

**O GÊNERO FEMININO E A ASCENSÃO AOS PRIMEIROS NÍVEIS  
GERENCIAS DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Rosana Porto de Souza

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da  
Prof. Dr<sup>a</sup> Cláudia Sirangelo Eccel

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, março de 2014

## **AGRADECIMENTOS**

À professora e orientadora Cláudia Sirangelo Eccel por todo o auxílio e apoio prestado, desde a indicação e empréstimo de livros até o apoio pessoal nas horas difíceis.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul por possibilitar o curso de especialização que, por seu conteúdo, encantou meus olhos e minha mente na hora da escolha.

À todo o corpo docente do Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional pelos conhecimentos transmitidos.

À instituição na qual trabalho que possibilitou e apoiou a pesquisa realizada.

À todas as colegas bancárias que disponibilizaram-se a colaborar com as entrevistas.

Às colegas Patrícia e Ediana que tornaram o período do curso muito proveitoso e agradável pelas suas contribuições e por sua amizade.

Aos meus pais que, além de terem me dado a vida, sempre apoiaram meus estudos.

E principalmente, ao meu marido Jair e filhos Gabriel e Eduardo que estão ao meu lado a todo momento dando apoio, seja com um chá feito pelo Eduardo, com a leitura e correção da conclusão da monografia feita pelo Gabriel ou por todo o cuidado com os filhos e comigo realizado pelo Jair.

“...que a ideia de unidade da espécie humana não apague a ideia de diversidade e que a da diversidade não apague a da unidade”.

(Edgar Morin)

## RESUMO

Este estudo tem a finalidade de explorar a temática da ascensão feminina a cargos gerenciais de primeiro escalão em agências de uma instituição bancária. As produções sobre gênero nas organizações (Belle, 1993; Melo, 2006; Tanure, Neto & Andrade, 2007) apontam para as desigualdades na ascensão profissional de homens e de mulheres. Esta pesquisa, um estudo de caso qualitativo, foi realizada devido a verificação da acentuada diferença de percentual entre as mulheres que entram para trabalhar na instituição, as que estão em cargo de gerência média e as que estão em cargos gerenciais de primeiro escalão, comparado com os percentuais relacionados aos funcionários homens. Verificou-se um reduzido número de inscrições femininas às oportunidades de ascensão aos cargos gerenciais. Para embasar este estudo foram desenvolvidos os temas gênero, divisão sexual do trabalho, o mundo do trabalho e a mulher, o trabalho bancário, o trabalhador executivo, a executiva bancária e a análise dos dados coletados em entrevistas. Foram realizadas 14 entrevistas semiestruturadas com o intuito de explorar o tema questionando sob os aspectos das percepções, motivações, escolhas, expectativas, dificuldades e facilidades encontradas pelas mulheres na ascensão feminina para cargos gerenciais em agências.

Palavras-chave: Trabalho – Gênero – Mulheres – Executivos Bancários

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1 Delimitação do estudo .....	6
1.1.1 Objetivo geral .....	7
1.1.2 Objetivos específicos .....	7
<b>2 REFERENCIAIS TEÓRICOS</b> .....	8
2.1 Gênero .....	8
2.2 Divisão sexual do trabalho .....	11
2.3. O mundo do trabalho e a mulher .....	13
2.4. O trabalho bancário .....	16
2.5. O(a) trabalhador(a) executivo(a).....	18
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	25
3.1 Método de pesquisa .....	25
3.2 Coleta de dados .....	26
3.3 Análise dos dados .....	28

3.4	Caracterização do grupo entrevistado .....	29
3.5	Caracterização da instituição pesquisada .....	30
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1	A mobilidade .....	32
4.2	A família e os papéis sociais .....	34
4.3	Qualidade de vida .....	35
4.4	O preconceito e o machismo .....	36
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>
	<b>ANEXOS</b>	
	Anexo A - Dados da Empresa Pesquisada.....	47
	Anexo B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	48
	Anexo C - Roteiro de Entrevista.....	49

# 1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história várias foram as conquistas sociais realizadas pelas mulheres. No mundo do trabalho, passaram a ocupar postos nas organizações desde o início da Revolução Industrial e, desde período aos dias atuais, é significativo o acréscimo no número de mulheres trabalhadoras no mundo. No Brasil, a cada pesquisa censitária verifica-se um aumento no número de mulheres que tem trabalho remunerado e, até mesmo, no número de mulheres como principais responsáveis pelo sustento familiar.

Mas, apesar das conquistas femininas, ainda percebe-se desigualdade na participação da mulher no mercado de trabalho, especialmente no que se refere à níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidade de exercer posições de maior responsabilidade dentro das organizações (Melo, 2006; Tanure *et al.*, 2007).

O contexto do trabalho bancário, pesquisado para este estudo, não diverge muito do trabalho em outras organizações no que diz respeito a metas excessivamente desafiadoras, pressão das cobranças por resultados, carga elevada de trabalho. Na instituição pesquisada, em relação à remuneração salarial, não há diferenciação entre homens e mulheres em um mesmo cargo, o que existe em muitas empresas (Melo, 2006), porém há um número bem maior de homens do que mulheres ocupantes de cargos gerenciais de primeiro escalão em agências de atendimento ao público. Dados da instituição bancária mostram que poucas mulheres candidatam-se a ocupar estes cargos.

## 1.1 Delimitação do Estudo

A pesquisa realizada procura responder à questão: por que há um reduzido número de mulheres que se inscrevem para concorrer aos cargos de gerentes de agências frente ao quantitativo feminino na instituição bancária pública pesquisada?

Tendo por base o problema de pesquisa apresentado, estabeleceram-se os seguintes objetivos para este trabalho:

### 1.1.1 Objetivo Geral:

- Analisar como se dá o processo de ascensão na carreira gerencial de mulheres em uma instituição bancária pública no RS, em especial, buscando compreender por que há um reduzido número de mulheres que se inscrevem para concorrer aos cargos de gerentes de agências frente ao quantitativo feminino na empresa.

### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- Identificar facilidades e/ou dificuldades encontradas pelas mulheres na ascensão para cargos de primeiro e segundo nível gerencial em agências bancárias.
- Investigar os motivos para mulheres se candidatarem ou não aos cargos para primeiro e segundo nível gerencial em agências bancárias;
- Verificar a percepção das mulheres em relação ao reduzido número de mulheres em primeiro e segundo nível gerencial em agências;

Para alcançar os objetivos propostos, este trabalho foi estruturado em exploração teórica dos temas gênero, divisão sexual do trabalho, o mundo do trabalho e a mulher, o trabalho bancário, o(a) trabalhador(a) executivo(a) e na metodologia. A seguir, apresenta-se a análise dos resultados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 14 mulheres no período entre outubro e dezembro de 2013 e, na sequência, são tecidas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

### 2.1 Gênero

A produção de nossa existência é determinada pela intervenção conjunta de dois sexos, macho e fêmea. A existência de uma sociedade implica mais do que bases biológicas, é necessário dois gêneros se inter-relacionando, o masculino e o feminino. Gênero, portanto, diz respeito a relações entre homens e mulheres, e mais especificamente a papéis sociais advindos de construções históricas, sociais e culturais, afirma Velho (2011).

O termo gênero passou a ser utilizado no fim do século XX como uma tentativa das feministas, segundo Scott, de reivindicar um espaço de definição, pois as teorias existentes eram incapazes de explicar as persistentes desigualdades entre mulheres e homens.

