesmo quando todas as coisas são em tudo iguais, com os mesmos diplomas, elas obtêm cargos menos elevados e são mais atingidas, proporcionalmente, pelo desemprego, pela precariedade de empregos e relegadas com mais facilidades a cargos de trabalho parcial, o que tem, dentre outros efeitos, o de excluí-las dos jogos de poder e das perspectivas de carreira

Assim, o autor afirma que houve um forte aumento da representação feminina nas profissões intelectuais, de administração ou nas diferentes formas de venda de serviços simbólicos e também a intensificação de sua participação nas profissões mais próximas da definição tradicional de atividades femininas, porém continuam as mulheres vendo-se praticamente excluídas dos cargos de autoridade e de responsabilidade, sobretudo em áreas como economia, finanças e política (BOURDIEU, 2005).

2.4 A MULHER E O TRABALHO NO BANCO DO POVO

Segundo Freitas, Machado e Priore (2010) a trajetória das mulheres no ambiente bancário é um reflexo do que estava acontecendo no mundo e no País nos últimos tempos, sofrendo forte influência dos movimentos sociais que envolviam o universo da mulher e do trabalho.

Conforme pesquisa aos registros funcionais do Banco do Povo[2], foi verificado que as primeiras mulheres ingressaram na instituição em 1920, porém logo na década de 1930 as contratações femininas foram suspensas.

Freitas, Machado e Priore (2010) afirmam que nos últimos anos da década de 1960 o Brasil vivia uma época de contrastes, pois mesmo em uma situação política de ditadura militar, acontecia o milagre econômico fornecendo sustentação ao crescimento do País, a emergência de uma sociedade urbana com novas demandas e necessidades e a contestação do modelo patriarcal de família. Para as referidas autoras, dentro desse contexto político e socioeconômico, houve a publicação da Lei n° 5473 em 09.07.1968, sancionada pelo

[2] O Banco do Povo é um pseudônimo criado pela autora deste trabalho para descaracterizar a instituição onde esta pesquisa foi realizada, que devido a questões de sigilo não divulga ao público em geral os dados e instruções que permeiam seu funcionalismo, As referidas informações estão disponíveis apenas para os empregados do banco e em ambiente de intranet. Devido a esses fatores, as fontes de referência não poderão ser divulgadas.

presidente Costa e Silva, que proibia a discriminação entre os sexos para o provimento de cargos em empresas públicas e privadas. Assim, no final da década de 1960, o Banco do Povo publicou edital de concurso público aberto às mulheres e, a partir desse ano, o ingresso da mão-de-obra feminina foi crescente, permitindo que as mulheres desenhassem suas trajetórias na empresa, cada uma a seu modo.

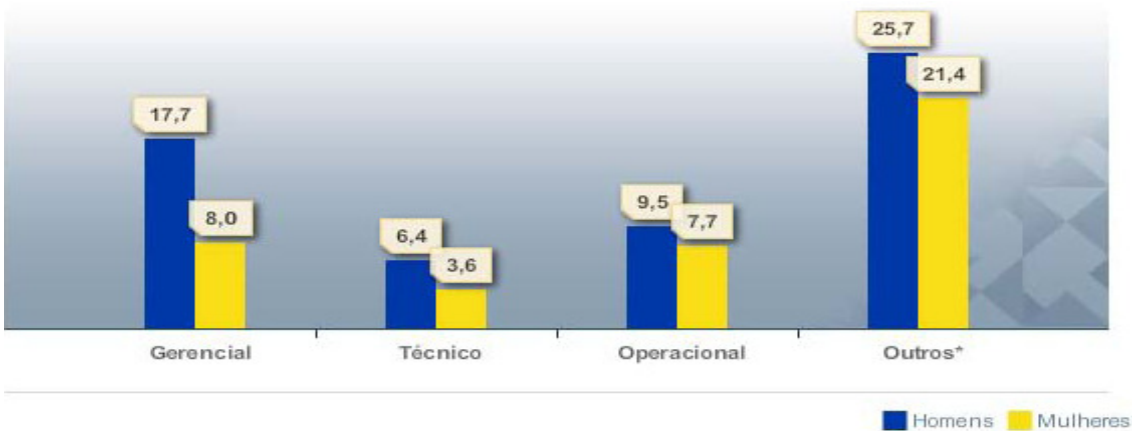
A partir de meados da década de 1970 a Diretoria de Pessoal passou a demonstrar em seus relatórios dados sobre a presença da mulher no Banco do Povo e a partir de então isso se tornou uma prática. Conforme o Boletim de Informação de Pessoal (BIB) do Banco do Povo, no final da década de 1970 foi nomeada a primeira mulher para ocupar cargo de gestão no BP. A notícia destacou o acesso da mulher a cargos com status de poder e de decisão, lugar exclusivo dos homens até o momento.

No início dos anos 80, o BIB realizou entrevistas para tentar investigar os motivos pelos quais apenas 10% das mulheres se dispunham a assumir cargos comissionados. A mobilidade e as dificuldades de conciliar as atividades profissionais com as domésticas foram destacadas como os principais fatores impeditivos.

Segundo material interno do Banco do Povo, em meados da década de 1990, as nomeações de mulheres ocorridas para o cargo de Superintendente Regional, Superintendente Estadual e Executiva do Banco podem ser consideradas novos marcos no que se refere à ascensão feminina no BP. Aproximadamente após oito décadas do primeiro registro de ingresso feminino no Banco do Povo, houve a posse da primeira mulher Diretora do Banco e a partir daí outras trilharam esse mesmo caminho.

Abaixo, segue o comparativo por gênero do quadro funcional do Banco do Povo, conforme Relatório Anual de 2009.

Figura 1: Comparativo por gênero do quadro funcional do Banco do Povo.



Fonte: material interno do Banco do Povo.orme pesquisa interna a dados do Banco do Povo

referentes à distribuição de funcionários por gênero foi revelado o crescimento do número de funcionárias comissionadas, entretanto, mesmo estando muito mais presente no mundo organizacional, as mulheres ainda ocupam uma posição de inferioridade na representação de todos os níveis hierárquicos do BP.

No final da década de 2000 foi realizada uma pesquisa interna sobre gênero e ascensão profissional no Banco do Povo. Os resultados demonstraram que as mulheres desejam subir na pirâmide organizacional, mas encontram barreiras que consideram de difícil transposição. Entre os obstáculos foram destacados: dificuldades de mudar de cidade por questões familiares e questões financeiras, uma vez que a diferença salarial não compensa a troca. Outros fatores considerados negativos à ascensão profissional feminina no BP são: ausências prolongadas em função de licença maternidade, a TPM que influencia o humor, o fato de ser muito questionadora, maior dificuldade em fazer marketing pessoal e agradar a chefia.

