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

Ronie Peterson Delgado

ASCENSÃO PROFISSIONAL DA MULHER NOS QUADROS GERENCIAIS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ

Porto Alegre
2011

Ronie Peterson Delgado

ASCENSÃO PROFISSIONAL DA MULHER NOS QUADROS GERENCIAIS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Leonardo Tonon

Porto Alegre
2011

Ronie Peterson Delgado

ASCENSÃO PROFISSIONAL DA MULHER NOS QUADROS GERENCIAIS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Carla Simone Ruppenthal Neumann

_____

Prof. Ariston Azevedo Mendes

RESUMO

O estudo teve como objetivo verificar os fatores interferentes na ascensão profissional das mulheres nos quadros gerenciais de uma agência bancária da região noroeste do Paraná. O processo metodológico desenvolvido busca os indicadores da pesquisa qualitativa, com base em um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de entrevistas. O foco da pesquisa foram as mulheres que integram o total dos cargos de gerência média da agência objeto de estudo. Os dados obtidos foram analisados no conjunto das falas das entrevistadas participantes do estudo, com posterior análise descritiva. Observa-se a predominância da presença da mulher nos quadros de gerência média, vez que os cargos de gerência geral ainda são ocupados somente por homens, especialmente, na agência em estudo. Ficou evidente a dificuldade das mulheres em conciliar as questões de ordem familiar (esposa, mãe, trabalhadora) que, de acordo com os relatos, interferem na ascensão das mesmas na busca pela função de gerência geral, pois esta demanda maior tempo de dedicação em razão das exigências do cargo. Quanto às facilidades e/ou dificuldades narradas pelas entrevistadas na ascensão da carreira profissional somente pelo fato de "ser mulher", os relatos mostram que isso não facilitou nem dificultou o processo. Assim, relataram não ter passado por discriminação, mas apontaram a necessidade de investimentos constantes na qualificação acadêmica e profissional para poderem se firmar no mercado de trabalho e ascender na carreira. No que diz respeito à visão que as mulheres pesquisadas têm sobre a posição ocupada no banco, as mesmas demonstraram possuir um sentimento de valorização, afirmando gostar do que fazem e sentem-se confortáveis em fazer parte do quadro de gerência, especialmente, no seu desempenho na carreira, narrando a sua busca incessante por cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação, sem almejar a aposentadoria a curto prazo.

Palavras-chave: Ascensão profissional, mulheres, gerência bancária.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **6**
1 CONDIÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO **8**
1.1 CONDIÇÃO FEMININA NA GESTÃO EXECUTIVA 8
1.2 A PROTEÇÃO DO TRABALHO DA MULHER NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA 13
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **16**
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA **18**
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA 18
3.2 OPINIÃO DAS MULHERES EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS QUADROS GERENCIAIS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ 19
3.2.1 Atuação das Mulheres nos Cargos Gerenciais 20
CONCLUSÕES **30**
REFERÊNCIAS **33**
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA **36**

INTRODUÇÃO

No início do século XX, mudanças tecnológicas e de condições materiais de vida ajudaram a transformar as realidades femininas. A história mostra que a participação da mulher no mercado de trabalho foi restrita ao lar, às fábricas, lojas e escritórios. Com o processo da urbanização, o isolamento tradicional da família brasileira, rica ou pobre rompeu de maneira decisiva com o *status* ocupado pelas mulheres na sociedade.

Ao produzir um sistema de relações sociais a dominação masculina que colocou a mulher no pólo dominado, contribuiu por muito tempo para produzir na sociedade as mais diferentes formas de preconceito e discriminação a respeito das capacidades e habilidades que a parcela feminina da população possui para atuar no mercado de trabalho.

Tomando como referencial a trajetória da mulher no sistema bancário, segundo Freiras, Machado e Del Priori (2010), a presença das mulheres só se efetivou a partir do ano de 1969, quando elas passaram a atuar como profissionais inscritas no cargo inicial de carreira traçando seus caminhos como funcionárias da empresa. Antes dessa data, os autores comentam que as mulheres entravam como funcionárias, permanecendo em carreiras paralelas como sonografistas, mecanógrafas, telefonistas e/ou enfermeiras. Aos poucos esses cargos foram extintos e terceirizados.

Nos dois últimos anos da década de 1960, o Brasil vivenciou situações diferenciadas, tendo uma política de exceção, de ditadura militar com o milagre econômico. A partir disto, emergiu a necessidade da fundação de uma nova sociedade urbana com perspectivas para criar um novo modelo patriarcal. Isso contribuiu para desencadear a maior participação da mulher no processo educativo, ampliando as possibilidades de deslocar o foco para além do mundo doméstico, com o ingresso massivo no mercado de trabalho.

Qualquer investigação exige conhecimento prévio aprofundado acerca das questões quando se busca contribuir com melhorias. Faz-se necessário dedicar-se a uma análise mais aprofundada sobre os fatores atuais que têm influenciado a ascensão profissional das mulheres nos quadros de gerência média nas agências bancárias.

É nessa perspectiva que se coloca a importância da pesquisa. A ideia de que homens e mulheres atuam de forma diferenciada no setor, haja vista as próprias experiências de socialização diferenciadas, somam-se a outros fatores que, na percepção das funcionárias(os) pode exercer influência positiva ou negativa à ascensão das mulheres nos quadros gerências.

Com esse propósito, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como as mulheres que ocupam os quadros gerenciais de uma agência bancária na região noroeste do Paraná avaliam a sua ascensão profissional?

Como forma de buscar alternativas de respostas para tal questionamento, o objetivo geral deste trabalho consiste em investigar na perspectiva das mulheres os fatores relacionados à ascensão das mesmas aos quadros gerenciais de uma agência bancária na região noroeste do Paraná. Nesta mesma linha, foram traçados os seguintes objetivos específicos: apresentar alguns fatores concernentes à condição feminina no mercado de trabalho e sua relação com a ascensão profissional; compreender como as mulheres que ocupam os quadros gerenciais de uma agência bancária da região noroeste do Paraná percebem a sua ascensão profissional.

O conhecimento acerca desses fatores pode contribuir para a formulação e implementação de políticas para o Banco do Brasil, e um ponto de partida qualificado para os gestores que queiram aprofundar a reflexão e discussão sobre os direitos das mulheres e a promoção da igualdade de gênero nos quadros gerenciais nas agências bancárias.

O presente trabalho apresenta-se assim estruturado: Primeiramente aborda a contextualização do problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa. Na sequencia, trata da revisão de literatura, abordando aspectos relevantes sobre a gestão executiva para mulheres. Posteriormente, versa acerca da proteção do trabalho da mulher frente à legislação brasileira. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos com a apresentação do método escolhido, os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa, a amostra, a aplicação dos instrumentos de pesquisa e a análise dos dados. Por fim, apresenta os resultados obtidos e a respectiva análise, finalizando com o delineamento de uma agenda para estudos futuros e propondo algumas sugestões para a agência bancária objeto de estudo.

1 CONDIÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

Esse capítulo tem como objetivo discutir aspectos relevantes acerca do trabalho da mulher. Diante disso, primeiramente versa sobre o papel das mulheres na gestão executiva na contemporaneidade, mostrando, a partir da ótica da centralidade do mundo moderno e contemporâneo que a ascensão do trabalho da mulher tem contribuído para inovações no campo da gestão executiva nas organizações. Posteriormente, trata da proteção do trabalho da mulher frente à legislação brasileira.

1.1 CONDIÇÃO FEMININA NA GESTÃO EXECUTIVA

Mudanças e transformações são palavras que ilustram o movimento das empresas frente ao contexto formado após o processo de reestruturação da economia mundial, a partir dos anos 1980.

> Para garantirem um determinado patamar de competitividade, as empresas se vêem compelidas a repensar internamente seus processos e produção, organização e gestão do trabalho, e, em uma perspectiva externa, a vislumbrar novas alternativas de parcerias, uniões, alianças e coligações. Nesse processo dinâmico de se unificarem variáveis externas e internas em uma só unidade, a gestão de pessoas ocupa um espaço importante na medida em que a capacidade de uma empresa de manter-se "viva" reside na disposição dos seus integrantes de internalizarem novas estratégias, criarem alternativas de ação e construírem novos cenários (BITENCOURT, 2004, p. 192).

Nesse novo modelo administrativo de gerir a relação entre empregados e empregadores, a função de chefe de pessoal sofre, uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel. Assim, surge a preocupação com o indivíduo, suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado. Nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal (MARRAS, 2000). Em função da globalização econômica, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, as empresas passaram por experiências como a reengenharia, terceirização e diminuição de tamanho, dando início a novas concepções acerca dos indivíduos nas organizações.