“...o termo gênero parece ter feito sua aparição inicial entre as feministas americanas, que queriam enfatizar o caráter fundamentalmente social das distinções baseadas no sexo. A palavra indicava uma rejeição do determinismo biológico implícito no uso de termos como “sexo” ou “diferença sexual”.” (Scott, 1990, p 72)

O entendimento em relação à questão de gênero está relacionado ao modo como a sociedade constrói as representações sobre o ser mulher e o ser homem, ou seja, as relações de gênero são características atribuídas a cada sexo pela sociedade e sua cultura, entendendo gênero como uma construção social e histórica, de acordo com Scott (1990).

Segundo Louro (1996), o conceito de gênero acena para a ideia de relação, uma vez que os sujeitos se produzem em relação e na relação. Gênero não significa o mesmo que sexo, ou seja, enquanto sexo se refere à identidade biológica de uma pessoa, gênero está ligado à sua construção social como sujeito masculino ou feminino, “não se trata

mais de focalizar apenas as mulheres como objeto de estudo, mas, sim, os processos de formação da feminilidade e da masculinidade, ou os sujeitos femininos e masculinos.”

A distinção entre gênero e sexo pareceu extremamente necessária num contexto de luta contra as interpretações biologistas – que viam nas diferenças biológicas uma explicação e uma justificativa para as desigualdades entre homens e mulheres –, ela também pode ter ajudado a promover uma forte separação entre essas duas categorias, segundo Louro (1996).

É importante salientar que ao se enfatizar o caráter social das diferenças entre homens e mulheres, deve-se não perder de vista que a construção dos gêneros envolve o corpo, advém de corpos sexuados. Portanto, não se deve ignorar ou eliminar o aspecto biológico da história e do campo social. De acordo com Louro (1996), o caminho seria, então, evitar a polarização natural/social, possivelmente compreendendo que o gênero também tem uma dimensão e uma expressão biológica.

Louro (1996) afirma, ainda, que há uma estreita e contínua sobreposição do social e do biológico, e a compreensão de gênero provavelmente deve supor tal imbricação. É importante admitir que a construção dos gêneros é um processo social e histórico, que envolve os corpos dos sujeitos. Nas palavras da autora, muito frequentemente conceitua-se gênero num sentido restrito, ou seja, como uma aprendizagem de “papéis” masculinos ou femininos.

“...os sujeitos se fazem homem e mulher num processo continuado, dinâmico (portanto não dado e acabado no momento do nascimento, mas sim construído através de práticas sociais masculinizantes e feminizantes, em consonância com as diversas concepções de cada sociedade); como também nos leva a pensar que gênero é mais do que identidade aprendida, é uma categoria imersa nas instituições sociais (o que implica em admitir que a justiça, a escola, a igreja, etc. são “generificadas”, ou seja, expressam as relações sociais de gênero). Em todas essas afirmações está presente, sem dúvida, a ideia de formação, socialização ou educação dos sujeitos.” (Louro, 1995, p. 103)

A autora, ainda, refere que a constituição e instituição de gênero se dá através de diversos fatores:

“Podemos, no entanto, pensar que o gênero (assim como a classe ou a raça) é mais do que uma identidade aprendida (é mais do que uma aprendizagem de papéis), sendo constituídos e instituídos pelas múltiplas instâncias e relações sociais, pelas instituições, símbolos, formas de organização social, discursos e doutrinas” (Louro, 1996, p. 12).

Segundo Strey (1990), citado por Menda (2004), os aspectos que estão sob o domínio do gênero são essencialmente determinados pela cultura. É a partir do nascimento que homens e mulheres passam a receber todo o sistema de significados da identidade de gênero através da mãe, do pai, da família e de outros grupos sociais.

“...teorias sócio-históricas têm confirmado que são as instâncias do gênero e não o sexo biológico que contribuem significativamente na variação do comportamento observável de homens e mulheres. Sendo assim, há uma confusão entre o que é biológico e o que resulta de signos construídos socialmente. Esta confusão é apropriada pelo capital, manifestando-se nas condições de trabalho enfrentadas pelas mulheres...” (Menda, 2004, p.50)

É importante compreender que as diferenças biológicas entre os corpos masculinos e femininos são importantes no que se refere aos limites e peculiaridades que cada um possui. No entanto, ao se tratar o gênero, essas diferenças não podem ser aceitas para explicar e justificar as desigualdades entre homens e mulheres vivenciadas na sociedade e, inclusive, no âmbito organizacional.

Para Costa (1995), citado por Menda (2004), as diferenças nos processos educativos, homem e mulher, tornam a mulher menos familiarizada a processos competitivos e relações de poder, o homem menos sensível e intuitivo. No mercado de trabalho, os padrões ditados pelo homem, não recompensa com promoções a dedicação e seriedade feminina, mas a assertividade e competitividade masculinas sim.

Betioli e Tonielli (1991) fazem uma crítica em relação à contradição que a mulher tem que lidar: para ser respeitada tem que pensar, agir e trabalhar “como homem”, mas para ser amada tem que ser feminina, delicada, atenciosa, enfim, possuir predicados que desde a antiguidade são atribuídos à mulher. Ressaltam que a mulher, ao ocupar um espaço organizacional tipicamente masculino, pode assumir condutas masculinizadas. Os atributos masculinos estariam pautados na autonomia, na agressividade, na primazia da racionalidade instrumental e nos princípios da hierarquia e do controle.

## 2.2 Divisão sexual do trabalho

A divisão sexual do trabalho é vinculada aos papéis atribuídos socialmente ao homem e à mulher, a partir da construção social de significados atribuídos a estes, suas habilidades e limites.

Historicamente o espaço de produção e de direção da sociedade, foi visto como o reservado ao homem e o da reprodução da espécie, do cuidado com as crianças, dos velhos, dos incapazes e da produção de valores de uso para consumo do grupo familiar, espaço reservado à mulher.

“A divisão sexual do trabalho diz respeito à separação e distribuição das atividades de produção e reprodução sociais de acordo com o sexo dos indivíduos. Essa é uma das formas mais simples e, também, mais recorrentes da divisão social do trabalho.” (Cattani & Holzmann, 2006, p. 101)

A biologia masculina ou feminina, através de atributos e capacidades inatas ao indivíduo, era argumento utilizado como justificativa da divisão sexual do trabalho, de acordo com Cattani e Holzmann (2006), legitimando-a como um processo natural. No entanto, ao longo dos anos, estudos comparativos de sociedades culturalmente distintas, comprovam que estes argumentos não se mantêm, pois os atributos masculinos e femininos são diferentes conforme o contexto cultural.

“Assim a existência de trabalhos de homens e de trabalhos de mulheres expressa não as possibilidades e capacidades naturais de quem deva executá-los, mas a assimetria das relações entre os sexos, definidoras da submissão das mulheres aos homens e da opressão que estes exercem sobre elas.” (Cattani & Holzmann, 2006, p. 103)

Durante a trajetória da história, homens e mulheres trabalharam para a produção de um mundo social. Com o passar do tempo a distribuição de responsabilidades foi se modificando e assumindo diferentes formas. Estas diferenças ocorreram devido ao fato de acreditar-se que para cada gênero há uma atividade mais ou menos adequada, diferenciando os tipos de ocupações entre masculinas e femininas (Giddens, 2003).

Segundo Tanure (2010), no mundo do trabalho, tais quais as significações sociais citadas anteriormente, as diferenças comportamentais variam de acordo com o tipo de cultura do país. É esperado do homem, nas culturas mais masculinas, um desempenho mais ligado às atividades externas ao lar, que sejam mais duros, firmes e competitivos, muito diferente do que é esperado das mulheres, uma relação mais intensa

com filhos e família. Já em culturas mais femininas, não há diferenças tão significativas nos papéis desempenhados pelos homens ou pelas mulheres. Tanto homens como mulheres cuidam dos filhos e da carreira.