Conforme material interno do Banco do Povo foi apresentado por essa instituição um plano de ação com 21 propostas para promoção do respeito à diversidade e para a melhor divisão das oportunidades no ambiente de trabalho. O referido plano de ação está inserido no Programa Pró Equidade da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM), lançado em setembro de 2005 e aderido pelo Banco do Povo no início de 2006.

Como resultado pela iniciativa ao lançamento desse plano de ação, no final da década de 2000, o Banco do Povo conquistou o Selo Pró-Equidade de Gênero. Um claro reconhecimento de seu esforço na implantação de práticas de gestão de pessoas com impacto na cultura organizacional que estimulam a equidade de gênero no mundo do trabalho.

Segundo informações internas do Banco do Povo, foi mantida sua participação no programa na edição 2009-2010 pelo alinhamento com seus princípios de Responsabilidade Sócio Ambiental e estabeleceu outras 27 ações para esse biênio. Dentre elas destaca-se como forma de buscar a equidade entre homens e mulheres na ascensão às comissões gerenciais mais altas, a seguinte iniciativa: no ato do recrutamento, garante-se que o mesmo percentual de mulheres inscritas seja mantido na fase seguinte do processo de qualificação. Outras medidas adotadas pelo BP e que merecem destaque são: a realização de pesquisas internas para diagnosticar barreiras na ascensão profissional de mulheres a cargos estratégicos; a inclusão do tema da equidade de gêneros em cursos de formação de gestores e a realização de ciclos de encontros regionais com outras organizações para a troca de experiências e melhores práticas sobre o tema.

Assim, Freitas, Machado e Priore (2010) afirmam que a busca pelo equilíbrio nas

oportunidades pode ser considerada uma tendência e um desafio do mundo globalizado, onde pessoas e culturas diferentes estão interelacionadas, ampliando cada vez mais o painel da diversidade. Para as autoras, quanto maior for o respeito às diferenças, mais fortalecido será o ambiente institucional e mais positivas serão as respostas frente a cenários com múltiplos interlocutores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item encontram-se relatados os procedimentos metodológicos que serviram como base para a elaboração deste trabalho e que estruturaram a presente pesquisa.

Pesquisa, segundo Gil (1989), pode ser definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, tendo como principal objetivo o de descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos e métodos científicos.

No presente trabalho utilizou-se a metodologia qualitativa. De acordo com Neves (1996) a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada no decorrer de seu desenvolvimento e seu foco de interesse é amplo. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Para o autor, nesse tipo de pesquisa, normalmente o pesquisador procura entender os fenômenos segundo as perspectivas dos participantes da situação a ser estudada e a partir daí situa sua interpretação dos fenômenos estudados.

Esta monografia objetivou avaliar um fenômeno dentro de uma única empresa, portanto, a presente pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso. Segundo Roesch (1999) os estudos de caso são identificados por estudarem fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, dessa forma, o ambiente a ser analisado não é artificial e controlado. Outra característica abordada pela autora é que o estudo de caso explora fenômenos com base em vários aspectos, utilizando diversas fontes de dados que podem ser coletados por instrumentos quantitativos ou qualitativos, como observação, entrevistas e questionários.

Os participantes desta pesquisa foram as mulheres que ocupam cargos de Gerente de Agência e Gerente de Negócios nas Agências especializadas ao atendimento de Entes Públicos do Banco do Povo. As Agências designadas a esse segmento são responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado com Órgãos Públicos e foram escolhidas por representarem um significativo pilar na composição do resultado do Banco do Povo.

A coleta de dados ocorreu através de dois instrumentos:

- Fontes Documentais: Documentos como boletins internos, informativos mensais, revistas de publicação, dados estatísticos e instruções normativas disponíveis na intranet do Banco do Povo.
- Questionário: Formado por vinte e uma questões fechadas e abertas. As indagações contidas no referido questionário tinham por objetivo a identificação do perfil e dos principais fatores

de influência à ascensão profissional das ocupantes de cargos gerencias do Banco do Povo em agências do Pilar responsável pelo atendimento aos Órgãos Públicos e, ainda, de verificar a percepção dessas mulheres quanto à equidade de gêneros. A análise das informações foi realizada de duas formas, os dados provenientes das questões fechadas foram analisados através do software Excel, visando construir percentuais e gráficos que demonstrem a caracterização das mulheres ocupantes de cargos de chefia do Pilar Governo do BP; para os dados provenientes de questões abertas, foi utilizada a análise de conteúdo, tendo-se como pano de fundo, o referencial teórico utilizado nesse trabalho.

Conforme Gil (1989) questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um número razoável de questões apresentadas por escrito às pessoas com a finalidade de conhecer suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. O autor ainda salienta que a diferença fundamental entre questionário e entrevista está na forma como as perguntas e respostas são feitas: nos questionários de forma escrita e nas entrevistas, de forma oral.

As agências vinculadas ao atendimento de Órgãos Públicos do Banco do Povo estão espalhadas por todo o território brasileiro, havendo uma representante para cada um dos 26 estados do Brasil e mais 3 dependências na região sudeste, totalizando 29 agências que pertencem ao Pilar Governo no BP. Assim, em virtude da distância e da dificuldade em entrevistar as gestoras pessoalmente, optou-se pela aplicação de um questionário semi-estruturado que foi enviado para o e-mail corporativo das gerentes alvo dessa pesquisa e respondido dessa mesma forma.

Os questionários foram enviados no mês de agosto de 2011 para o número total (12) de mulheres ocupantes dos cargos de gestão das 29 Agências objetos desta pesquisa, sendo uma Gerente de Agência e onze Gerentes de Negócios. Do total de questionários enviados, 9 foram devolvidos, dos quais 1 foi respondido pela Gerente de Agência e 8 por Gerentes de Negócios.

Segundo Gil (1989) a análise documental é, na maioria das vezes, capaz de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo além de, em muitos casos, serem a única forma possível de investigação social. Assim, além da aplicação do questionário, foi realizada uma análise documental de arquivos históricos, registros estatísticos, informativos e boletins internos do Banco do Povo.