Assim, as organizações passaram a concentrar-se em ganhar tempo e tornar-se mais flexíveis, trabalhando de modo mais inteligente, a saber: organizando-se melhor, eliminando

trabalhos desnecessários, simplificando rotinas, trabalhando com tarefas mais abrangentes e com maior responsabilidade pessoal; as atividades devem ser organizadas em equipes de trabalho, o que permite simplificar as comunicações, diminuir os tempos de execução dos trabalhos e sintonizá-las com as metas; formar equipes responsáveis por uma tarefa, do início ao fim, diminuir o número de "*trocas de bastão*" entre as várias áreas; descentralizar, cada vez mais, a responsabilidade a um número cada vez maior de pessoas dentro da organização, reduzindo continuamente os níveis hierárquicos, sem o que não serão atingidas as reduções de tempo; eliminar, paulatinamente, os limites entre administração e produção e entre pessoal administrativo e operacional, trabalhando todos em conjunto, em lugar de trabalhar em separado e em sequência (CHIAVENATO, 2000).

Atualmente, a preocupação com o elemento humano é indispensável para as organizações. Nos últimos anos, especialistas em administração têm estudado as ciências comportamentais. A partir dos campos da psicologia, sociologia, antropologia e disciplinas afins, eles adaptaram muitos conceitos, os quais não apenas resultaram no aumento da produtividade, mas também fizeram do mundo do trabalho um ambiente mais dinâmico. Este avanço tem possibilitado que mais e mais mulheres alcancem a sua maior participação no mercado de trabalho.

Batista e Tonon (2008, p. 03) lembram que:

> Nas sociedades antigas o trabalho correspondia a uma atividade de menor valor se comparado com a entrega às produções culturais e à participação na vida política. Atualmente, porém, o trabalho passa a corresponder a um elemento de grande centralidade na vida dos sujeitos, visto que é capaz de abranger desde dimensões econômicas (na medida em que possibilitam ganhos financeiros para a garantia da sobrevivência), até dimensões psicossociais (passando pelo status ou mesmo pelos fatores que colaboram com a identificação e inserção/exclusão nos grupos sociais) dos sujeitos (BATISTA; TONON, 2008, p. 03).

Na contemporaneidade, o mundo do trabalho vivencia uma experiência inédita, em virtude dos acontecimentos históricos da era pós-moderna. As mudanças drásticas nas áreas econômica, tecnológica e de mercado, principalmente, na economia de mercado têm exigido dos executivos exercícios de criatividade."Nunca foi tão questionada a problemática decisória entre estrutura e estratégia no tocante à prioridade" (MARRAS, 2000, p.30).

A sociedade empresarial contemporânea vivencia um momento de transição, de um modo de produção industrial para um modo de produção ancorado na informação e no conhecimento, com o crescimento da participação de mulheres no mercado de trabalho (GRZYBOVSKI; BOSCARINI; MIGOT, 2002).

É surpreendente a força política do movimento de mulheres e o avanço que elas têm conquistado nas duas últimas décadas. O ingresso de mulheres como profissionais executivas se acentua a cada dia.

Julio (2002) recorda:

> [...] uma palestra de Tom Peters, proferida em 2000. Perguntaram-lhe: "Se o senhor tivesse uma grande empresa e fosse se Aposentar, o que faria?" Sem titubear, ele respondeu que contrataria para o mais alto cargo executivo uma mulher dinâmica e inteligente, recrutada em uma boa escola. Em seguida, selecionaria 100 jovens talentosos, já familiarizados com os instrumentos e ambientes da era digital, e os colocaria sob as ordens dessa líder. Segundo ele, essa seria a fórmula ideal para garantir a longevidade da empresa, com elevados padrões de qualidade e competitividade. Exageros à parte, concordo que a proposta de Peters aponta para modelos corretos de reivindicação das organizações. As mulheres, sem dúvida, têm se adaptado mais rapidamente a essa realidade competitiva dos novos tempos (JULIO, 2002, p. 135).

A gestão surge como uma resposta aos desafios de natureza ambiental e organizacional que as organizações contemporâneas vêm sofrendo, tais como globalização, avanços tecnológicos, mudanças constantes, concorrência acirrada, contenção de custos, reestruturações internas (GIL, 2001; ULRICH, 1998), tendo como principal característica um novo enfoque no papel dos indivíduos nas organizações. Nessa perspectiva, os funcionários passam a ser reconhecidos como parceiros estratégicos e não mais como simples recursos produtivos. Entretando, ao tratar da presença das mulheres em cargos executivos o quadro não é tão simples, pois elas ainda enfrentam muitas dificuldades para ficar à frente dos negócios nas empresas.

Para os autores acima citados, há preconceitos abrigados no núcleo das organizações no que se refere à ascensão profissional da mulher. O primeiro, considerado tradicional, diz respeito às diferenças sexuais com base nas quais a empresa ainda a vê como inferior e desigual para assumir postos de comando. O segundo, encontrado em empresas mais modernas em termos administrativos é funcional, implicando desconfiança da disponibilidade de investimento da mulher no trabalho.

A dominação do gênero masculino sobre o feminino na sociedade é histórica, constituindo-se nas mais diversas e sutis atribuições. Conforme Bourdieu (2005), tais atribuições estão relacionadas ao fato de que, em grande parte da sociedade ocidental, aos homens cabe a efetivação de determinadas atividades ao mesmo tempo breves, perigosas e espetaculares, enquanto as mulheres são incumbidas do trabalho doméstico. As mulheres

sempre tiveram uma posição "naturalizada", legitimada em diferentes situações, com atribuições de funções aquém dos homens, mas não mais importantes que os papéis desempenhados pelo sexo masculino.

Entretanto, "[...] apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios" (GRZYBOVSKI; BOSCARINI; MIGOT, 2002, p. 186). Os autores evidenciam que a forma de administrar se confunde entre o estilo masculino e o feminino. Nada obstante, as mulheres apresentam estilos próprios como humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, auto-renúncia, disposição para operar em ambientes de contrariedade, negociar fazendo menos concessões, e inteligência enriquecida.

Por isso, na moderna gestão de pessoas, a atuação das mulheres nas organizações leva a pensar em como elas se relacionam, como vendem, como dirigem, como tomam decisões dependem das diretrizes e da política da empresa, do negócio, de seus valores, da sua visão, do clima e da cultura organizacional (COOPER, 2005).

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais. As pessoas são vistas como:

> 1) Seres humanos: não são considerados somente como recursos, mas como pessoas com sentimentos, personalidade própria, diferentes entre si e portadores de conhecimentos, habilidades e capacidades. 2 Ativadores inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas não são consideradas como passivas e inertes, mas ativas e fonte de impulso próprio que faz a empresa ter dinamismo e capacidade de enfrentar a competitividade. 3) Parceiros das organizações: as pessoas investem nas organizações com seus esforços, dedicações e comprometimentos em troca de um retorno destes investimentos como salários, reconhecimentos, desenvolvimento profissional (CHIAVENATO, 1999, p.07).

A área ou departamento de gestão executiva apresenta um conjunto de políticas e subsistemas que se preocupam com o gerenciamento das pessoas nas organizações e que levam à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e da empresa. As pessoas que ocupam cargos gerenciais podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, dependendo de como são consideradas e gerenciadas.

Assim sendo, ao se referir às mulheres em cargos de gerência, Robbins (2000) relata que:

> As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a auto-estima dos seguidores. Preferem liderar pela

> inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático (ROBBINS, 2000, p. 413).

Em termos de liderança, o gestor executivo demonstra um compromisso pessoal para a inovação, devendo possuir visão de longo alcance, entusiasmo e encorajar os funcionários para tomadas de risco e mudanças necessárias. A norma é a comunicação constante com clientes, fornecedores, investidores e funcionários. O ambiente é de abertura e os acionistas são constantemente solicitados a informar o que eles esperam da empresa (PONTES, 2001).

É de fundamental importância que na gestão executiva as mulheres desenvolvam competências, relações interpessoais satisfatórias e troquem experiências e conhecimentos que lhe permitam levar novas ideias para a empresa em busca de soluções criativas para os problemas que surgirem. A competência de uma empresa dá a ela a capacidade de explorar suas ideias inovadoras (PONTES, 2001). Para este autor, a competência inclui capacidades tais como integrar oportunidades de mercado com capacidade tecnológica, habilidades criativas para resolver problemas, compartilhar conhecimento tácito e, sobretudo, para o trabalho em em equipe.