Para além da divisão de trabalhos entendidos como próprios de homens ou mulheres, o gênero também estrutura a divisão dentro do trabalho remunerado entre ocupações e posições mais ou menos valorizadas, com uma concentração maior de homens naquelas de maior destaque, como posições mais elevadas e com maior acesso ao poder, e, de mulheres naquelas de menor prestígio e recompensa.

“No interior das teorias ocupacionais e/ou das empresas, mesmo que elas empreguem, predominantemente, mão-de-obra feminina, os cargos de chefia e de supervisão são ocupados, preferencialmente, por homens, submetendo às mulheres à autoridade masculina, estando elas concentradas nas posições inferiores nas hierarquias técnica e funcional e desempenhando tarefas consideradas menos qualificadas, mais repetitivas e mais monótonas pelas quais recebem salários inferiores. São escassas as oportunidades de promoção e de cargos de chefia.” (Cattani & Holzmann, 2006, p. 102)

As mudanças no mundo do trabalho, as novas demandas, ocupações e qualificações redefinem e redesenham a divisão sexual do trabalho, mas não a superam.

“ embora a tendência seja favorável à construção de arranjos mais igualitários, com o crescente apoio dos maridos às carreiras das esposas, a maternidade e outras funções familiares são elementos que dificultam o investimento no âmbito profissional. A divisão diferenciada do trabalho é particularmente acentuada pelos estereótipos tradicionais que associam o papel de cuidadora à função natural da mulher”. (Grossi; Schendeilwein & Massa, 2013, p. 40)

Marcondes, Rotenberg, Portela e Moreno referem a desigualdade entre o valor dos trabalhos masculinos e feminino. Embora a entrada da mulher no mercado de trabalho tenha ocorrido, “seu trabalho e sua identidade como trabalhadoras continuam a ser de mulheres que, de certa forma, “não deveriam estar ali”, pois seu lugar permanece referido ao da casa, ao da maternidade e ao do cuidar dos outros” (Marcondes, Rotenberg, Portela & Moreno, 2003, p. 93).

Os autores afirmam que as qualificações femininas, adquiridas em suas experiências domésticas, não são valorizadas como as que os funcionários adquirem formalmente:

“As qualificações femininas, forjadas ao longo de suas vidas nos saberes, disciplinas e habilidades aprendidas e desenvolvidas nos trabalhos domésticos, mesmo quando largamente empregadas pelas fábricas não são equiparadas àquelas adquiridas em cursos e treinamentos formais. E mais: além de não serem reconhecidas em prol da trabalhadora, ainda “desqualificam” os postos de trabalho que delas se servem. É como se, onde as qualificações femininas forem postas em uso, mais simples será o trabalho, uma vez que ele pode ser feito com base em conhecimentos tidos como “naturais” ou “espontâneos”. (Marcondes *et al.*, 2003, p. 94)

Em pesquisa, *Gênero e Trabalho Noturno* (1998) realizada em uma fábrica com operários e operárias que trabalham à noite, Marcondes *et al.* (2003), verificam nas entrevistas que as atribuições são apresentadas no formato de pares em uma contraposição homem/mulher, “sexo-forte”/“sexo-fraco”.

Os autores referem que na pesquisa a identificação de força e resistência aparece como características predominantemente masculinas, enquanto as mulheres são identificadas pela disciplina e organização, o que se estende ao processo produtivo da fábrica criando, assim, o “serviço de mulher” e o “serviço de homem”.

“Um importante ponto na divisão idealizada entre “serviço de homem” e “serviço de mulher” baseia-se no emprego de força física, o que promove outra forma de distinção e atribuição de valores às atividades como: “pesadas-difíceis” ou “leves-fáceis”. Assim carregar peso parece ser um dos poucos esforços visíveis e reconhecíveis no trabalho, quanto aos demais, em geral realizados pelas trabalhadoras, permanecem invisíveis”. (Marcondes *et al.*, 2003, p. 99)

### 2.3 O mundo do trabalho e a mulher

Ao longo da história a mulher foi considerada um ser inferior, frágil, incapaz para o trabalho fora dos domínios do lar e sem capacidade para participação na vida pública. No imaginário social a mulher é que detinha o dom dos cuidados domésticos, já o homem era “criado” para o mundo, com todo o tempo disponível para dedicar aos trabalhos externos (Lisboa,2012).

Historicamente há dois grandes acontecimentos que possibilitaram o aumento da participação feminina no mercado de trabalho a partir do final do século XIX: a Revolução Industrial, que introduziu as máquinas que eliminavam a necessidade da

força física, e a Segunda Guerra Mundial, quando os homens partem para a guerra e abrem-se os espaços para as mulheres nas indústrias.

Durante a 2ª Guerra Mundial (1939-1945), quando a mão de obra masculina torna-se escassa, a divisão de trabalho entre gêneros sofre uma radical mudança, com um aumento de 16% no contingente feminino, nos anos subseqüentes a 1945 (Giddens, 2003).

A mulher esteve presente nas empresas desde o início da industrialização, e, de acordo com Belle (1993), com um trabalho menos qualificado, mal pago e raramente colocada em nível onde pudesse exercer o poder, ficando socialmente em uma posição secundária em seu legítimo papel: mãe e esposa.

O mercado de trabalho no Brasil em décadas passadas era um espaço de hegemonia masculina. As mulheres não tinham o horizonte da carreira profissional ou a participação na vida pública como metas preponderantes, nem participação significativa na população economicamente ativa, até a metade do século XX.

O processo de globalização, as mudanças nas condições materiais de vida e a revolução tecnológica, mudanças do século XX, foram impulsionadores do surgimento de uma nova organização social e política que atenta para a situação da mulher e de outras formas de marginalização, gerando importantes vertentes na quebra de paradigmas.

No Brasil, a tendência para o aumento da participação feminina na economia ocorre desde meados dos anos 1970. Segundo dados do IBGE, apenas 18% dos trabalhadores eram mulheres em 1970. Em 40 anos, no censo de 2010, constata-se que houve um crescimento de 240% deste público. Apesar deste crescente, o trabalho da mulher está marcado por atividades precárias e informais, em geral, de má qualidade e mal remuneradas. O rendimento médio do trabalho das mulheres em 2011 foi R\$ 1.343,81, 72,3% do que recebiam os homens (R\$ 1.857,63).

Apesar de um menor percentual de remuneração, entre 2003 e 2011, o rendimento do trabalho das mulheres aumentou 24,9%, enquanto que o dos homens apresentou aumento de 22,3%. Este acréscimo é um dos indicativos de que, ainda que permaneçam inúmeras questões desfavoráveis, as condições melhoraram nesta última

década: o público feminino possui maior escolaridade em comparação ao masculino e passou a ocupar postos de prestígio e liderança nas organizações públicas e privadas.

Para Giddens (2003), atualmente as mulheres vêm deslocando-se para cargos profissionais de melhor remuneração. Mulheres jovens têm a mesma chance que os homens, quando estas possuem uma boa qualificação, para conquistar um emprego lucrativo.

A educação pode ser uma das explicações das mulheres estarem conquistando o mercado de trabalho. O último levantamento do IBGE mostrou que a escolaridade média das pessoas do sexo feminino em áreas urbanas é de 9,2 anos. Já a dos homens não passa de 8,2 anos de estudo.

A proporção de brasileiras com títulos acadêmicos (12%) é maior quando comparada à população masculina (10%). Mas esse dado sofre inversão no mercado de trabalho. Levando em conta funções que requerem qualificação de nível superior, 91% dos homens estão empregados, contra 81% do sexo feminino.

Porém, por outro lado, há um crescimento enorme de mulheres com empregos mal remunerados de meio turno. Segundo dados do IBGE, PNAD 2011, do total da mão-de-obra produtiva, 56,6 % são homens e 43,4% são mulheres. A jornada de trabalho remunerado média das brasileiras é de 39,2 horas semanais, enquanto a dos homens corresponde a 43,4.