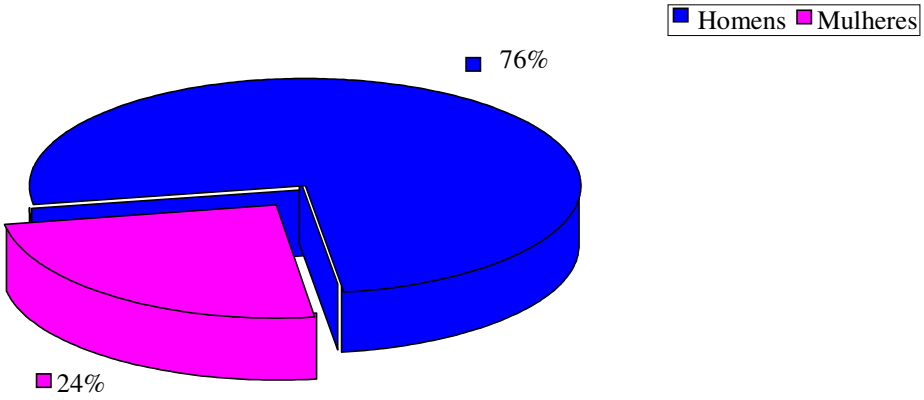
De acordo com Gil (1989) a análise serve para sumariar e organizar os dados a fim de possibilitar respostas ao problema pesquisado, já a interpretação está relacionada à procura de

um sentido mais amplo das respostas através da ligação a conhecimentos anteriormente obtidos. Assim, os dados e informações obtidos na presente pesquisa tiveram seu conteúdo analisado e interpretado utilizando o referencial teórico deste trabalho como instrumento embasador.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme pesquisa documental contendo dados estatísticos do Banco do Povo foi possível constatar que, de todas as Agências objeto desse estudo, 24% dos cargos de Gerente de Negócios/Administração são ocupados por mulheres, ou seja, das 45 comissões disponíveis, 11 são exercidas por representantes do sexo feminino. A figura 2 é demonstrativa da ocupação das representantes do sexo feminino para esses cargos.

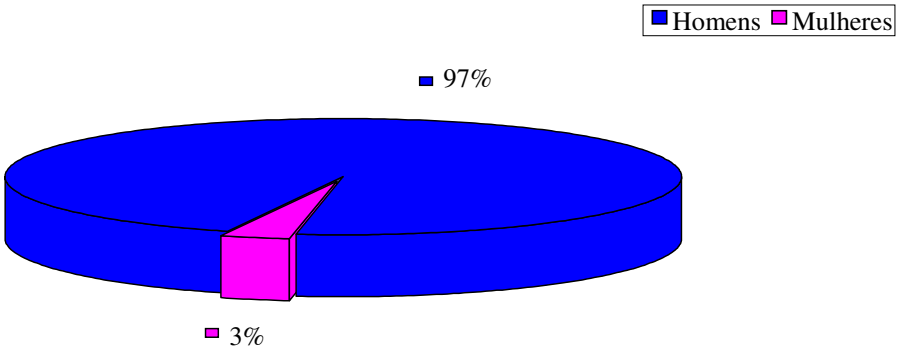
Figura 2: Gráfico representativo dos Gerentes de Negócios ou de Administração por gênero.



Fonte: material interno do Banco do Povo.

Para o segmento de Gerentes de Agência, das 29 vagas oferecidas, somente 1 é ocupada pelo sexo feminino, representando apenas 3% do total das comissões. Assim, a figura 3 demonstra que para o posto de gestão de dependências, cargo de maior hierarquia, é ainda mais baixa a representação feminina.

Figura 3: Gráfico representativo de Gerentes de Agência por gênero.



Fonte: material interno do Banco do Povo.

Cabe salientar que os segmentos gerenciais pesquisados indicam o topo da hierarquia dentro das Agências do Banco do Povo. Com base nesses dados pode-se concordar com Bourdieu (2005) quando relata que houve um aumento da representação feminina em todos os níveis do espaço social, porém continuam as mulheres vendo-se praticamente excluídas dos cargos de autoridade e de responsabilidade, sobretudo em áreas como economia, finanças e política. Dessa forma, foi possível verificar que a realidade vivida nesta Instituição Financeira está de acordo com a literatura pesquisada e não condiz com igualdade formal de oportunidades para homens e mulheres.

As ocupantes dos cargos de Gerente de Agência e de Negócios/Administração, de acordo com a amostra pesquisada, são mulheres maduras, com idades que variam entre 42 e 56 anos, apresentando uma idade média de 49 anos.

Constatou-se que a grande maioria dessas mulheres são casadas e tem filhos. Das nove gerentes que responderam a pesquisa, sete são casadas e duas divorciadas. Oito dessas mulheres tem filhos e, em média, o número de filhos são dois, seguindo a tendência das famílias contemporâneas. A idade dos filhos varia entre dezesseis e vinte e sete anos. Para Amado (2003), pelo fato dos filhos estarem em uma faixa de idade mais elevada, a presença da mãe não seja tão solicitada como nos primeiros anos de vida, o que torna-se um possível fator a contribuir para a maior atenção dessas mulheres ao ambiente profissional.

Com relação à escolaridade, todas as gestoras da amostra pesquisada apresentavam como nível de instrução a pós-graduação, o que vai ao encontro do colocado por Maruani e Hirata (2003) quando afirmam que a expansão da escolaridade foi importante fator para viabilizar o acesso das mulheres a novas oportunidades de profissionais.

Baseando-se nos dados acima, pode-se novamente concordar com o Bourdieu (2005) no que se refere aos avanços femininos no mercado de trabalho estarem relacionados ao aumento do nível de instrução, do distanciamento em relação às funções de reprodução, à redução do tamanho das famílias e da não interrupção da atividade profissional por ocasião do nascimento de um filho.

O tempo na função das mulheres objetos da pesquisa oscila bastante, variando entre 11 meses a 6 anos de exercício, porém, quando analisado o tempo de serviço dessas mulheres no Banco do Povo, percebeu-se que ele é bastante elevado para todas as ocupantes dos cargos gerenciais, oscilando entre 18 a 24 anos de trabalho na instituição. Constatou-se, ainda, que 88% das mulheres ocupantes dos cargos de Gerente de Agência e Gerente de Negócios tiveram outro emprego antes de atuar no Banco do Povo. Assim, foi possível demonstrar que a experiência é uma característica marcante do grupo pesquisado.

Quando questionadas sobre a representatividade e o sentido do trabalho, as gestoras o relataram como item fundamental, sendo considerado um agente transformador e representando um dos mais importantes pilares de sustentação, não somente do ponto de vista financeiro, mas, principalmente, de crescimento e realização pessoal. Para a grande maioria dessas mulheres o trabalho significa também uma oportunidade de conhecer, entender e aprender a lidar com as pessoas, de sentirem-se motivadas, produtivas e felizes. Alguns desses pontos podem ser exemplificados pela resposta de uma gestora do Banco do Povo, conforme abaixo:

Gestora A:

> *A vida profissional não pode estar desligada da vida pessoal, pois somos uma só pessoa, e assim, temos que saber lidar com todas as funções que uma mulher tem para exercer, como profissional, mãe, e esposa. O trabalho me traz segurança pessoal, motivação para enfrentar novos desafios a cada dia, proporciona oportunidade para conhecer e entender melhor as pessoas.*

Nesse sentido, Cavedon, Giordani e Craide (2006) afirmam que por meio da nova cultura do trabalho, as mulheres exprimem a vontade de conquistar uma identidade profissional plena e o desejo de ser valorizadas pelo que fazem.