A mulher tem mais facilidade que os homens em trabalhar em equipe, por meio do qual "[...] os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão têm a oportunidade de participar da tomada desta decisão" (GRZYBOVSKI; BOSCARINI; MIGOT, 2002, p. 192).

O principal desafio nas organizações atualmente é o gerenciamento de seus profissionais. A fim de vencer esta barreira, os profissionais ligados à área da gestão executiva devem trabalhar no desenvolvimento das competências e habilidades dos seus profissionais, visando prepará-los para as constantes mudanças do mercado de trabalho. Assim, o executivo deve saber trabalhar com o elemento humano, com o seu desenvolvimento e também com a competência (FIGUEIREDO, 1999).

As diferenças nos valores e princípios morais cultuados por homens e mulheres na maioria das vezes levam as mulheres a demonstrarem preferência por um formato organizacional distinto do tradicional (estrutura burocrática e rigidez hierárquica). Isso leva a pensar em um modelo feminino de gestão que costuma valorizar os sujeitos como seres

humanos (ROBINS, 2000). No modelo feminino de gestão, em razão da presença de uma maior sensibilidade presente nas mulheres, as pessoas são mais reconhecidas em suas necessidades individuais, os horários de trabalho apresentam maior flexililidade e até mesmo o aprimoramento educacional é estimulado.

Entretanto, segundo Lodi (1999), comumente as mulheres não aspiram tanto aos cargos executivos quanto os homens. Tal fato reside na especificidade da área em que atuam e no grau de dedicação à organização. As mulheres atuam mais em áreas humanas, incluindo cargos voltados para os recursos humanos, relações públicas ou comunicação.

> No Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000. No geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais patente nas funções menos qualificadas. No topo, elas quase alcançam os homens. Os estudos mostram que no universo do trabalho as mulheres são ainda preferidas para as funções de rotina. De cada dez pessoas afetadas pelas lesões por esforço repetitivo (LER), oito são mulheres (PROBST, 2011, p. 03).

Um fator atrelado à desigualdade das mulheres quando comparadas aos homens, é que o gênero masculino, conforme Lodi (1999) apresenta maior disponibilidade que as mulheres para se dedicar totalmente à carreira, pois não tem compromissos relacionados à maternidade, criação de filhos, administração da casa, por exemplo. A gravidez e os filhos pequenos levam as mulheres a optarem por um tipo de trabalho em tempo parcial ou a procurarem cargos que lhes exigem menos tempo de dedicação.

1.2 A PROTEÇÃO DO TRABALHO DA MULHER NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Desde o início da história da humanidade há uma situação de profunda desigualdade entre o homem e a mulher. Tal situação decorre de fatos históricos, políticos, sociológicos e psicológicos, em suma, culturais. Conforme Coelho (2002), a discriminação em razão de gênero ainda é muito expressiva no mercado de trabalho brasileiro, variando muito a diferença de salários pagos a homens e mulheres.

> O ambiente e as relações de trabalho também continuam em muitos locais como espaços de discriminação explícita ou implícita, no que se refere ao seu estado civil, à maternidade, ao assédio sexual, a punições por faltas ou atrasos para assistirem os filhos, entre outros aspectos. Outros problemas menos visíveis ou não passíveis de serem mensuráveis também estão

> presentes como os que dizem respeito às relações de trabalho na interseção com a vida doméstica, a falta de infra-estrutura pública e a segregação ocupacional. Esses fatores conjugados dificultam e criam impedimentos, exigindo esforço adicional das mulheres para manterem o emprego (COELHO, 2002, p. 66).

A maturidade física e a constituição fisiológica do trabalhador são fatores relevantes, "[...] que não podem ser desprezados sob a ótica da disciplina jurídica da regulamentação das condições de trabalho no mundo moderno" (GOMES, 1971, p. 374). O Estado preocupa-se não somente com a tutela social, mas, também, com a integridade biológica do trabalhador.

O fundamento social consiste, sobretudo, no interesse da sociedade pela defesa da família. Por isso, a legislação brasileira entende que o trabalho da mulher deve ser especialmente protegido, de tal forma que a maternidade e as solicitações sejam conciliadas com as ocupações profissionais.

Segundo Cretella Júnior (2002), por direito, em regra, a mulher submete-se às mesmas normas de proteção do trabalho, sendo-lhe dispensadas algumas proteções específicas como as descritas a seguir.

No que se refere ao mercado de trabalho da mulher, atualmente a regulamentação é constituída pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e por leis integrantes e portarias do Ministério do Emprego. A idade e o sexo influem na disciplina das condições de trabalho no sentido de inspirar proteções específicas, mas não no tocante à restrição aos seus direitos. Em conformidade com a Lei a mulher trabalhadora tem os mesmos direitos que cabem ao homem. Portanto, a questão de gênero não influi na capacidade das mulheres para celebrar contrato de trabalho.

A Constituição Federal brasileira de 1988, no art. 7º, inciso XXX expõe o princípio constitucional fixando as condições em que o trabalho é considerado de igual valor conforme art. 461 da CLT: "É idêntica função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade".

A mulher não pode ser submetida a esforços superiores às possibilidades físicas médicas do organismo feminino. Por isso, o art. 390 da CLT proíbe atividades que demandem emprego de força muscular, fixando o limite em 20 Kg para trabalho contínuo a 25 Kg para trabalho ocasional, ou seja, com paralisações constantes. O parágrafo único do artigo supra já traz ressalva quanto à automação. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem

dedicado especial atenção aos problemas suscitados pela introdução de automação, do emprego da energia atômica e de outros progressos técnicos (CRETELLA JÚNIOR, 1989).

A licença maternidade é acolhida pela Constituição Federal de 1988 significando o reconhecimento de um direito generalizado e já incorporado também no ordenamento jurídico brasileiro.

Em 2008 foi sancionada a Lei nº 11.770 de 09 de setembro de 2008, alterando a Lei nº 8.212 , de 24 de julho de 1991, com a seguinte redação em seu Art. 1

> Art. 1º É instituído o Programa Empresa Cidadã, destinado a prorrogar por 60 (sessenta) dias a duração da licença-maternidade prevista no inciso XVIII do caput do art. 7º da Constituição Federal. § 1º A prorrogação será garantida à empregada da pessoa jurídica que aderir ao Programa, desde que a empregada a requeira até o final do primeiro mês após o parto, e concedida imediatamente após a fruição da licença-maternidade de que trata o inciso XVIII do caput do art. 7º da Constituição Federal. § 2º A prorrogação será garantida, na mesma proporção, também à empregada que adotar ou obtiver guarda judicial para fins de adoção de criança.

A maternidade tem direito ao amparo legal, cabendo ao Estado criar medidas para assegurar esse direito à mulher, como a criação de condições que lhe permita conjugar o trabalho com o período inicial em que a criança de tenra idade necessita dos cuidados da mãe.

As relações entre homens e mulheres acontecem em todos os setores da atividade social. Porém, homens e mulheres, embora não sejam iguais em todos os sentidos, isto não significa a supremacia de um sobre o outro. A legislação brasileira contemporânea dedica-se à questão da isonomia, chegando a estabelecer expressamente a igualdade absoluta de direitos entre homens e mulheres em todos os setores da vida social ou, pelo menos, vedando taxativamente as discriminações por motivo de gênero (PINHEIRO, 2007).

A luta para solucionar os problemas das mulheres trabalhadoras é muito antiga. Do exposto é possível constar que o avanço das conquistas femininas em questões referentes ao trabalho pode ser observado de forma visível na Constituição Federal de 1988, aprovada em 1988, com a eliminação de mecanismos que geram discriminação, a proibição do trabalho noturno, perigoso e insalubre; a extensão dos direitos trabalhistas às empregadas domésticas, o entendimento da maternidade como função social, ampliando a licença maternidade; criação da licença-maternidade e a extensão do direito de creche para os filhos de trabalhadores de ambos os sexos. Frente à manutenção da discriminação, a Carta propõe que sejam criadas estratégias que promovam a proteção à mulher no mercado de trabalho.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo metodológico desenvolvido buscou os indicadores da pesquisa qualitativa utilizada para investigações empíricas, uma vez que a pretensão foi descrever, compreender e interpretar o objeto da pesquisa em um processo de reflexão crítica.