O percentual de famílias chefiadas por mulheres no país passou de 22,2% para 37,3%, entre 2000 e 2010. Os dados mostram ainda que as mulheres têm chefiado mais famílias mesmo quando possuem marido. Nesses casos, houve um aumento percentual de 19,5% para 46,4%, entre 2000 e 2010. Segundo o IBGE, esse aumento se deve a uma "mudança de valores relativos ao papel da mulher na sociedade e a fatores como o ingresso maciço no mercado de trabalho e o aumento da escolaridade em nível superior, combinados com a redução da fecundidade".

No que se refere à questão da jornada de trabalho feminina, conforme Grossi *et al.*, (2013), para muitas empresas, há a preferência do homem como trabalhador, pois este não tem limitações pessoais para atividades realizadas em diferentes horários. Já as mulheres buscam oportunidades compatíveis com suas responsabilidades familiares: emprego em tempo parcial, em que podem controlar seu horário e distribuí-lo entre uma

atividade remunerada e o serviço doméstico, pouco valorizado socialmente. Assim, sua renda tende a ser menor.

A expressiva presença das mulheres no mercado de trabalho vem contribuindo para desvelar as desigualdades se comparadas aos homens, tanto no espaço público como no privado. Apesar disso, ainda predominam muitas discriminações, entre elas, o de não ter equivalência salarial de acordo com o cargo, recebendo, em muitos casos, menores salários que os homens.

As mulheres conquistaram importantes espaços no campo político, econômico e social. No entanto, ainda são vítimas de preconceito e sofrem as consequências da desigualdade de gênero. De acordo com Grossi *et al.*, (2013), a ascensão das profissionais ocorre em ritmo pouco acelerado, revelando a forte existência de preconceito de gênero, fenômeno conhecido como “teto de vidro”, barreira invisível que impede que mais profissionais do sexo feminino cheguem ao topo. Um levantamento da consultoria Grant Thornton mostra que apenas 3% dos cargos de presidência nas empresas brasileiras são ocupados por mulheres, abaixo da média global que é de 9%.

“ Para a transformação dos papéis de gênero e a construção de uma efetiva igualdade nos campos econômico, social e político são necessárias mudanças sociais estruturais; tanto políticas públicas quanto iniciativas localizadas podem ajudar a mudar posições, representações e projetos nesse sentido.” (Grossi *et al.*, 2013, p. 41)

## 2.4 O trabalho bancário

O trabalho bancário sofreu mudanças significativas nas duas últimas décadas. Reestruturações produtivas, oferta de novos produtos e serviços e concorrência com bancos estrangeiros foram algumas delas. A partir disto, adquiriu status diferenciado no mercado financeiro. Passou de uma função burocratizada e especializada para uma posição de consultoria de negócios (Oltramari, 2010).

O avanço da tecnologia da informação e comunicação possibilitou o armazenamento de uma grande quantidade de dados. De acordo com Oltramari (2010), o trabalho bancário passou a demandar do trabalhador a produção de informações,

conhecimentos, serviços e valores, a mobilizar a subjetividade do trabalhador, além de suas qualificações profissionais.

Passou a haver, cada vez mais, a necessidade da polivalência das características do trabalhador bancário: bom relacionamento com os clientes, ser agradável, estar à disposição 24 horas por dia, saber utilizar cálculos para prever os melhores resultados de investimentos...

A autora refere o trabalho imaterial do bancário como uma forma de maximizar a força do trabalho dentro da lógica da aceleração e do instantâneo, não mais diferenciando tempo de trabalho e tempo de não-trabalho.

“Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimento de confiança, segurança e conforto por parte dos consumidores, possíveis apenas a partir da mobilização que fazem os trabalhadores de características que lhe são inerentes, como inteligência, criatividade, tomada de decisão, capacidade de relacionamento, etc.” (Oltamari, 2010, p. 14)

Ao trabalhador bancário é imputada a responsabilidade pela gestão de sua carreira. A qualificação acompanha o ritmo acelerado das mudanças no setor. Conforme Oltamari (2010), “a valorização do saber, do conhecimento e das novas habilidades e atitudes compõe o novo trabalhador bancário”.

“Se por um lado, há aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro há um aumento da carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passa a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana. Grande parte das qualificações, que anteriormente eram oferecidas pela empresa, passa a ser responsabilidade do trabalhador e tornam-se pré-requisito para promoções, novas contratações e até para a sua manutenção no emprego.” (Barbarini, 2001, p. 35)

Devido a todas as alterações no setor bancário o novo perfil requerido é o de um trabalhador que tenha a capacidade constante de se adaptar às mudanças. Conforme Silva e Navarro (2012), o modo de trabalhar de hoje requer um bancário com uma concepção mais generalista, detentor de habilidades para lidar com situações imprevistas, subjetivas e diversificadas, apto para manejar máquinas com rapidez e destreza nos movimentos corporais, que cumpra as metas de produtividade estabelecidas pela gerência.

O sucesso na carreira bancária está atrelado à mobilidade, disponibilidade total ao projeto organizacional, prontidão no quesito decisão em curto prazo. Estes dados foram levantados através de pesquisa entre executivos bancários realizada por Grisci e Oltramari (2012).

“Os estilos de vida que muitos levam durante o percurso da carreira favorecem a prontidão. Desse modo, as oportunidades de trabalho são muitas, novas possibilidades aparecem a todo momento, assim como as incertezas e os dilemas são constantes. A aceitação à mobilidade acontece para o sujeito não se colocar em situação de exclusão, especialmente quando ele se encontra em fase intermediária de carreira.” (Grisci & Oltramari, 2012, p. 147)

Outra característica do trabalho bancário atual é a absorção do tempo da vida pessoal pelo tempo da vida profissional. De acordo com Oltramari, Grisci e Eccel, (2013), os bancários trabalham além dos horários para o qual foram contratados, “seja checando *e-mails*, resolvendo problemas constantemente pendentes, estabelecendo *networking* e até mesmo participando de eventos sociais com objetivos profissionais”( p. 2-3).

As autoras referem, no artigo intitulado “Carreira e Divisão do Trabalho Familiar” o quanto a busca ao sucesso na carreira bancária está associada ao desequilíbrio na dinâmica trabalho-família.

“Nesse sentido, destacam-se o tipo de profissão, o modo de divisão dos cuidados com os filhos e a vida doméstica, e o número de horas trabalhadas. O trabalho bancário pode ilustrar o que vem acontecendo em termos de desequilíbrio trabalho-família. O ritmo acelerado das mudanças no setor bancário reflete-se, por exemplo, na criação de ícones como os chamados *Banco 24 horas*, *Banco 30 horas*, *Gerente até a meia-noite* que indicam a intensidade do trabalho nos mercados financeiros”. (Oltramari, Grisci & Eccel, 2013, p.2)

## 2.5 O(a) trabalhador(a) executivo(a)

A competitividade no mundo do trabalho e o crescimento individual são, cada vez mais, valorizados pela sociedade como sinônimo de sucesso, porém, conforme diz Tanure *et al.* (2007) há um problema nessa lógica: à medida que se sobe na carreira, as chances de crescimento vão diminuindo.

Ainda, de acordo com os autores, a ambição pelo poder é muitas vezes confundida com o ideal de sucesso, e por consequência, de felicidade. Ganhar mais, quase sempre, significa maior pressão por resultados e pode gerar insegurança no lugar da almejada felicidade.

De acordo com Tanure *et al.* (2007), a “corrida maluca” das organizações leva ao executivo não ter tempo nem mesmo de comemorar o êxito dos resultados no trabalho. O tempo dedicado ao trabalho é algo que torna o executivo “refém”. Esta “falta de tempo” está relacionada ao volume de trabalho, mas, também, é sintoma de estilo gerencial centralizador e da dificuldade de dizer não e eleger prioridades.