Com o objetivo de investigar quais fatores pessoais e organizacionais exerciam influência de modo a impedir ou dificultar o crescimento profissional das gestoras do Banco do Povo foi solicitado às gerentes que respondessem a dois questionamentos, conforme abaixo:

Questão 11 - Descreva os aspectos psicológicos e comportamentais que você considera como serem empecilhos ao seu crescimento profissional:

Como aspectos psicológicos e comportamentais considerados empecilhos ao crescimento profissional foram relatados pelas mulheres o desânimo, dificuldades na delegação de tarefas e a necessidade de ter que mostrar inúmeras vezes que são dignas e capacitadas de exercer a função que ocupam. Parte das questões levantadas podem ser ilustradas pelo seguinte depoimento:

Gestora B:

> *Temos que comprovar constantemente a nossa competência, o que gera falta de ânimo, baixa auto-estima e sentimento de desprestígio. Além disso, há uma sensação de impotência, exclusão e fracasso decorrente das frustradas tentativas de crescimento e, com a iminente aposentadoria, vejo o encerramento de uma missão não concluída.*

Nesse contexto Cavedon, Giordani e Craide (2006) dizem que a independência feminina ainda não ocorreu no âmbito do simbólico. Para complementar essa idéia, Freitas, Machado e Priore (2010) destacam a persistência de profundas desigualdades entre os sexos, tanto na esfera do lar ou em áreas de representação política, econômica, ou mesmo em postos de tomada de decisão, a partilha igualitária das atividades ainda é uma questão utópica.

Questão 12 - Aponte, dentre as opções abaixo e em ordem crescente, quais itens você destacaria como principais dificultadores para sua ascensão profissional:

( ) tempo com os filhos

( ) mudança de cidade

( ) incerteza quanto ao desempenho em novas funções

( ) remuneração não compensatória

( ) cuidado com pais ou outros familiares

( ) falta de instrução

( ) outros (mencione quais)

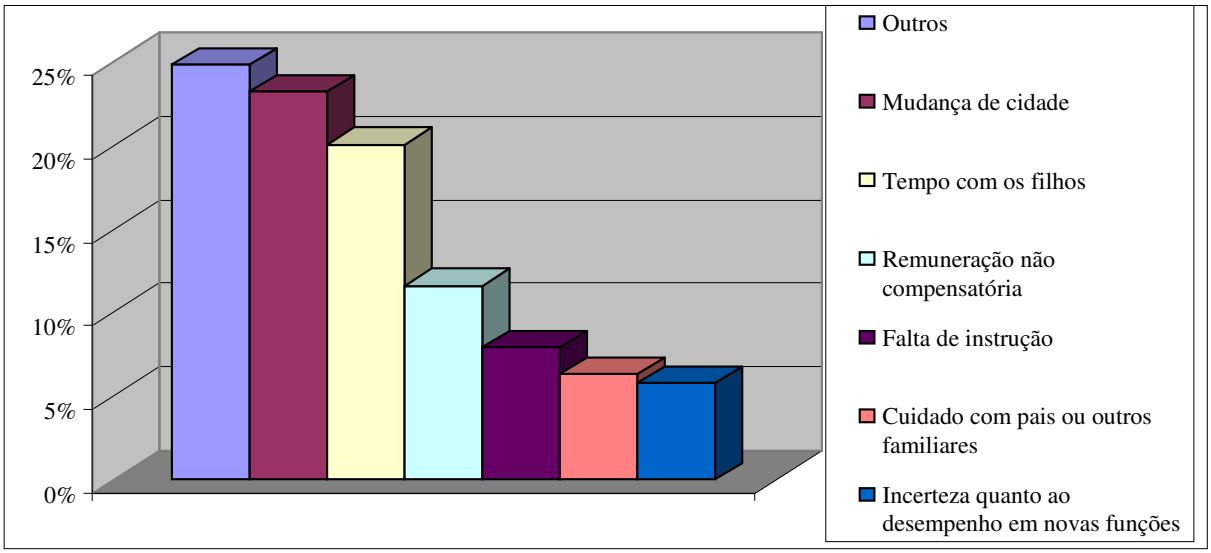
Quatro das nove gerentes, o que representa 44% da amostra pesquisada, apontaram como principal dificultador ao seu crescimento profissional no Banco do Povo, o item "outros". Uma das gerentes colocou nesse item a priorização na carreira do marido como principal empecilho a sua carreira. As outras três gestoras elencaram a falta de oportunidades para as mulheres na Instituição Financeira como principal barreira as suas ascensões profissionais. O item "outros" apresentou 25% de representatividade sobre o total de fatores, portanto, sendo o de maior peso. Dessa forma, é possível concordar com Bourdieu (2005) quando o autor afirma as estruturas antigas da divisão sexual parecem ainda determinar a dimensão e a forma das mudanças, pois além de estarem objetivadas nos níveis, nas carreiras e nos cargos, elas atuam através de três princípios práticos, sendo um deles o de que uma mulher não pode ter autoridade sobre homens e, portanto, acaba sendo preteridas a funções inferiores e subordinadas.

A mudança de cidade foi, com 23% de representatividade, o segundo item a ter mais destaque. Sendo apontado por três, do total de nove gestoras do BP, como sendo a principal barreira ao crescimento profissional. Assim, como na pesquisa relatada por Freitas, Machado e Priore (2010) a questão da mudança de cidade continua a ter bastante destaque, sendo referida pelas mulheres pesquisadas como um dificultador tanto em função de razões familiares quanto financeiras, uma vez que a diferença salarial não compensa a deslocamento para outra localidade.

A priorização do tempo com os filhos foi terceiro fator de maior importância, tendo 20% de representatividade em relação aos demais itens. Desse modo, é possível concordar com Maruani e Hirata (2003), quando destacam a maternidade como um elemento de forte interferência na disponibilidade do trabalho feminino, principalmente quando os filhos são pequenos.

A Figura 4 demonstra os dados acima apresentados em forma de gráfico e facilita a compreensão dos principais achados.

Figura 4: Gráfico representativo dos principais dificultadores à ascensão profissional das gestoras do Banco do Povo.