A pesquisa qualitativa parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são pontos básicos no processo da pesquisa qualitativa (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Com vistas às exigências do processo de investigação da pesquisa qualitativa, o ambiente natural foi a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador o instrumento-chave. Para tal, foram considerados os pressupostos elencados por Matias-Pereira (2007) ao mencionar que os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, portanto, o processo e o seu significado se constituíram no foco da abordagem qualitativa.

Como pesquisa qualitativa, o estudo de caso foi o tipo de pesquisa escolhido para embasamento da investigação proposta. O estudo de caso "[...] se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa" (GIL, 1994, p. 79).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista. Severino (2007) evidencia que a entrevista é uma técnica de coleta de informações acerca de um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado.

Com base em Gil (1993), a entrevista é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento, para apreender o que os sujeitos participantes da pesquisa pensam, sabem, representam, fazem e argumentam sobre o assunto.

Para facilitar os caminhos propostos para a pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada. Para Triviños (1992), esse tipo de entrevista parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa, dando margem a outras interrogativas à medida que as respostas dos informantes são recebidas. Para a pesquisa foi utilizado um roteiro contendo 19(dezenove) questões abertas, conforme Apêndice A.

O foco da pesquisa foram as mulheres que ocupam cargos gerenciais em uma agência bancária da região noroeste do Paraná. A agência em questão conte com um universo de 12 (doze) gerentes de nível médio. Participaram da pesquisa 08 (oito) mulheres que integram o total dos cargos de gerência média da agência objeto de estudo. A pesquisa foi realizada no período de junho a julho de 2011 pelo pesquisador, após o parecer da Gerência responsável pelas autorizações de pesquisas acadêmicas no âmbito da agência.

Após a realização das entrevistas, realizou-se- a análise dos dados coletados. Conforme propõe Minayo (2001), a análise dos dados prevê a ordenação, a classificação e a análise final dos dados à luz da teoria pertinente. Desta forma, na etapa da ordenação, todos os dados foram lidos, relidos e explorados.

A partir desta visão ampliada do conjunto de informações efetuou-se um mapeamento, uma ordenação e classificação dos registros obtidos. Após este trabalho, procede-se à análise final com o objetivo de realizar articulações entre os registros obtidos e produzidos e o referencial teórico, respondendo à questão de pesquisa e a seus objetivos.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas. Adentrando o campo específico das mulheres que ocupam cargos gerencias em uma agência bancária da região noroeste do Paraná, várias questões foram pontuadas. A primeira parte ilustra a caracterização das entrevistadas, com destaque na idade, tempo de atuação no banco e na função, estado civil, quantidade de filhos e escolaridade.

Na sequência, são abordas as opiniões das entrevistadas em relação à participação feminina nos quadros gerências de uma agência bancária da região noroeste do Paraná, em acordo com a questão de pesquisa e os objetivos inicialmente propostos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A caracterização dos sujeitos da pesquisa, no que se refere à idade, tempo de atuação no banco e na função, estado civil, quantidade de filhos e escolaridade, é representada na Tabela 01.

Tabela 1 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Idade	**Total**
De 35 a 40 anos	01
De 41 a 45 anos	01
De 46 a 50 anos	05
De 51 a 56 anos	01
Total	**08**
Tempo de Banco	
De 01 a 05 anos	01
De 06 a 10 anos	01
De 11 a 15 anos	0
De 16 a 20 anos	01
De 21 a 25 anos	-
De 26 a 30 anos	05
Total	**08**
Tempo de agência	
De 01 a 05 anos	02
De 06 a 10 anos	05
De 11 a 15 anos	-
De 16 a 20 anos	01
Total	**08**
Tempo em cargo gerencial	
De 01 a 05	05
De 06 a 10	03
Total	**08**
Estado Civil	
Casada	06
Solteira	02
Total	**08**

Número de filhos	
De 01 a 02 filhos	06
De 03 a 04 filhos	01
Nenhum	01
Total	**08**
Grau de Instrução	
Superior	08
Total	**08**

Continuação da Tabela anterior.

Fonte: Coleta de dados (2011)

Conforme Tabela 1 cinco das mulheres participantes do estudo tem idade de 46 a 50 anos; uma se encontra na faixa etária dos 35 a 40 anos; uma na faixa de 41 a 45 anos; e uma entre 51 a 56 anos. Quanto ao tempo de banco é possível perceber que cinco tem entre de 26 a 30 anos; seguidas de uma com 01 a 05 anos; uma entre 06 a 10 anos; e uma entre 16 a 20 anos.

O tempo de agência é de 06 a 10 anos, correspondendo a cinco mulheres; seguidas de duas que possuem entre 01 a 05 anos; e apenas uma com 16 a 20 anos. Quanto ao tempo em cargo gerencial cinco das respondentes têm entre 01 a 05 anos; e três entre 06 a 10 anos.

No que se refere ao estado civil observa-se seis são casadas; seguidas de duas que se caracterizam como solteiras. Esta distribuição pode estar relacionada à idade dos respondentes, uma vez que esta é composta, em grande parte, por pessoas acima de 45 anos.

Como se pode observar, seis das mulheres pesquisadas têm de 01 e 02 filhos; seguidas de apenas uma com 03 a 04 filhos.

O grau de instrução das oito respondentes corresponde ao Ensino Superior. Tal fato vai ao encontro da tendência atual do mercado de trabalho que tem exigido uma melhor qualificação dos trabalhadores para melhor atuação. As mudanças contínuas nas relações de trabalho exigem dos trabalhadores qualificação profissional para atuar no mercado de trabalho. Também, essa situação pode encontrar explicação no quesito idade do grupo pesquisado.

3.2 OPINIÃO DAS MULHERES EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS QUADROS GERENCIAIS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ

Esse item mostra a opinião das mulheres em relação às suas expectativas profissionais no que diz respeito à atuação em cargos gerenciais. Para facilitar a análise, optou-se pela denominação Entrevistada “A”, Entrevistada “B”, Entrevistada ”C”, até Entrevistada ”H”.

3.2.1 Atuação das Mulheres nos Cargos Gerenciais

Quando questionadas a respeito de como é o seu trabalho, a maioria das respondentes aponta as dificuldades encontradas na sua atuação, conforme as seguintes falas:

> Estressante no sentido de que não conseguimos iniciar e concluir os serviços sem sermos interrompidos diversas vezes. Isso gera stress e aumenta a chance de erros. Além de que, as tarefas exigem uma carga horária superior a que trabalhamos (Entrevistada D).
> Bem agitado. Muito trabalho e muita pressão de cumprimento de metas (Entrevistada E).
> Atendo um grupo grande de clientes, existem várias atividades relacionadas a produtos e pessoas físicas, é muita correria, excesso de trabalho, muitas reclamações por parte dos clientes, é desgastante (Entrevistada B).
> Meu trabalho é muito desgastante (Entrevistada F).

As falas demonstram que as respondentes não descrevem o que elas fazem, mas apontam as dificuldades enfrentadas no cotidiano profissional. Desta forma, comentam sobre o stress, a sobrecarga de trabalho, a agitação, a pressão para o cumprimento de metas, enfim, o desgaste proporcionado pela demanda excessiva de trabalho.

A esse respeito, é possível considerar a pesquisa realizada por Mota, Tanure e Carvalho Neto (2008, p. 125) ao indicar que há uma insatisfação visivelmente colocada pela maioria dos trabalhadores em relação "a carga excessiva de trabalho, os níveis exagerados de cobranças por resultados e das metas, as relações pessoais com pares, superiores e subordinados". Os autores referem que a cobrança cada vez maior por resultados no ambiente de trabalho, sobretudo, frente às inovações tecnológicas (internet, e-mail, celulares) contribui para elevar os sintomas de estresse.

Os relatos parecem fazer parte da tendência do mundo globalizado. Também, parafraseando Couto (1987), a função gerencial está relacionada à chamada atividade de alta densidade, que se caracteriza pelo uso constante da memória imediata, micro decisões constantes e atividades que envolvem importante carga emocional.

A pesquisa se preocupou em saber quais as expectativas das respondentes ao ingressar no banco. A respeito disso, a maioria referiu que:

> Ter boa remuneração e estabilidade (Entrevistada B)
> Ter segurança, bom salário, alguns benefícios como plano de saúde (Entrevistada C).
> Ocupar um cargo de gerência média, para melhor remuneração (Entrevistada D).
> Fazer carreira, ter boa remuneração, estabilidade (Entrevistada E).

> Oportunidade de crescimento para melhor remuneração e estabilidade (Entrevistada F).