“ Refém do tempo que dedica ao trabalho, o executivo não raramente sente prazer em estar permanentemente ocupado e até seduzido pela fantasia da insubstituibilidade; não coloca limite, ou mesmo prioridade. Apesar de o tempo, do ponto de vista lógico, ser percebido como um fator limitador de tudo o que se tem a realizar, o pensamento mágico de que é possível resolver todos os problemas é avassalador.” (Tanure *et al.*, 2007, p. 58)

Os autores afirmam que metas excessivamente desafiadoras, pressão das cobranças por resultados, assim como a carga de trabalho são percebidas pelos executivos como exageradas e geradoras de tensão. Já, para alguns profissionais, esse nível de cobrança se traduz em estímulo para vencer desafios.

O trabalho dos executivos também pode ser fonte de prazer e realização quando há o sentimento de pertencimento a uma empresa que é respeitada socialmente.

De acordo com Oltramari *et al.* (2013), sofrimentos decorrentes do estresse gerado pela sobrecarga de responsabilidades, especialmente aquelas relacionadas ao trabalho na empresa são geradores de desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os executivos brasileiros estão chegando mais rapidamente ao topo da carreira em virtude das renúncias em relação à convivência familiar.

Os dilemas vivenciados pelos executivos bancários na construção de sua carreira têm repercussão nas relações familiares. Para Oltramari e Grisci (2012), ao investir fortemente na carreira, o executivo passa a se responsabilizar cada vez mais por seu desempenho e também pelas consequências decorrentes dessa responsabilização, sucesso/fracasso no âmbito profissional e fracasso/sucesso na vida familiar. Qualquer

que seja a escolha do executivo, tanto ele quanto a família sofrem as consequências das suas decisões.

Segundo Oltramari, Grisci e Weber (2011), o executivo tem sob sua responsabilidade um excesso de atividades que não são possíveis de realizar no tempo e local de trabalho. O trabalho, incluindo os relacionamentos sociais, é levado para o horário e espaço familiar, afetando as relações familiares.

“Afora isso, as redes de relacionamento que o executivo deve manter fora do trabalho extrapolam para o horário de convívio familiar requerendo, na perspectiva do trabalho imaterial, sua vitalidade e entrega que diz respeito a estar fora do horário de trabalho em eventos sociais. Os resultados apontaram a falta de convívio com a família, uma vez que ofertar tempo para a família seria deixar de estar nessa promissora rede de relacionamentos diretamente associada ao sucesso profissional.” (Oltramari, Grisci & Weber, 2011, p.130)

O excesso de demandas, de responsabilidades e conseqüente necessidade de extrapolar o horário de trabalho, impactando nas relações familiares, metas excessivamente desafiadoras, pressão das cobranças por resultados, leva à baixa qualidade de vida no trabalho do executivo bancário.

Limongi-França e Arellano (1996), citado por Fleury (2002), definem qualidade de vida no trabalho como “um conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e ações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (p. 297). As autoras referem novos paradigmas relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho, dentre as quais destacamos:

“- Saúde: visa preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano em vez de atuar apenas sobre o controle de doenças e propiciar maior expectativa de vida e reintegração profissional da pessoa que adoece.

- Trabalho e vida privada: as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.

- Psicologia: demonstra a influência das atitudes internas e as perspectivas de vida da pessoa e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu desenvolvimento com o trabalho em conjunto com a filosofia.” (Fleury, 2002, p. 298).

Além de todas estas questões pertinentes ao trabalho do executivo, a mulher ainda tem que lidar com a busca de um espaço em um mundo considerado masculino. De acordo com Melo (2006), “quando se trata especificamente da gerência feminina,

percebemos uma disponibilidade ainda menor de cargos para mulheres que pretendem ocupar posições gerenciais”( p. 72).

Melo refere que várias literaturas disponíveis tratam a organização como um espaço masculino. Calas e Smircich (1999), citado por Melo (2006), dizem que “*a teoria organizacional tem sido uma literatura escrita por homens, para os homens e sobre os homens: como obter racionalmente a cooperação dos homens para atingir os objetivos organizacionais, como gerenciar*”( p. 72).

Pesquisas de Melo, (2006), mostram a inserção das mulheres gerentes em diferentes setores da economia e que há um crescente na aceitação e conquistas das mulheres nestes espaços. A chefia feminina no setor bancário passa a ter um crescimento ascendente, principalmente em relação a cargos nos níveis de alta gerência e de gerência de linha.

De acordo com a autora, as mulheres, nas instituições financeiras, vêm superando bloqueios culturais, pois atualmente constituem parte significativa da força de trabalho, e bloqueios organizacionais, pois já existem políticas favoráveis ao acesso de mulheres aos cargos gerenciais. Apesar disto, as mulheres gerentes estão concentradas em postos mais baixos de comando.

Um aspecto importante, nas pesquisas de Melo, é a influência da esfera familiar na trajetória profissional das gerentes. A autora identificou:

“... descontentamento a respeito das dificuldades de ascensão na carreira decorrente de questões relacionadas à vida familiar, tais como dificuldades de mobilidade ao serem transferidas, flexibilidade de horários ou a dedicação aos filhos e marido. Mesmo assim, algumas gerentes afirmaram ter aberto mão desse âmbito pessoal para não perderem oportunidades de crescimento na carreira, não acompanhando de perto o crescimento dos filhos ou desistindo do casamento.” (Melo, 2006, p. 77)

Ao analisarmos “a mulher e o espaço doméstico”, segundo Melo (2006), verifica-se que além de lançar-se ao mercado de trabalho, há outras “faces” que a mulher não pode descuidar. São mães, esposas, filhas, donas-de-casa, estudantes, além de serem profissionais. Com tantas atribuições torna-se difícil priorizar alguma.

A autora diz que, muitas vezes, a mulher executiva coloca a maternidade em segundo plano, e muitas têm o casamento prejudicado, situações que geram um grande

descontentamento emocional e, até mesmo, abalo na saúde física. O desequilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional é visto como um fator de pressão o qual leva a insatisfação e ao estresse.

As mulheres tentam conciliar e equilibrar todas essas atividades, porém, a dupla jornada de trabalho leva ao estresse e acarreta nos sintomas de dores de cabeça, saúde física debilitada, ansiedade, depressão e distúrbios do sono, de acordo com Nelson e Burke (2000), citado por Menda (2004).

“O trabalho doméstico, além de ser repetitivo e estender a jornada de trabalho, apresenta duas características que contribuem para levar muitas mulheres à fadiga crônica e à exaustão física e mental: não tem descanso semanal e nem férias remuneradas. Soma-se a isso o fato de ser uma atividade desvalorizada socialmente, não ajudando, portanto, a elevar a autoestima da trabalhadora.” (Menda, 2004, p. 91)

Conforme vão ocorrendo as diferentes fases de suas vidas pessoais, a carreira das mulheres muda, especialmente aquelas fases em que as decisões relativas à carreira irão impactar outras pessoas, em especial as de suas relações familiares, segundo Oltramari e Grisci (2012).

Tanure, Neto e Andrade, 2007, afirmam que uma das fontes de tensão para a mulher executiva é o relógio biológico. Quanto mais idade a mulher tem, menor é sua possibilidade de engravidar. Após os 35 anos, depois dos primeiros anos de ascensão da carreira, o limite biológico para a maternidade fica em evidência.