Com o objetivo de conhecer quais aspectos pessoais e organizacionais que exerciam influência de modo a facilitar o crescimento profissional das gestoras do Banco do Povo foi solicitado às gerentes que respondessem a outros dois questionamentos, conforme abaixo:

Questão 13 - Descreva os aspectos psicológicos e comportamentais que você considera como serem facilitadores ao seu crescimento profissional?

Como aspectos psicológicos e comportamentais considerados facilitadores ao crescimento profissional foram citados: facilidade de comunicação, relacionamentos interpessoais, compromisso e comprometimento com a empresa, equilíbrio emocional, humildade, capacidade de trabalhar em equipe, sensibilidade e gostar do que se faz. Parte desses aspectos podem ser exemplificados pela seguinte resposta de uma das gestoras:

Gestora C:

Como facilitadores considero minha autoconsciência e autogerenciamento. Paixão pelo trabalho, bom relacionamento interpessoal, interno e externo. Coragem de assumir desafios. Auto-motivação, trabalho em equipe voltado para manter o alto desempenho, ou seja, foco na produtividade. Lealdade e alinhamento com as decisões estratégicas dos superiores.

Nesse sentido, Freitas, Machado e Priore (2010) afirmam que os valores associadas ao universo feminino como a sensibilidade, zelo, negociação, cooperação e solidariedade foram consolidados e estão cada vez mais apreciados socialmente.

Questão 14 - Aponte, dentre as opções abaixo e em ordem crescente, quais itens você destacaria como principais fatores que contribuíram para sua ascensão profissional:

( ) dedicação

( ) apoio da família

( ) aspiração por maior remuneração

( ) relacionamentos interpessoais

( ) flexibilidade em relação à mudança de cidade

( ) persistência

( ) instrução

( ) ser multifuncional (executar várias tarefas ao mesmo tempo)

( ) outros (mencione quais)

Como principal fator atribuído pelas gerentes ao seu crescimento profissional está a dedicação, com 21% de representatividade sobre os demais itens. Cinco das nove gestoras, ou seja, 56% das mulheres pesquisadas responderam que a dedicação foi o principal impulsionador no seu crescimento profissional dentro do Banco do Povo. Nesse contexto, é possível constatar que a responsabilidade por atividades domésticas e o cuidado com os filhos ou familiares, apesar de representarem uma sobrecarga para aquelas que também realizam atividades econômicas, não se tornaram questões impeditivas à dedicação dessas mulheres ao trabalho e, por consequência, ao seu sucesso profissional.

Os relacionamentos interpessoais, com 20% de representatividade, são o segundo fator a ter maior destaque, sendo apontado por três, das nove gestoras como sendo o principal fator ao favorecimento do crescimento profissional.

A facilidade de adaptar-se às mudanças sejam elas de cunhos normativos, estruturais ou tecnológicos foi item destacado como "outros" para uma das gestoras como sendo o de segunda maior relevância ao seu desempenho profissional. Nesse sentido Freitas, Machado e Priore (2010) colocam que o mundo do trabalho, antes resumido a motores, tornou-se um organismo vivo e diante dessa complexidade é que a mulher irá perpetuar seu espaço.

O apoio da família, com 17% de representatividade, foi o terceiro item mais apontado pelas gerentes pesquisadas como fator de importância ao crescimento profissional.

Questões familiares foram colocadas pelas gestoras tanto como fatores impeditivos, mas também como facilitadores à ascensão profissional das mesmas. Isso pode ser demonstrado quando as gerentes citaram como fatores impeditivos aspectos relativos à mudança de cidade, com 23% de representatividade e a falta de tempo com os filhos, com

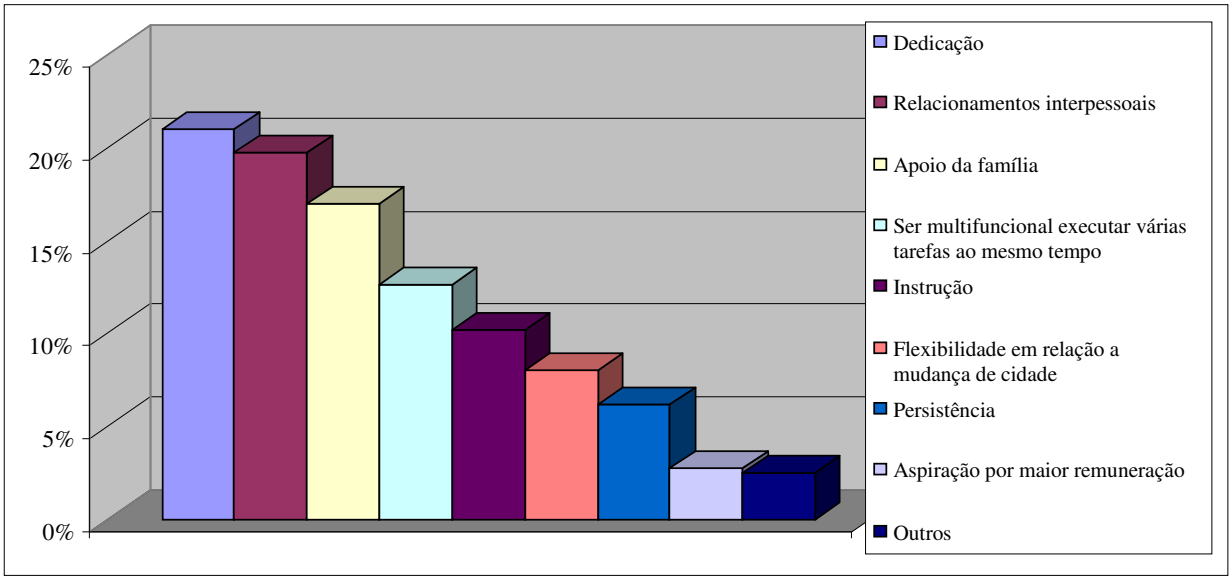
20%. Em contraponto, o apoio recebido pelos familiares foi elencado como um dos principais influenciadores ao sucesso profissional das gerentes, com 17% de representatividade. Assim, foi possível perceber que a família está presente e com grande peso na vida desse grupo de mulheres.

Bourdieu (2005) destaca a questão da família como agente de influencia e de transformação, quando afirma estar nela o principal papel na reprodução da concepção que privilegia a desigualdade entre os sexos, pois é no seio da instituição familiar que se impõe a experiência precoce da divisão do trabalho e da representação da legitimidade dessa divisão.

Nesse sentido, também é possível concordar com Maruani e Hirata (2003) quando colocam que etnólogos e sociólogos afirmam que em virtude de sua formação social, as mulheres adquiriram desde sua infância no quadro das tarefas domésticas que lhes eram impostas o cuidado com o psicológico, o respeito às regras, a atenção ao outro e a preocupação com as relações familiares.