É possível observar nos depoimentos das respondentes a expectativa por uma boa remuneração e estabilidade. Expectativas quanto aos benefícios relacionados ao plano de saúde, fazer carreira e ocupação de cargos de gerência também foram mencionados.

Torna-se redundante dizer que o mundo está globalizado, complexo e incerto. Contudo, a banalidade das palavras não pode mascarar a força das revoluções vivenciadas no campo de trabalho e na busca desenfreada por melhores condições de vida, fato que para as respondentes está relacionada à remuneração e estabilidade no emprego.

Nesse sentido, o profissional de nível gerencial que se insere nessa nova realidade pertence a uma cultura empresarial em que, no entendimento de Cooper (2005), as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente, a fim de atingir o sucesso pessoal, sobretudo, em busca das recompensas materiais.

Em razão disso, o estresse no trabalho ganha relevância e atinge proporções cada vez maiores, principalmente, em relação à realidade brasileira, com as mudanças organizacionais mais evidentes e com os novos modelos de gestão que começam a se estabelecer, em que a gerência se vê imersa em uma rotina diária cada vez mais desgastante (ULRICH, 1998)

Em uma pesquisa realizada junto a uma revista popular de negócios, Flach et al (2009, p. 201) mostram que o impulso da globalização na organização do trabalho, as reivindicações crescentes por maior qualificação profissional, fatores relacionados à competitividade, a precarização do emprego entre outros fatores têm causado efeitos adversos na saúde mental dos trabalhadores. Nesse sentido,

> É possível perceber, dentre as reportagens, que na atual organização do trabalho, diante das transformações ocorridas, emerge um incremento de doenças cardiorrespiratórias, estresse, insônia, alterações de humor, dentre outras. Muitos executivos, entretanto, buscam ajuda apenas em situações extremas, quando os resultados obtidos não mais correspondem aos resultados previstos (FLACH, et al, 2009, p. 201).

Em decorrência desse novo contexto, observam-se cada vez mais atenção às tensões decorrentes das pressões excessivas vivenciadas no ambiente de trabalho como relatado pelas entrevistadas, podendo incidir em estresse ocupacional.

Nas respostas apresentadas pelas entrevistadas, observa-se também as mudanças acontecidas em relação às expectativas iniciais, conforme relatos das depoentes:

> Defasagem no nível salarial (Entrevistada B).
> Descobri que fazer carreira não é simples assim. Fui trabalhar numa cidade onde não havia curso superior e as promoções eram feitas a partir de concursos internos. Isso com o tempo mudou e a pontuação para promoção passou a valorizar formação superior. Então, aos 40 anos, voltei para os bancos escolares. O salário que era muito atrativo agora já não é tanto assim. Meu sobrinho, com 23 anos de idade, trabalhando como analista de sistema recebe praticamente o mesmo salário que eu (Entrevistada C).
> A expectativa não foi atendida. No momento vejo uma pressão excessiva para o cumprimento de "metas", que aumenta proporcionalmente ao cargo ocupado. Esse é um motivo que torna a ascensão profissional não ser atraente (Entrevistada D).

De acordo com o que foi relatado, pode-se inferir que em relação à estabilidade, a expectativa inicial das entrevistadas foi atendida. Apesar disto, as mudanças ocorridas no mundo e, mais especificamente, no mercado de trabalho, neste caso específico, nas agências bancárias, demandam cada vez mais a qualificação de seus trabalhadores, sobretudo, em razão da corrida para o cumprimento de metas que aumenta em proporção ao cargo ocupado e que tem relação estreita com a melhoria da remuneração destes profissionais que, com o passar dos anos, tiveram seu salário achatado.

Isso fica demonstrado na fala das entrevistadas, que relatam a necessidade de assumir outros cargos para conseguir melhorar o salário. Em razão disso, algumas têm retornado à universidade em busca de conhecimentos para poder competir nos quadros das instituições por cargos com maior remuneração, no caso específico, nos quadros gerenciais.

De acordo com Pereira (2001), a suscetibilidade dos salários aliado ao nível educacional no Brasil é uma das mais altas do mundo, em razão do elevado grau de desigualdade educacional. Assim sendo, a premissa para explicar o fato de alguns indivíduos perceberem maiores salários pode estar ligada a um maior nível de formação. Esse fator parece ser a força motriz que tem desencadeado a busca por melhor qualificação por parte das mulheres deste estudo.

No que se refere à trajetória profissional na agência é possível constatar as dificuldades enfrentadas pelas entrevistadas, conforme indicam as seguintes falas:

> Tomei posse no BB há 23 anos na mesma agência. Exerci várias funções dentro da agência, mas sem promoções. Fiquei estagnada no mesmo nível hierárquico por ter que me dedicar à família (marido e filhos). Em 2004 me tornei assistente de gerência média e há um ano sou gerente de nível médio (Entrevistada B).
> Ingressei no BB ainda solteira. Após cinco anos, casei-me e mudei de cidade. Aí começaram as frustrações. Percebi que a cada mudança de cidade, por força familiar, toda a trajetória anterior era esquecida e, para mim, era um "começar de novo". A carreira iniciada em uma agência não tinha continuidade em outra, mesmo trazendo na bagagem um currículo de bom trabalho e desempenho. E isso aconteceu várias vezes em várias mudanças. Tomei posse em 1983 e passei por cinco agências (Entrevistada C).

Pode-se perceber que as respondentes se referem ao fato de ser mulher, esposa e mãe, trabalhadora na agência bancária e ter que se dedicar ao lar. Observa-se a passagem por várias funções dentro da agência ou mesmo de agência à outra no decorrer da trajetória profissional.

Em conformidade com este fato, uma pesquisa realizada pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil (PROFI, 2010) mostrou que, dentre os fatores que têm dificultado a ascensão das mulheres, está a dificuldade das mesmas em mudar de cidade, por questões familiares (não querem ou não podem abrir mão de estar com a família); questões financeiras (estrutura montada e diferença salarial não compensa). A percepção das mulheres é que progredir no banco é possível, as oportunidades existem, embora não seja fácil.

A dificuldade em conciliar a carreira profissional com a vida social e familiar ficou evidente nas falas das depoentes:

> A vida de esposa, mãe, funcionária do Banco não é muito fácil, assim como não é fácil da vida de qualquer mulher que tem família e trabalha fora. Procuro qualidade de convívio nos momentos que desfruto da companhia da minha família para compensar a pouca quantidade desses momentos. Procuro participar da sociedade em eventos que possam envolver a família toda (Entrevistada C).
> É bem difícil conciliar. Não é fácil ser mãe e trabalhar 8 horas por dia (Entrevistada E).
> A carreira profissional não se restringe ao horário de trabalho. É necessário estar sempre à disposição do banco para participação de cursos, treinamentos, reuniões. É necessário eleger prioridades.

Do exposto, as mulheres parecem enfrentar muitos desafios com a dupla jornada de trabalho: uma no âmbito da produção, buscando sua autonomia financeira, e a outra no âmbito da reprodução, visando à manutenção e cuidado da casa e educação dos filhos. As duas medidas são relevantes para as entrevistadas. Contudo, parece não ser fácil manter o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

O ambiente de trabalho altamente competitivo e em constante transformação, tem exigido maior dedicação, mobilidade geográfica e flexibilidade de horários. Isso é um fator desfavorável para as mulheres executivas, especialmente, as casadas e com filhos. Os sintomas relativos ao estresse no trabalho são evidentes nas mulheres executivas, acarretando a insatisfação e a consequente falta de equilíbrio entre suas vidas pessoais e profissionais (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006)

A carga mental decorrente das atividades profissionais, do trabalho doméstico e da educação dos filhos é mais pesada para mulheres do que para homens (PONTES, 2001). Quando querem investir profissionalmente, as mulheres sacrificam o tempo livre que teriam para seu prazer e seu lazer e que poderiam estar sendo vivido na esfera doméstica para cuidar

da família. Muitas mulheres menos afortunadas são, assim, levadas a uma pesadíssima dupla jornada de trabalho (DEL PRIORE, 2008). Tal fato pode levar ao sofrimento patogênico, conforme afirmam Silva e Merlo (2007, p. 135):

> Se a situação de trabalho, as relações sociais no ambiente e as escolhas gerenciais empregam o sofrimento no sentido patogênico, este passa a funcionar como um mediador da fragilização da saúde. Isso se dá quando não há nada além das pressões fixas e rígidas, mantendo a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo ou outros sentimentos ligados à impotência. Na medida em que todos os recursos defensivos foram explorados, mas não há percepção de recompensa, ocorre, então, a "destruição" do equilíbrio psíquico do sujeito, o que o conduz lentamente a uma descompensação mental ou física.