“... a mulher executiva que ainda não teve filho e está com 35 a 40 anos, por exemplo, já tendo alcançado algum grau de sucesso na carreira, fica sob extrema pressão exatamente no momento em que a demanda da empresa é alta e os passos que der na carreira são definidores. Mais uma fonte de tensão para as mulheres: o seu relógio biológico é muito mais severo.” (Tanure *et al.*, 2007, p. 102)

Ainda sobre a questão dos impactos que as decisões da mulher podem causar, Tanure *et al.*, (2007) referem o que é percebido como fracasso para a mulher:

“Os valores culturais inculcados na mulher influenciam seu nível de investimento no trabalho, nas relações familiares e também sua percepção de fracasso, não apenas em nível profissional. No que diz respeito à carreira, o “fracasso” feminino tem um peso social menor do que o masculino. É o medo de deixar de cumprir o papel de mãe e esposa que aterroriza a mulher.” (Tanure *et al.*, 2007, p. 101)

Em pesquisa realizada por Neto, Tanure e Andrade (2010) com executivas há a referência das entrevistadas de raramente obterem ajuda dos maridos em relação aos filhos. As executivas preferem evitar o desgaste de uma negociação com os maridos terceirizando o cuidado aos para babás, motoristas, domésticas, etc.

As executivas relatam que os homens são favorecidos em relação às demandas na alta gestão: viagens e mudanças de moradias frequentes. Os homens estão mais dispostos a deixar a família em outra cidade. Nesta situação as mulheres sentem-se prejudicadas, pois não podem e/ou não querem se separar dos filhos.

Conforme Tanure *et al.* (2007) em relação à necessidade de mobilidade, própria da vida executiva, no ambiente empresarial existe uma percepção de que as mulheres estão menos disponíveis para atender.

Os autores ainda dizem que na maioria das vezes, para o homem, o fato de ser casado não é impedimento de viver uma experiência de trabalho fora de sua base. As esposas cuidam do bem-estar da família, e até acompanham os maridos. Já, quando as executivas são expatriadas, saem da sua base de trabalho, é mais difícil o marido decidir ir junto. Quando o homem decide acompanhar a esposa enfrenta o preconceito social, pois quebra o paradigma de que o homem é o “grande provedor da família”.

A pesquisa mostra que a pressão do mundo do trabalho ao executivo em topo de carreira traz desafios consideráveis para todos, porém é muito mais forte sobre as mulheres.

“...o ambiente das grandes empresas, extremamente competitivo e mutante, exige cada vez maior dedicação à carreira, além de mobilidade geográfica e flexibilidade de horários. Essas demandas desfavorecem sobremaneira as mulheres executivas casadas, especialmente com filhos pequenos.” (Neto, Tanure & Andrade, 2010, p. 18)

Quanto ao relacionamento amoroso, outra necessidade fundamental da vida humana, também é fonte de insatisfação maior para a mulher executiva do que para o homem.

“Quanto mais alto o cargo da mulher, mais difícil é para ela encontrar um parceiro amoroso, pois, conforme lembra Freitas (1998), o homem lida mal com as ausências devido ao trabalho, e se sente ameaçado e inseguro com o sucesso profissional da mulher. Por outro lado, quanto

mais alto o cargo do homem, menos a mulher dele trabalha fora.”  
(Neto *et al.*, 2010, p. 19)

Em relação à competência, Melo (2006) afirma que as mulheres sentem que têm que demonstrar mais competências que os homens, como um diferencial para se fixarem na carreira.

No que diz respeito à feminilidade, Melo refere que nas entrevistas realizadas em sua pesquisa, levanta quatro categorias de características ou qualidades femininas que podem favorecer as mulheres nas suas atividades como gerentes:

- a) Sensibilidade, intuição, instinto de unir, facilidade de trabalhar com o sentimento e uma maior capacidade de percepção. Estas características auxiliam a vencer um dos maiores desafios que os gerentes enfrentam: a relação com as pessoas.
- b) Flexibilidade adquirida através das inúmeras funções que a mulher desempenha em seu cotidiano de forma simultânea. Administrar problemas domésticos, empregados, ser mãe, esposa, filha, suporte de família, impõe exigências e pressões múltiplas, porém permitem que a mulher desenvolva a capacidade da flexibilidade, muito útil no campo gerencial.
- c) Formação familiar e social em questões do campo da administração. Ao receber uma educação que enfatiza o aprendizado da administração no espaço doméstico, desenvolve na mulher um maior senso de organização e capacidade de gerenciamento.
- d) Agilidade, coragem para correr riscos, disposição para enfrentar conflitos, maior percepção do negócio da organização são algumas habilidades que as mulheres têm e são difíceis de desenvolver em treinamentos gerenciais.

De acordo com Melo, a capacidade feminina de exercer várias tarefas auxilia na função gerencial.

“... é importante ressaltar que a mulher, seja por caracterização enquanto indivíduo, seja devido ao processo de socialização e de aculturação, é acostumada a desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo, conseguindo, assim, ter uma visão mais globalizante da organização, uma maior adaptação às variadas e múltiplas demandas para o exercício da função gerencial, bem como equilibrar-se entre as atividades domésticas e profissionais.” (Melo, 2006, p.102)

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Método de pesquisa

Para buscar respostas à questão formulada neste trabalho, “por que há um reduzido número de mulheres que se inscrevem para concorrer aos cargos de gerentes de agências, em uma instituição bancária, frente ao quantitativo feminino da empresa?” optou-se por uma pesquisa de orientação qualitativa, pois esta abordagem possibilita um aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas.

De acordo com Chizzotti, (2009), esta abordagem parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. A pesquisa qualitativa permite ultrapassar as aparências para alcançar a essência dos fenômenos.

“O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.” (Chizzotti, 2009, p. 79)

A pesquisa qualitativa foi realizada através de estudo de caso, que, de acordo com Yin (2005), é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. Pode ser usado quando se levantam questões do tipo “como” e “por que”, quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, o que atende aos objetivos propostos.

Segundo o autor, o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso por ter o objetivo de alcançar as características básicas que autor sugere:

“Engajamento, instigação e sedução – essas são características incomuns dos estudos de caso. Produzir um estudo de caso como esse exige que o pesquisador seja entusiástico em relação à investigação e deseje transmitir amplamente os resultados obtidos”. (Yin, 2005, p. 197).

### 3.2 Coleta de dados

O interesse por esta pesquisa deve-se ao fato de que sou funcionária há treze anos da instituição pública pesquisada e há seis anos trabalho na unidade responsável pelos processos relativos à gestão de pessoas no estado do Rio Grande do Sul. O trabalho na área de gestão de pessoas e o fato de colaborar em processos seletivos internos aproximaram-me das questões pertinentes a ascensão feminina na instituição.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a aplicação de entrevista semi-estruturada, seguindo um roteiro de perguntas pré-estabelecidas, porém que permitiram a espontaneidade sobre os assuntos investigados, alterando assim a ordem de algumas questões. Outras questões foram realizadas para esclarecimento ou complementação de algum tema levantado na entrevista. O roteiro de entrevista elaborado está exposto no Anexo C.

Foram entrevistadas 14 funcionárias de uma instituição bancária do estado do Rio Grande do Sul, destas 5 funcionárias com cargo de gerência média, que não se inscreveram para oportunidades de ascensão a cargos de primeiro ou segundo gerente de agência, 5 funcionárias da gerência média que se inscreveram, para pelo menos, uma oportunidade e 4 funcionárias que já estão no cargo de gestor de agência. O número de entrevistas realizadas foi de acordo com o necessário para o esgotamento do assunto.

De acordo com Deslandes, Minayo e Gomes (2010), em relação ao número de sujeitos para a pesquisa o que está em questão não são os sujeitos em si, mas suas representações, conhecimentos, práticas, comportamentos e atitudes, portanto “seria impossível demarcar o número total destas variáveis, muito menos o tamanho da amostra que seria representativa desta totalidade.” A autora diz que, a princípio, sem

definir o número de participantes, as entrevistas são interrompidas “pelo critério da saturação, ou seja, quando as concepções, explicações e sentidos atribuídos pelo sujeito começam a ter uma regularidade de apresentação”.