A Figura 5 demonstra os fatores acima apresentados em forma de gráfico e auxilia a compreensão dos principais resultados.

Figura 5: Gráfico representativo dos principais fatores que contribuíram à ascensão profissional das gestoras do Banco do Povo.



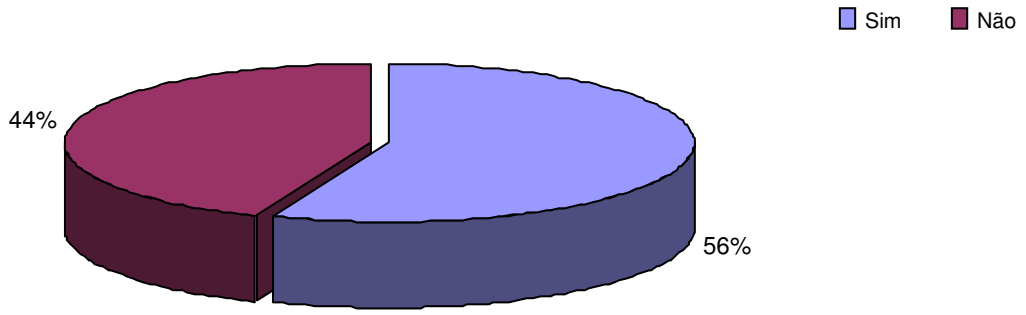
Em relação à percepção das gestoras quanto à equidade de gênero, foi unânime a crença de que a relação de poder entre homens e mulheres está se alterando nos últimos anos. De fato, há uma transformação evidente no papel da mulher e que pode ser ilustrada por estudo realizado por Maruani e Hirata (2003) sobre o comportamento das mulheres no mercado de trabalho brasileiro e europeu, onde foi constatado um forte aumento da atividade

feminina nos últimos 30 anos. Nesse mesmo sentido, Freitas (2006) coloca que as conquistas femininas vêm ocorrendo gradualmente e trazendo consequências expressivas nas esferas da vida familiar, social e cultural dos povos, questionando suas tradições, seus modos e costumes.

Quando questionadas sobre a existência de tratamento igualitário oferecido pelo Banco do Povo aos seus colaboradores, 56 % das gestoras responderam que sim, há tratamento igualitário entre os colaboradores do Banco do Povo e 44% responderam que não. Nesse contexto Maruani e Hirata (2003) afirmam que ter a igualdade entre os sexos no ambiente profissional como um objetivo realizável implica um longo processo de equalização do status e das condições de trabalho.

A Figura 6 demonstra as respostas acima apresentadas em forma de gráfico e auxilia a visualização da percepção das gestoras quanto ao tratamento igualitário oferecido pelo BP.

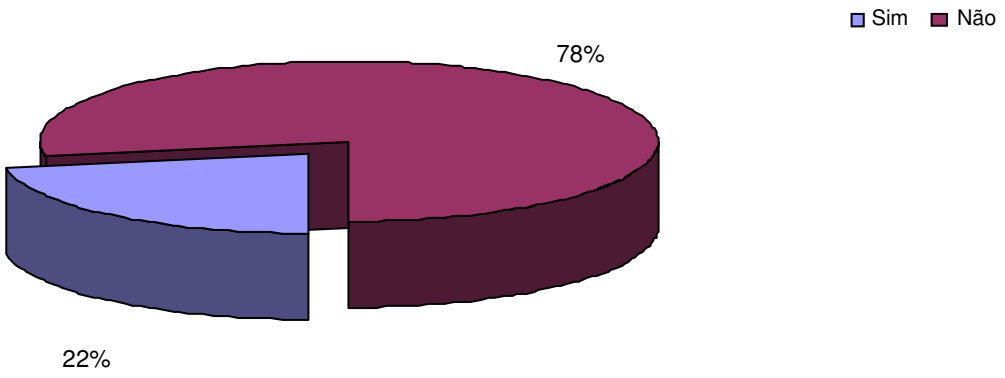
Figura 6: Gráfico representativo da percepção das gestoras sobre tratamento igualitário no BP.



Já quando perguntadas se as condições eram idênticas para homens e mulheres na concorrência a cargos de administração, somente 22% das mulheres responderam que sim, contra 78% que disseram não ter as mesmas chances de ascensão que os representantes do sexo masculino. Sobre essa questão Pereira e Eccel (2010) salientam que propiciar a inserção da diversidade ultrapassa o preenchimento de cotas e as intenções politicamente corretas, implica assumir algo maior, como a multiplicidade de valores, de vivências e de condições. As autoras colocam ainda que a postura de aceitação do diferente requer atenção constante em relação aos próprios preconceitos e a consciência de que o mundo ocidental é influenciado por valores patriarcais, machistas e materialistas e, dessa forma, valoriza determinados atributos em detrimento de outros.

A Figura 7 demonstra as respostas acima apresentadas em forma de gráfico e auxilia a visualização da percepção das gestoras quanto às condições para concorrência a cargos de administração oferecidos pelo BP.

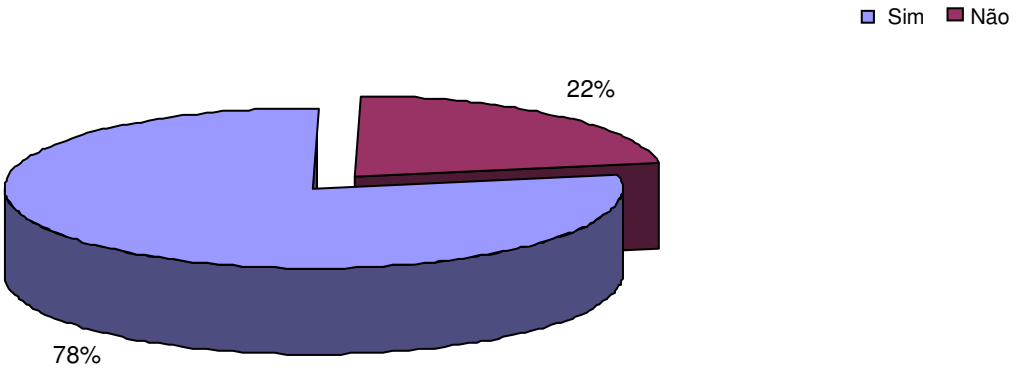
Figura 7: Gráfico representativo da percepção das gestoras sobre condições idênticas para concorrência a cargos de administração oferecidos pelo BP.



Em relação ao sofrimento de discriminação de gênero no decorrer da carreira, sete das nove mulheres, ou seja, 78% delas responderam já ter sofrido algum tipo de preconceito junto a seus pares, superiores ou subordinados. Com relação a esse aspecto, Cardoso (1980) alerta que a mulher, ao silenciar e não atuar politicamente, está fortalecendo a situação de discriminação em que vive, permitindo que as desigualdades cresçam. Para a autora, assim educada e convenientemente preparada para a exploração, as mulheres assimilam o machismo.