Do exposto, é possível salientar, com base em Dejours e Abdoucheli (1994, apud SILVA; MERLO, 2007), que a intersubjetividade surge no centro do trabalho, uma vez que este é determinado pelas relações sociais que ocorrem. O trabalhador não é um sujeito isolado, pois se encontra em relação com os seus pares, hierarquia e subordinados. Apesar de a organização do trabalho ser basicamente técnica, ela passa por uma integração humana que a modifica e que lhe dará sua forma concreta.

Adentrando as facilidades e/ou dificuldades relatadas pelas entrevistadas na ascensão da carreira profissional somente pelo fato de “ser mulher”, os relatos são significativos:

> Não facilitou nem dificultou. No banco não percebo esta discriminação. Preciso ser melhor que os homens para conseguir algo. Não adianta ser igual. Para se destacar é preciso ser mais, por isso é preciso se qualificar cada vez mais e isso não é fácil quando temos que exercer dupla jornada (Entrevistada E).
> Não vejo o fato de ser mulher nada que me prejudicasse ou me ajudasse. Penso que precisamos saber o lugar que queremos ocupar nas instituições ou na vida das pessoas para que sejamos um sucesso e a vida fique mais leve. O fato de ser mulher não pode impedir meu crescimento pessoal e profissional (Entrevistada H).

No geral, os relatos permitiram observar que o fato de ser mulher não interferiu na ascensão na carreira profissional. As mulheres entrevistadas não percebem a discriminação, contudo consideram a necessidade de investir na qualificação acadêmica e profissional para se destacar no mercado de trabalho. Na opinião das mulheres é necessário investir no aperfeiçoamento pessoal e profissional para a ascensão aos cargos que oferecem melhores salários.

O fato de as mulheres não manifestarem em seus relatos fatores de discriminação pelo fato de serem mulheres, contradizem os dados encontrados na literatura pesquisada. Estudo de Grzybovski, Boscarini e Migot (2002) apontam o preconceito e a discriminação são poderosas barreiras para a ascensão das mulheres em cargos gerenciais nas agências

bancárias. Há de se ponderar, todavia, que esta pode ser uma especificidade da agência estudada, mas que já pode despertar para as mudanças que vêm ocorrendo em relação às discussões de gênero e trabalho.

As entrevistadas indicam, no entanto, que apesar das dificuldades enfrentadas com a situação decorrente de ser mulher em dupla jornada de trabalho, não é fator que pode impedir a ascensão profissional, mas de certa maneira dificulta.

Segundo Del Priore (2008), a referência de atuação passa pelo respeito às diferenças entre homens e mulheres e o compartilhamento do fazer na organização. A busca do equilíbrio nas oportunidades para homens e mulheres é uma tendência no mundo globalizado, onde pessoas de culturas diferentes se ampliam cada vez mais.

Para Zanelli (2002, p. 35) é preciso "priorizar o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças planejadas e participativas, nas quais o homem possa adquirir maior controle de seu ambiente". Assim, o crescimento individual das mulheres deve conduzi-las a apreender sua inserção nas relações do grupo com a estrutura organizativa e com a sociedade.

Em face ao crescimento do mercado e das demandas de consumo, a necessidade de aumento da produtividade é uma realidade, entretanto, isso pode ser pensado em conjunto com as necessidades individuais e coletivas das mulheres, especialmente, com qualidade de vida no trabalho, por meio do fortalecimento do diálogo (ROBBINS, 2000).

No que se refere à opinião que as mulheres pesquisadas têm no que diz respeito à posição ocupada no banco, é possível observar que elas se sentem valorizadas. As falas ilustram o que pensam as entrevistadas:

> Sempre gostei de ser bancária e sei que sou valorizada pelo que faço e isso me deixa muito feliz na instituição (Entrevistada H).
> Muito confortável, por hoje fazer parte do quadro de gerência média, sempre me sinto ouvida e respeitada nas minhas opiniões e minha posição em relação aos assuntos da agência, isso impulsiona na busca por metas que é sempre desgastante (Entrevistada C).
> Sinto-me valorizada pelo meu desempenho, apesar da burocracia e principalmente pela busca por metas. (Entrevistada F).

As falas mostram que as mulheres gostam do que fazem, sentem-se confortáveis de fazer parte do quadro de gerência e do seu desempenho frente à demanda oriundas do seu trabalho. Isso é muito importante, pois a satisfação no trabalho é um requisito fundamental, embora isso não seja uma regra, haja vista que pesquisas mostram como as mulheres têm renunciado a muita coisa para avançar na carreira.

Conforme Del Priore (2008), o trabalho ocupa um lugar privilegiado na vida dos seres humanos. Não é neutro em relação ao que gera no sujeito. O trabalho é potencialmente produtor de sentido quando as pessoas se sentem valorizadas pelo que fazem, mas pode ser também produtor de sofrimento e desgaste, quando é burocratizado, fragmentado e centralizado (GRZYBOVSKI; BOSCARINI; MIGOT, 2002).

Na agência bancária em questão, embora o trabalho seja burocratizado, sobretudo, no que diz respeito à queixa sobre o cumprimento de metas, as mulheres pesquisadas gostam do que fazem, demonstrando em suas falas que, para o alcance das metas exigidas pelo setor que ocupam, o fato de se sentirem valorizadas é um impulso positivo.

Dejours (1999) entende que a relação do homem com o trabalho nunca é satisfatória, pois é possível a realização deste com alguns trabalhos, mas isso não o satisfaz totalmente. Toda satisfação obtida aloca imediatamente uma insatisfação que mantém o deslizamento constante do sofrimento numa rede sem fim. Para este autor, o prazer obtido no centro da organização, por exemplo, através da valorização, de certa forma é de curta duração e facilmente esquecido, pois o sofrimento sempre ressurge, impelindo o trabalhador para outras situações, novas apostas organizacionais e novos desafios simbólicos.

Ao serem indagadas em relação às expectativas futuras sobre a carreira na agência bancária em que trabalham, as falas das entrevistadas evidenciam o seguinte:

> Pretendo concluir o curso de pós-graduação em novembro e depois focar na certificação CPA-20. A partir daí concorrer para analista SUPER ou Gerente Plataforma Governo (carteira pura) (Entrevistada F).
> As melhores, pois o banco me dá muitas oportunidades (Entrevistada G).
> Crescer mais. Não penso em aposentadoria (Entrevistada E).
> Agora que sou da gerência média, estou cada dia buscando mais informações, estudando para o CPA 10, já tenho material do CPA 20, já sei quais são as disciplinas que vou estudar para certificação interna e não quero parar por aqui (Entrevistada H).

Fica implícito nas falas das respondentes, a pretensão de ascensão na carreira, na qual as mulheres percebem que tal ascensão está diretamente relacionada à sua formação tanto interna ao banco, quanto externa. Tal constatação corrobora o fato das mulheres mencionarem a necessidade de buscar por cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação. Parecem almejar o crescimento contínuo sem pensar em aposentadoria. Além disso, acreditam no potencial feminino para atuar no mercado de trabalho.

> São excelentes profissionais, a maioria na gerência média, em todas as áreas falta o incentivo para que assumam cargos de gerentes de agência (Entrevistada A).

> Houve um aumento do número de mulheres que ocupam cargos gerenciais, principalmente na gerência média. A atuação das mulheres tem sido igual, ou melhor, que a dos homens. Não vejo o sexo como fator de diferença, e sim a postura pessoal (Entrevistada D).
> As mulheres dentro do banco têm demonstrado sua gana e eficiência (Entrevistada H).
> As mulheres estão cada vez mais ocupando cargos importantes no banco, como gerência geral e superintendência (Entrevistada E).
> As mulheres podem ocupar cargos maiores dentro da instituição, tem potencial e poder para isso. Precisam se descobrir, ter mais atitudes e acreditar mais no poder que tem nas mãos (Entrevistada G).
> O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, independente do segmento. Acredito que as mulheres começaram a ter essa visão e foram à luta. Estão dispostas a assumir as mesmas funções que os homens e estão se preparando para isso (Entrevistada F).
> A atuação da mulher é cada vez mais notada. Demonstrando muita competência, elas estão conseguindo, ainda que discretamente, seu "lugar ao sol". A posição ainda é de minoria. É só comparar a quantidade de homens e mulheres em cargos de administração (gerente geral) (Entrevistada C).