A seleção das entrevistadas ocorreu em agências bancárias da região metropolitana devido à proximidade do meu local de trabalho e com funcionárias do interior do estado que se dirigiram à capital para realização de treinamento institucional.

As entrevistas ocorreram entre o período de outubro a dezembro de 2013, no local de trabalho das entrevistadas ou na unidade Gestão de Pessoas. Utilizou-se o recurso de áudio para gravação da entrevista, com o consentimento das entrevistadas.

Para a análise dos dados, utilizou-se uma legenda nos trechos das entrevistas, composta pela letra “E”, acompanhada do número atribuído à entrevista, de E1 a E14. As entrevistadas E1, E9, E12, E13 e E14 são do grupo de mulheres da gerência média que não estão inscritas para oportunidades de ascensão aos cargos de primeiro e segundo gerentes da agência (cargos denominados de Gerente Geral e Gerente de Negócios ou gestor de agência). E2, E4, E6, E8 e E11 são do grupo de mulheres da gerência média que estão inscritas para as oportunidades. E3, E5, E7 e E10 são as entrevistadas que já ocupam os cargos de gestor de agência.

Houve a autorização da Diretoria de Gestão de Pessoas para a pesquisa. Obtive acesso a dados secundários, como informações quantitativas, documentos e pesquisas pertinentes à ascensão feminina na instituição, coletados com a unidade Regional de Gestão de Pessoas, Superintendência Estadual e Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição.

Para a execução dos objetivos deste trabalho, as entrevistas e dados coletados secundariamente versam sobre temas como:

- escolha pelo trabalho bancário;
- trajetória profissional;
- importância do desenvolvimento de carreira;
- dificuldades e facilidades para a ascensão;
- expectativas em relação ao trabalho;

- motivações para ascensão ao cargo;
- impecílios para ascender ao cargo;
- perfil imaginado para o cargo;
- como percebe-se em relação ao perfil;
- o porquê de um reduzido número de mulheres gestoras.

### 3.3 Análise dos dados

A análise dos dados coletados foi interpretativa, através da qual, segundo Wolcott (1994), citado por Deslandes *et al.* (2010), “busca-se o sentido das falas e das ações para se chegar a uma compreensão ou explicação que vão além do descrito e analisado”. O autor diz ainda que com a interpretação procuramos ir além do material, “procuramos atribuir um grau de significação mais ampla aos conteúdos analisados”( p. 80).

Segundo Lüdke (1986) a tarefa da análise implica em organizar todo o material obtido durante a pesquisa, “dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendência e padrões relevantes” e que “num segundo momento essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se relações e inferências num nível de abstração mais elevado”(p.45).

A análise das entrevistas ocorreu em três essenciais momentos, propostos por Deslandes *et al.* (2010): a entrevista inicial, a escuta das gravações e a leitura das transcrições. A partir desta análise foram levantadas dimensões interpretativas.

“Chegamos a uma interpretação quando conseguimos realizar uma síntese entre: as questões da pesquisa; os resultados obtidos a partir da análise do material coletado, as interferências realizadas e a perspectiva teórica adotada.” (Deslandes, Minayo & Gomes 2010, p. 91)

### 3.4 Caracterização do grupo entrevistado

Buscou-se, por meio da pesquisa, compreender a trajetória dessas mulheres, suas escolhas, as facilidades e dificuldades enfrentadas na ascensão profissional, motivações, satisfações e insatisfações, ambições, expectativas, possibilidades de ascensão e sua percepção em relação ao perfil de gerente e sua proximidade a ele.

Para facilitar a visualização geral do perfil das mulheres pesquisadas, seguem os quadros I, II e III.

Quadro I – Perfil geral das entrevistadas não candidatas à concorrência aos cargos de primeiro e segundo nível gerencial em agência

Não candidata a Gerente Geral	Tempo de banco	Formação	Estado Civil	Idade	Filhos
E1	20	Graduação	Casada	47	2
E9	09	Especialização	Solteira	36	-
E12	13	Especialização	Solteira	32	1
E13	30	Graduação	Solteira	56	-
E14	26	Especialização	Casada	47	2

Quadro II – Perfil geral das entrevistadas candidatas à concorrência aos cargos de primeiro e segundo nível gerencial em agência

Candidata a Gerente Geral	Tempo de banco	Formação	Estado Civil	Idade	Filhos
E2	13	Especialização	Solteira	36	-
E4	08	Graduação	Solteira	30	-
E6	19	Graduação	Solteira	47	-
E8	11	Graduação	Casada	47	1
E11	04	Especialização	Solteira	30	-

Quadro III – Perfil geral das entrevistadas atuantes em cargos de primeiro e segundo nível gerencial em agência

Gerente Geral	Tempo de banco (anos)	Formação	Estado Civil	Idade	Filhos
E3	20	Especialização	Casada	40	1
E5	25 anos	Especialização	Divorciada	54	1
E7	08	Especialização	Divorciada	47	2
E10	12 anos	Especialização	Casada	39	2

### 3.5 Caracterização da instituição pesquisada

A instituição financeira pesquisada é uma empresa de economia mista e tem um histórico de mais de 200 anos de existência. Tem unidades espalhadas por 24 países. São mais de 5 mil agências e várias unidades de apoio.

Conforme relato institucional, a história do trabalho feminino na instituição começa a partir de 1924, quando toma posse em Pelotas – RS a primeira mulher, no cargo de escrituraria (função básica quando o funcionário é admitido). Antes disso as mulheres entravam como funcionárias e permaneciam em carreiras paralelas como, por exemplo, telefonistas e enfermeiras. Entre o período de 1935 e 1968 foram proibidas as contratações. Foram autorizadas novamente em 1969 através de concursos públicos. (Del Priore, 2010)

Em 1974, 10% da força de trabalho da empresa eram mulheres. Em 1979, o número de mulheres era de 17.912. Neste ano ascende a primeira mulher a um cargo de gestão, lugar até então exclusivo de homens. Em 1981, o corpo funcional era composto por 25% de mulheres, porém com um reduzido número em cargos comissionados (cargos superiores ao cargo inicial de escriturário). Em agosto de 2010 a instituição contabilizava, em seu quadro de funcionários, 41% de mulheres e do total de cargos gerenciais 34% do sexo feminino. Atualmente o quadro funcional da empresa tem 59% de homens e 41% de mulheres. No estado do Rio Grande do Sul, são 5.053 funcionários em agências, 60% são homens e 40% são mulheres.

Alguns números da empresa mostram a diferença de ascensão entre homens e mulheres em 2011: 113.800 funcionários - 58,8% homens e 41,2% mulheres. Em funções gerenciais, 65% homens e 35% mulheres. Em dezembro de 2012, de um total de 118.933, 59% são homens e 41% são mulheres. Neste período, do total do quadro gerencial, 34% são mulheres e 66% são homens. Em 2013, de um total de 112.299 funcionários, 59% são homens e 41% são mulheres. Destes, 36.259 funcionários tem algum cargo de gerência, sendo 65% de homens e 35% de mulheres.

No estado do Rio Grande do Sul, em abril de 2013, são 5.053 funcionários em agências. Destes, são 60% de homens e 40% de mulheres. Deste total, há 1.428 funcionários em gerência média de agências, 36% são mulheres e de 456 funcionários em cargos de primeiro e segundo nível gerencial, 13% são mulheres.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado o resultado da análise construída a partir dos dados extraídos das entrevistas com as mulheres gerentes e do contexto de atuação da organização em que elas trabalham. A construção está embasada nas histórias narradas sobre suas trajetórias pessoais e profissionais.