A Figura 8 demonstra as respostas acima apresentadas em forma de gráfico e auxilia a visualização da percepção das gestoras quanto ao sofrimento de algum tipo de preconceito.

Figura 8: Gráfico representativo da percepção das gestoras sobre sofrimento de algum tipo de preconceito no BP.



Com base nas respostas acima e na literatura vigente pode-se constatar que a busca pela igualdade ainda é algo a ser alcançado. Diversos avanços já foram conquistados e a

questão legislativa exemplifica isso. Conforme Avelar (2001), a CLT e a Constituição de 1988 trouxeram aspectos importantes relacionados à busca pela igualdade em direitos e obrigações para ambos os sexos. Porém, como mencionado por Narvaz e Koller (2006) a cidadania formal, prevista em lei, não garante a cidadania substantiva, ou seja, o pleno exercício dos direitos formais.

Finalmente, quando questionadas sobre o que aconselhariam às novas funcionárias do Banco que pretendem trilhar uma carreira e tenham por objetivo alcançar funções gerenciais, as dicas dadas pelas administradoras pesquisadas foram bastante semelhantes. Foi colocado pela maioria das gestoras que, antigamente, o quesito de maior peso para a ascensão profissional no Banco do Povo era o tempo de casa. Já, atualmente, o que prevalece é a capacidade profissional. Dessa forma, capacitar-se pessoal e profissionalmente foi relatado como principal conselho às novas funcionárias.

Cabe salientar que algumas das respostas dadas pelas gestoras para esse último questionamento foram muito além de simples dicas para o crescimento profissional e podem até ser consideradas como lições de vida. Isso pode ser exemplificado pela resposta de duas gestoras do Banco do Povo, quando aconselham:

Gestora D:

> *Sua vida é um projeto único (pessoal e profissional), gerencie, conheça a si própria. Tenha seu planejamento de carreira, apresente aos seus superiores. Seja assertiva, foque a capacitação, deve ser contínua, demonstre habilidades e posturas adequadas. Inspire-se em pessoas que têm excelência profissional e pessoal, mas valorize e aprimore suas próprias capacidades e individualidade. O crescimento exige esforços adicionais, toda decisão, tem prós e contras, ganhos e perdas, tanto na vida pessoal quanto profissional (mesmo que parciais), pois é uma escolha. Inclua em sua bagagem adaptabilidade e flexibilidade, e coragem para assumir riscos, não faça nada que te agrida, mantenha a ética e seus princípios.*

Gestora E:

> *Acreditem em si e em seus sonhos, lutem por eles. Não percam o espírito jovem de crer em suas próprias potencialidades e continuar, sempre, em busca de novos conhecimentos. Procurem se autoconhecer, estabelecer seus princípios morais, valores, ética e crenças. Traçar seus objetivos e desejos para poder ter pleno domínio de suas trajetórias, o que, além da formação técnica, lhes dará a segurança necessária para seguir o sonhado caminho gerencial. Nesse caminho sejam justas, coerentes, humildes, firmes e ouçam muito. Nunca desconsiderem a opinião daqueles que compartilham seu caminho, subordinados, pares ou superiores. Nunca percam a oportunidade de um elogio em público, mas jamais repreendam um subordinado, se não puderem estar individualmente com ele. Tenham em mente que os problemas não são associados a pessoas e sim a processos. Não pratiquem o jogo da culpa. Gerir pessoas é uma arte!*
>
> *Estejam permanentemente abertas às constantes mudanças e aos novos conceitos.*
>
> *Finalmente e não menos importante: sejam muito dedicadas ao trabalho, mas não esqueçam a família, o lazer, as paixões, o coração, os amigos, a saúde e tudo aquilo que lhes dá prazer e lhes faz feliz. Somente uma pessoa feliz e realizada terá um bom desempenho no seu dia a dia de trabalho.*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou verificar a representatividade feminina, identificando pontos fortes e vulnerabilidades das mulheres que ocupam cargos gerenciais no Pilar de atendimento aos Órgãos Públicos do Banco do Povo. Os dados referentes à representatividade feminina e os fatores de influência eram desconhecidos, mas já havia uma expectativa sobre a inferioridade da participação feminina nos cargos de gestão das Agências objeto dessa pesquisa. Como hipótese para tal comportamento, tinha-se a concepção de que somente questões institucionais pudessem estar contribuindo para o baixo número de mulheres estarem atuando nesses cargos.

Após o presente estudo, foi constado que há três grandes motivos que dificultam a chegada das representantes do sexo feminino aos cargos gerencias, sendo eles a falta de oportunidades para as mulheres, questões referentes à mobilidade e a aspectos familiares, incluindo-se neste último item o tempo com os filhos e a priorização da carreira do marido. Assim, a pesquisa sugere que além das dificuldades relacionadas à escassez de oportunidades para as mulheres na instituição financeira estudada, os obstáculos pessoais relacionados à compatibilização da profissão com a família também representam fatores de grande importância.

A questão dessa forte influencia familiar fica evidente no momento em que a família foi colocada pelas gestoras como um empecilho e também como incentivador à ascensão profissional. Porém, analisando os fatores e os percentuais de representatividade foi possível constatar que a família ainda tem um maior peso como dificultador do que como impulsionador às carreiras femininas pois, ao mesmo tempo em que serve como apoio e motivação na busca por uma melhora nas condições de vida, os laços familiares também acabam por inibir o desprendimento das mulheres em se lançarem nas carreiras que possam distanciá-las de suas cidades de origem ou deixem-nas com menor tempo para os cuidados com a prole.

Quanto à questão da equidade de gêneros, apesar dos programas já implementados pela Instituição Financeira pesquisada, o que se verifica na prática são ainda tímidas melhorias relacionadas a aspectos de preconceito sexual e a condições de concorrência a cargos de administração.

Recomenda-se a realização de futuros estudos que venham a promover comparativos entre as organizações ou setores dentro de uma mesma organização que são comandadas por mulheres e homens, analisando os resultados e verificando que áreas de atuação são propícias

a uma gestão com mais características femininas ou masculinas, visando, dessa foram, a complementaridade e o fortalecimento das respostas diante de um cenário competitivo globalizado, com múltiplos interlocutores. Atualmente, a questão da gestão está relacionada à conciliação da diversidade. A referência de atuação passa a ser o compartilhamento das diferenças, portanto, outra pesquisa que complementaria essa idéia seriam estudos que objetivem a compreensão e o auxilio no encarreiramento das mulheres visando à promoção da igualdade entre os sexos.