Na agência em que trabalham atualmente há uma predominância da presença das mulheres. A avaliação das respondentes no que se refere à participação feminina nos quadros gerenciais na última década é bastante positiva, conforme relatos:

> A participação aumentou muito. No comitê de crédito predominam as mulheres em número, mas não em cargos. Os postos mais altos continuam ocupados por homens (Entrevistada C).
> Há 10 anos não tínhamos mais que uma colega na gerência média, hoje somos oito mulheres no quadro de doze gerentes de módulo, mas nenhuma saiu da nossa agência para assumir função administrativa de gerência de agência (Entrevistada A).
> Acredito que as mulheres estão mais confiantes e determinadas, e junto a isso, o preconceito em relação à sua capacidade está diminuindo (Entrevistada G).
> Acredito que os homens se acomodaram um pouco. Com as implementações e o crescimento da minha agência, oportunidades surgiram e os funcionários que estavam mais bem preparados e comprometidos foram promovidos. Na minha agência, especificamente, o percentual feminino nos últimos cinco anos é superior ao masculino (Entrevistada F).
> Particularmente, em nossa agência, as mulheres são maioria no quadro de gerência média. Quase todas vieram galgando cargos dentro da agência através do reconhecimento de seu trabalho. É certo que para assumirem cargos de gerência geral vão ter que se sujeitar a mudança de cidades (Entrevistada D).
> Participação ativa, como mencionei acima, cada ano mais atuantes ocupando cargos de gerência média, alta e até cargos maiores em Brasília (Entrevistada H).

Dentro do contexto político e socioeconômico dedicado a rever permanentemente o quadro de funcionários e a adequação aos interesses das empresas, o desaparecimento dos papeis fixos cede lugar a uma rica diversidade, oferecendo oportunidades para as mulheres exercerem novos papeis na sociedade (GRZYBOVSKI; BOSCARINI; MIGOT, 2002), levando-as a assumir cargos que, no passado era eminentemente masculino.

A questão maior para as mulheres brasileiras nas últimas décadas tem sido a de recusar as identidades que lhes atribuem, preferindo postular o reconhecimento de suas

próprias identidades e suas diferenças. Segundo Del Priore (2008), na construção de suas identidades, cada vez mais as mulheres utilizam novas ações individuais em razão de suas motivações, de sua sensibilidade e dos valores de cada uma. Mais do que se identificar aos valores masculinos, elas afirmam suas diferenças. E esta diferença, sofrida que perdurou durante séculos é hoje cada vez mais uma escolha, uma opção.

Embora a maioria das mulheres ocupe cargos de gerência média na agência, é fato que nenhuma delas já ocupou o cargo de gerente geral na agência bancária em questão desde a sua fundação, conforme pesquisa documental. A respeito disso as respondentes opinaram:

> Eu já havia pensado sobre isso. Penso que, embora a maioria esteja na gerência média ainda falta o órgão do banco ou até mesmo a administração dar voto de confiança para uma delas. Seria só a pontuação no T.A.O.? (Entrevistada H).
> O cargo de gerente geral exige do profissional uma dedicação extra. São viagens, compromissos sociais, mudança de agência, disponibilidade em período maior. A mulher que estiver disposta a assumir esta carga vai precisar abdicar da vida pessoal e familiar. Acho que isso pesa nas opções femininas (Entrevistada D).
> A conciliação de trabalho e família dificulta a ascensão, não mudam muito de agências, mas falta incentivo e reconhecimento também (Entrevistada A).
> Nem na minha agência e nem na grande maioria das outras. A dificuldade de conciliar as responsabilidades familiares com o trabalho, principalmente quando isso implica em mudança de cidade, dificulta o acesso a cargos de administração. É rara a nomeação de um administrador dentro da própria agência (Entrevistada C).

Apesar da ampliação do espaço da mulher em cargos gerenciais nas agências bancárias, as respondentes evidenciam que na maioria das agências, o cargo de gerência geral ainda é ocupado quase que exclusivamente por homens.

A partir do exposto, fica implícito que as questões familiares, de certo modo, interferem na ascensão da mulher na instituição, pois as falas são reveladoras de que a função de gerência geral exige uma dedicação maior e quase exclusiva no cumprimento das funções, fato que dificulta a conciliação das mulheres com as tarefas domiciliares.

Esse motivo é confirmado no que é revelado por Profi (2010):

> Dentre os principais fatores que tem influenciado negativamente na ascensão profissional, estão a necessidade de mobilidade funcional e a dupla jornada de trabalho, questões que se repetem ao longo do tempo, como pode ser confirmado nas entrevistas do BIP em 1982 (PROFI, 2010, p. 26).

Apesar de que a distribuição de funcionários por gênero ao longo dos anos tenha revelado crescimento como constatado na agência em questão, observa-se que a ascensão a cargos mais altos é dificultada em razão de fatores relacionados às tarefas desempenhadas pelas mulheres: dupla jornada.

A realidade exposta bem como os desafios impostos à sociedade contemporânea são complexos. Entretanto, acredita-se que o confronto da luta de classe frente à dinâmica da realidade, sobretudo, neste momento histórico, depende, também, da capacidade de reinvenção de novas estratégias de superação para a atuação feminina no mercado de trabalho, no sentido de superar a dominação. Sob tal enfoque, as mulheres entrevistadas demonstraram seu potencial para ascensão a cargos mais altos de gerência.

CONCLUSÕES

Objetivando investigar os fatores relacionados à ascensão das mulheres que ocupam os quadros gerenciais de uma agência bancária na região noroeste do Paraná. Das 08 mulheres participantes que integram o total dos cargos de gerência média da agência objeto de estudo, observou-se que as mulheres se referem ao stress, sobrecarga de trabalho, agitação, pressão para o cumprimento de metas.

Comentam, assim, sobre o desgaste proporcionado pela demanda excessiva de trabalho, como fatores que dificultam o cotidiano das atividades. Esses dados confirmam a literatura discutida no referencial teórico da pesquisa.

Frente a tantas exigências impostas pelo setor bancário, foi possível constatar certa insatisfação das mulheres em relação a vários aspectos relacionados ao seu trabalho. Tal fato pode incidir em sofrimento psíquico advindos das pressões do cotidiano das tarefas desempenhadas, somadas a tantas outras atividades características da vida das mulheres que têm dupla jornada, sobretudo, as casadas e com filhos que encontram dificuldades em conciliar as tarefas do lar com o espaço de trabalho.

A prática profissional parece tornar-se difícil para mulheres pesquisadas, em que as horas de trabalho invadem o espaço e o tempo que poderia ser dedicado à vida privada. Mais difícil ainda é para as mulheres que têm dificuldade para pôr um limite nas atividades relacionadas ao trabalho e conciliá-las com a vida em família.

Nos depoimentos foi possível constatar que a expectativa inicial das mulheres ao ingressar no banco estava atrelada, sobretudo, em uma melhor remuneração e estabilidade no emprego. Foram mencionadas expectativas quanto à conquista de plano de saúde, fazer carreira e ocupação de cargos de gerência.

Contudo, ficou evidente nas respostas que as expectativas iniciais em relação à carreira no banco não foram atendidas, especialmente, no tocante à corrida contínua a que estão submetidas para atingir as metas pretendidas em relação ao salário em proporção ao cargo ocupado, em decorrência do achatamento dos salários. Observou-se que muitas das mulheres entrevistadas têm retornado à universidade em busca de aprofundar seus conhecimentos para fazer frente às demandas dos quadros das instituições por cargos com maior remuneração nos quadros gerenciais.

No tocante à trajetória profissional na agência foi possível verificar que as mulheres apontam dificuldades diversas nessa travessia, especialmente, em razão de ter que aliar o fato de ser mulher, esposa e mãe e trabalhadora. Também ficou evidente que elas passaram por várias funções dentro da agência ou mesmo de agência à outra no decorrer da trajetória profissional. As mulheres participantes desta pesquisa afirmaram ter enfrentado muitos desafios em razão da dupla jornada de trabalho, demonstrando não ser fácil manter o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Quanto às facilidades e/ou dificuldades narradas pelas entrevistadas na ascensão da carreira profissional somente pelo fato de "ser mulher", os relatos são significativos e mostram que isso não facilitou nem dificultou o processo. Assim, relataram não ter passado por discriminação, contudo, apontaram a necessidade de investimentos constantes na qualificação acadêmica e profissional para poderem se firmar no mercado de trabalho e ascender na carreira.

No que diz respeito à visão que as mulheres pesquisadas têm sobre a posição ocupada no banco, as mesmas demonstraram possuir um sentimento de valorização. Assim sendo, elas afirmam que gostam do que fazem e sentem-se confortáveis em fazer parte do quadro de gerência, especialmente, no seu desempenho na carreira.

Isso parece impulsionar as mulheres pesquisadas a continuarem desenvolvendo as suas atividades, primando por uma atuação adequada ao nível exigido pelo cargo ocupado, tendo boas expectativas com relação à ascensão na carreira. Desta forma, as mulheres narram a sua busca incessante por cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação, sem almejar a aposentadoria a curto prazo.

Conforme demonstrado na literatura pesquisada, o excesso de competição incentivada pelas agências leva os profissionais a buscar incessantemente por aperfeiçoamento. Apesar de a busca por aperfeiçoamento se constituir em um importante fator para a permanência no mercado de trabalho nas organizações e ascensão profissional, esta vem somar a tantas outras atividades já desenvolvidas pelas mulheres, podendo interferir negativamente no relacionamento interpessoal e a consequente insatisfação no trabalho e na vida privada.

Evidencia-se nos relatos a predominância da presença das mulheres nos quadros de gerência média na última década, vez que os cargos de gerência geral ainda são ocupados somente por homens, especialmente, na agência em estudo. Aqui vale mencionar a dificuldade das mulheres em conciliar as questões de ordem familiar (esposa, mãe, trabalhadora) que, de acordo com os relatos, interfere na ascensão das mesmas na busca pela

função de gerência geral, pois esta demanda maior tempo de dedicação em razão das exigências do cargo.

Faz-se necessário que elas atuem estimulando as suas equipes em um clima de troca de experiências com os colaboradores, ajudando a mostrar que todos sempre ganham com a diversidade. O aperfeiçoamento buscado pelas mulheres é necessário, pois a cada nova fase da mesma carreira sempre haverá novas oportunidades a serem exploradas, contudo, é necessário buscar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Tendo em vista o papel exercido pelo trabalho na estruturação psíquica das mulheres pesquisadas, e considerando os problemas resultantes para as mulheres que têm dupla jornada como demonstrado nessa pesquisa, espera-se através desta investigação, em termos práticos, contribuir para uma maior sensibilização das mulheres que ocupam cargos gerenciais, na tentativa de levá-las a refletir sobre a importância da busca de maior equilíbrio entre o trabalho e o espaço privado.

Em face de tantas mutações e rupturas frente ao mundo globalizado e da ascensão profissional das mulheres é importante que as pesquisadas em conjunto com os homens, busquem maneiras de viver e trabalhar buscando, sobretudo, conciliar o econômico e o social.

Acredita-se que nesse momento em que as mulheres emergem como novos atores sociais na escolha de suas vidas e de sua maneira de ser, os modelos femininos se diversificam. Desta forma, as mulheres reivindicam não mais serem reduzidas a uma só dimensão, pois as pesquisadas deixam implícito em suas falas o desejo de simultaneamente ser mães, companheiras, trabalhadoras, cidadãs e protagonistas de seu lazer e prazer.

Retomando a problemática da pesquisa referente ao fato de como as mulheres que ocupam os quadros gerenciais de uma agência bancária na região noroeste do Paraná avaliam a sua ascensão profissional, a pesquisa ficou limitada ao gênero feminino, dificultando certas análises e ponderações. Por isso, indica-se a necessidade de desenvolver novos estudos com a mesma temática junto ao gênero masculino, no sentido de possibilitar novas análises e sugerir novos contornos.

Pensa-se na importância de encarar as relações como uma negociação, uma política onde as assimetrias não sejam falsamente pensadas em termos de superioridade e inferioridade, mas, sobretudo, em termos de complementaridades, de trocas, de intercâmbio, de convivência harmoniosa, vez que tudo indica o fim da busca pela igualdade entre homens e

mulheres, mas o início da afirmação de múltiplas identidades, como confirmado na literatura pesquisada.

REFERÊNCIAS

BATISTA, K. M.; TONON, L. Gênero, trabalho e reflexões: a participação feminina no mercado de trabalho nos anos 90. XXVIII. SEMAD – **Revista Semana do Administrador/UEM**. 30 de setembro a o3 de outubro de 2008.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas.** São Paulo: Bookman, 2004.

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

COELHO, V. P. **O trabalho da mulher, relações familiares e qualidade de vida**. São Paulo: Cortez, 2002.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

CRETELLA JÚNIOR J. **Comentários à Constituição Brasileira** de 1988. Rio e Janeiro: Forense Universitária, 1989.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Editora Campus. 2000.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré: 1999..

DEL PRIORE, M. **História das mulheres no Brasil**. 9. Ed. São Paulo: contexto, 2008.

FIGUEIREDO, J. C. **O ativo humano na era da globalização.** São Paulo: Negócios, 1999.

FLACH, L. L.; GRISCI, C. L. I. ; SILVA; SILVA, F. M.da; MANFREDINI, V. Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. **Psicologia & Sociedade;** 21 (2): 193-202, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v21n2/v21n2a06.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2011.

FREIRAS, I. A.; MACHADO, E. M.; DEL PRIORI, M. **Pró-equidade de gênero no banco do Brasil.** Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas.** Editora Atlas S. A., São Paulo, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, O. **Curso de direito do trabalho**. Rio de Janeiro, Forense, 1971.

GRZYBOVSKI, D. R.; BOSCARIN, R; MIGOT, A. M. B. **Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas**. RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 185-207. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n2-dgg.pdf> Acesso em: 10 de abr. de 2011.

JÚLIO, C. A. **Reinventando você**: a dinâmica dos profissionais e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições**: o cenário brasileiro**.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

MOTA, C. M.; TANURE, B; CARVALHO NETO, A. Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 107-130, jun. 2008.

PEREIRA, D. J. de S. **Diferenças de escolaridade e rendimento do trabalho nas regiões Nordeste e Sudeste do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo. Piracicaba/SP, 2001.

PINHEIRO, S. P. **Vozes femininas na política**: uma análise sobre mulheres parlamentares no pós-constituinte. Brasília: Secretaria Especial de Políticas Públicas para as Mulheres, 2007. (Série Documentos).

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 3. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

PROBST, E. R. **Evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação-ICPG. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf–www.icpg.com.br> Acesso em: 05 de jun.de 2011.

PROFI, PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO DO BANCO DO BRASIL. Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2010

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

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, P. C. da; MERLO, Á. R. C. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicol. Cienc. Prof.** [online]. Vol.27, n.1, pp. 132-147, 2007.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

TANURE, B., CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. **Anais do XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Salvador: ANPAD, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistada: (Colocar nome fictício)
Local:
Data:
Horário:

1 – Qual sua idade?

2 – Quanto tempo de Banco, de agência e na atual função?

3 – Qual seu estado civil?

4 – Tem filhos? Quantos?

5 – Qual sua escolaridade?

6 – Como é seu trabalho?

7 – Quais eram suas expectativas ao ingressar no Banco?

8 – O que mudou em relação às suas expectativas iniciais? Por quê?

9 – Como tem sido sua trajetória profissional no BB desde seu ingresso?

10 - Como você concilia sua carreira profissional e sua vida social e familiar?

11 - Privilegia, ou em algum momento privilegiou mais uma do que outra? Como foi?

12 - O fato de ser mulher já te ajudou ou prejudicou em sua ascenção profissional ou mesmo em sua carreira no banco?

Em caso negativo: "Já viu alguma colega ser prejudicada por ser mulher? Como foi? Qual sua opinião sobre isto?"

13 - Como você se sente em relação à sua posição no Banco?

14 - Quais são suas expectativas em relação à sua carreira nesta instituição?

15 - Qual sua opinião sobre a posição, ou mesmo a atuação das mulheres dentro do banco?

16 - E dentro da agência que trabalha atualmente?

17 - Analisando sua própria agência de trabalho, como você avalia a participação feminina nos quadros gerenciais nos últimos 10 anos?

18 - Atualmente as mulheres são maioria na ocupação de cargos de gerência média de sua agência, no entanto, nenhuma delas já ocupou o cargo de gerente geral da agência desde a sua

fundação. Qual sua opinião sobre isso?

_____
_____
_____
_____
_____

19 - Tem mais alguma coisa que eu não tenha perguntado e que você gostaria de acrescentar.

_____
_____
_____
_____