Dessa forma, cabe ao Banco do Povo uma atuação mais efetiva no sentido da concretização de ações que visam à promoção do respeito à diversidade e a melhor divisão das oportunidades no ambiente de trabalho, objetivando contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência nos cargos de gestão. E, às mulheres a continuação da busca pela construção de novos valores sociais, morais e culturais neste longo caminho a ser percorrido na luta pela equidade de gêneros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL.**Constituição, 1891**. Disponível em www4.planalto.gov.br/legislacao. Acesso em 03de março de 2011.

BRASIL.**Constituição, 1934**. Disponível em www4.planalto.gov.br/legislacao. Acesso em 05de março de 2011.

BRASIL.**Constituição, 1988**. Disponível em www4.planalto.gov.br/legislacao. Acesso em 03 de março de 2011.

BRASIL. **Decreto-Lei N° 5.452**, de 1 de maio de 1943. Disponível em www4.planalto.gov.br/legislacao. Acesso em 07 de março de 2011.

AMADO, Jeferson Correa Pinto. **As mulheres no Comando de Organizações**: O caso do Banco do Brasil. Porto Alegre: UFGRS, 2003. 48f. Monografia de Especialização em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

AVELAR, Lúcia. **Mulheres na Elite Política Brasileira**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer: Editora da UNESP, 2001.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina.** 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

CARDOSO, Irene. **Mulher e trabalho**: Discriminações e barreiras no mercado de trabalho. São Paulo: Cortez, 1980.

CAVEDON, Neusa Rolita; GIORDANI, Caroline Gremo; CRAIDE Aline. **Há Sempre uma Grande Mulher por Trás de Todo Grande Homem?** HSM Management Up-date. São Paulo, n.30, março. 2006.

FREITAS, I. A.; MACHADO, E. M.; PRIORE, M. D. **Pró- Equidade de Gênero no Banco do Brasil.** Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. **O Século das Mulheres**. São Paulo: GV Executivo, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1989.

IBGE **– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- PNAD 2006.** Disponíveis no site: HTTP//www.ibge.org.br. Acesso em 15 de fevereiro de 2011.

JULIO, Carlos Alberto. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAVOR, Francisco Osani. **Igualdade no Trabalho e Trabalho Feminino.** Revista Trabalho & Doutrina. São Paulo, 1996.

MARUANI, Margaret; HIRATA, Helena. **As Novas Fronteiras da Desigualdade: Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho.** São Paulo: Editora SENAC, 2003.

NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Famílias e Patriarcado: Da Prescrição Normativa à Subversão Criativa. **Psicologia & Sociedade**. v.18, n.1, p. 49-55; jan./abr. 2006.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, V.1, N°3, 2° Sem./1996.

PEREIRA, Maria Tereza Flores; ECCEL, Claudia Sirangelo. Diversidade nas Organizações: Uma Introdução ao Tema. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2010 p. 335-349.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **Curso de Direito de Trabalho**. 6. ed. rev. aum. Curitiba: Juruá, 1997.

SIMAS, Milton; SIMAS E SCHNEIDER, Marisa. A Mulher Bancária: As Mulheres Podem! **A Bancária.** v.78, n.3. mar. 2011.

ANEXO 1: **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

Prezada Colega,

Solicito sua colaboração no preenchimento do questionário abaixo, elaborado para fins de realização do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A presente pesquisa tem por objetivo fazer um estudo sobre a representatividade feminina, identificando pontos fortes e vulnerabilidades das mulheres que ocupam cargos gerenciais. Os dados individuais coletados serão mantidos em sigilo.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1) Idade: _____ anos

2) Estado civil: ( ) Solteira
( ) Casada
( ) União estável
( ) Divorciada/separada
( ) Outros: _____

3) Número de filhos : _____

4) Idade dos filhos: _____

5) Escolaridade: ( ) 2º grau completo
( ) 3º grau completo
( ) 3º grau incompleto
( ) Pós-graduação
( ) Mestrado
( ) Doutorado

DADOS PROFISSIONAIS

6) Função atual: ( ) Gerente de Administração / Gerente de Negócios

( ) Gerente de Agência

7) Tempo de serviço na função: _____

8) Tempo de serviço no Banco: _____

9) Já exerceu outra atividade profissional anterior ao ingresso no Banco?

( ) Sim ( ) Não

10) O que o trabalho representa para você? Qual o sentido dele na sua vida?

_____

_____

_____

_____

11) Descreva os aspectos psicológicos e comportamentais que você considera como serem empecilhos ao seu crescimento profissional?

_____

_____

_____

_____

12) Aponte, dentre as opções abaixo e em ordem crescente, quais itens você destacaria como principais dificultadores para sua ascensão profissional:

( ) tempo com os filhos

( ) mudança de cidade

( ) incerteza quanto ao desempenho em novas funções

( ) remuneração não compensatória

( ) cuidado com pais ou outros familiares

( ) falta de instrução

( ) outros (mencione quais)

_____

_____

_____

13) Descreva os aspectos psicológicos e comportamentais que você considera como serem facilitadores ao seu crescimento profissional?

_____

_____

_____

_____

14) Aponte, dentre as opções abaixo e em ordem crescente, quais itens você destacaria como principais fatores que contribuíram para sua ascensão profissional:

( ) dedicação

( ) apoio da família

( ) aspiração por maior remuneração

( ) relacionamentos interpessoais

( ) flexibilidade em relação à mudança de cidade

( ) persistência

( ) instrução

( ) ser multifuncional (executar várias tarefas ao mesmo tempo)

( ) outros (mencione quais)

_____

_____

_____

_____

PERCEPÇÃO QUANTO A EQUIDADE DE GÊNERO

15) Você acredita que a relação de poder entre homens e mulheres está se alterando nos últimos tempos?

( ) Sim ( ) Não

16) O Banco em que você trabalha oferece tratamento igualitário aos seus colaboradores?

( ) Sim ( ) Não

17) Você acha que é dada oportunidade para ascensão feminina para cargos de administrador no Banco em condições idênticas aos homens?

( ) Sim ( ) Não

18) Você já foi vítima de algum tipo de discriminação de gênero por parte da organização no decorrer de sua carreira profissional?

( ) Sim ( ) Não

19) Você, como administradora, já enfrentou algum tipo de discriminação de gênero junto aos seus pares, superiores ou subordinados?

( ) Sim ( ) Não

20) Utilize este item para considerações que julgar importantes e que não foram levantadas nas questões anteriores:

_____

_____

_____

_____

21) O que você aconselharia para novas funcionárias do Banco que pretendem trilhar uma carreira e tenham por objetivo alcançar funções gerenciais?

_____

_____

_____

_____