Os resultados deste capítulo foram estruturados a partir dos temas propostos nas entrevistas: escolha pelo trabalho bancário, trajetória profissional, importância do desenvolvimento de carreira, dificuldades, facilidades, motivações, expectativas e impecílios percebidos no processo de ascensão profissional, perfil imaginado para o cargo, autopercepção em relação ao perfil e entendimento em relação ao reduzido número de mulheres gerentes.

O material produzido foi analisado e interpretado com base no referencial teórico adotado, buscando compreender porque um reduzido número de mulheres se inscreve para concorrer aos cargos de gerentes de agências, o que repercutiu em quatro dimensões interpretativas: a mobilidade, a família e os papéis sociais, o preconceito e o machismo e a qualidade de vida.

### 4.1 A mobilidade

Um dado apontado como um dificultador em todas as entrevistas em relação à ascensão profissional é a exigência da mobilidade ao funcionário. A ascensão até o nível de gerência média é possível realizar sem a necessidade de transferências para locais distantes do qual o funcionário se encontra. Ascender ao primeiro e segundo nível gerencial passa pela exigência de mudança de agência, que, na maioria das vezes, é distante e traduz-se em mudar de cidade ou até mesmo de estado. O período de permanência em uma nova agência dura em torno de três anos, portanto, a cada dois ou três anos o gestor tem que reorganizar sua rotina e sua vida familiar devido às transferências.

*“Uma das coisas que dificulta a ascensão da mulher é a questão da mobilidade. Nós somos muito cobradas da questão de mobilidade, com certeza. Hoje em dia não é a qualquer custo que a gente faz isso: sair daqui e trabalhar em uma cidade muito pequena que não tem escola, condições de saúde... Perguntam: - Qual é a tua mobilidade? Eu tracei 100 km ao redor de Porto Alegre. – Não, tem que ser mais.” E3*

*“Não quero ficar pulando de galho-em-galho enquanto ele (filho) é pequeno. A gente sabe que primeiro gestor a cada dois ou três anos tem que mudar. Então por enquanto não dá.” E12*

*“Sou divorciada, tenho dois filhos, tenho dificuldade em me mudar. Toda a minha experiência é em uma agência. Não tenho muita mobilidade por opção.” E7*

*“Se eu me candidatasse eu teria que sair da onde moro. Ele (marido) dificilmente poderia me acompanhar. É toda uma logística que eu teria que montar.” E14*

Esta situação apontada pelas entrevistadas é referida pelos autores Neto *et al.*, (2010) dizendo que um fator que dificulta o avanço da mulher na hierarquia organizacional é a dificuldade de mobilidade devido ao maior comprometimento com a criação dos filhos. “Geralmente a mulher não muda a moradia do marido e dos filhos em função da demanda da empresa, quando o contrário quase sempre ocorre com os homens.”

Também Betiol e Tonelli (1991) referem a questão da mobilidade como um problema. Afirmam haver restrições na igualdade de competição desejada pela mulher devido à questão da mobilidade e da dupla demanda: família e organização.

*“A mobilidade da mulher, tanto solteira quanto casada, se constitui num problema para as organizações. Viagens, compromissos fora da cidade e fora do horário de trabalho, principalmente se ela for casada e com filhos, é um forte fator impeditivo para a ascensão profissional. Acresce-se que a mulher, habitualmente, não desloca o marido e os filhos em função da demanda da empresa.” (Betiol & Tonielli, 1991, p.27)*

Em dados numéricos, fornecidos pela instituição, relativos à inscrição das mulheres aos cargos de primeiros gestores, constata-se que na capital, onde há um grande número de agências próximas, há um percentual de inscritos equivalentes entre homens e mulheres. Este fato mostra o desejo das mulheres tornarem-se gestoras, porém em locais próximos da onde já estão, próximos do local onde residem seus familiares.

## 4.2 A família e os papéis sociais

A totalidade das entrevistadas referiu a dedicação a família como um aspecto relevante na questão ascensão profissional. Na maior parte dos relatos aparece a mulher como responsável pelos filhos e por afazeres domésticos, tendo uma dupla jornada. Em um caso, o homem é o que faz o acompanhamento ao filho e cuida da casa. O fato é referido como não muito aceito pela sociedade. Outra situação que aparece como esperada socialmente é a de que o homem seja o provedor da família.

*“A mulher não quer abrir mão da família. É uma opção. Os homens tem mais facilidade porque a mulher tem a postura de abrir mão e ir atrás. Há colegas que fazem toda a sua carreira longe da família. As mulheres se submetem a acompanhar” E3*

*“E agora ele assumiu. É o dono da casa. Trabalha dentro de casa e me libertou. É um conceito não muito aceito. Prá ele é muito difícil isso. Ele se sente muito cobrado socialmente” E3*

*“Acho que muitas mulheres têm o perfil parecido com o meu, de que o provedor da família é o homem. Quem vai levar a família para um lugar ou para outro é o homem, porque o homem ainda ganha mais no mercado de trabalho” E4*

*“É claro, se o filho fica doente é a mãe que fica com ele. Muitos administradores veem isso como um problema” E6*

*“Gosto de onde cheguei, mas tenho uma carga muito grande. Se fosse um homem talvez não se sentisse tão sobrecarregado, porque a mulher tem a dupla jornada. Eu tenho o banco e depois, quando chego em casa, tem que dar atenção para os filhos, tem que fazer os temas, tem que planejar a semana, ir ao mercado. Meu marido também é bem ocupado e nada disso ele faz.” E14*

As questões das relações familiares e dos papéis sociais apontados nas entrevistas são referidas por diversos autores, entre eles Melo (2006), Neto *et al.* (2010) e Betiol e Tonelli (1991).

Segundo Melo (2006), a necessidade de conciliar tarefas domésticas e profissionais é inerente aos papéis social e histórico atribuídos às mulheres. O dilema da dupla jornada de trabalho da mulher entrecruza com os desafios vivenciados no dia-a-dia de trabalho. “Muitas vezes, o casamento sai prejudicado, e até a maternidade é colocada em segundo plano... o desequilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional é visto como um fator de pressão, o qual leva à insatisfação e ao estresse.( p. 24)”

Ainda, conforme Melo (2006), a situação da mulher é mais complexa, vai além da dupla ou tripla jornada. Essa complexidade se dá na dimensão da multiplicidade de

demandas feitas à mulher: ser mulher, profissional, esposa, mãe, filha, estudante, dona-de-casa...

A mulher executiva continua se desdobrando, e tem sofrido com a sobrecarga imposta por ela mesma e por seus diversos papéis de mulher, mãe e profissional, de acordo com Tanure, Neto e Andrade (2010).

“Muitas vezes ainda se submete ao homem, se sobrecarregando com o cuidado rotineiro da casa e dos filhos, se cobrando por estar bonita, magra, fazendo atividade física, com a pele, as unhas e os cabelos bem cuidados, e por ter sucesso profissional, e, ainda por cima, tomando cuidado para não ofuscar o sucesso do seu par amoroso.” (Neto *et al.*, 2010, p.16).

Para Betiol e Tonelli (1991) não há uma exigência social de sucesso para a mulher.

“O retorno ao âmbito doméstico tem respaldo social, existindo a acolhida ao papel de origem, mãe e esposa. Tal não se verifica na esfera masculina. Os homens são impelidos à conquista, mesmo que isto não corresponda a um desejo profundo de ir à luta. Talvez o social veja, até com certo alívio, o retorno da mulher ao lar. O que geraria estranheza seria a troca de papéis: o homem fracassando no mundo público e assumindo o privado. A sociedade dá suporte ao fracasso feminino: ela pode voltar ao lar e ser só mãe. (Betiol & Tonelli, 1991, p.32)

### 4.3 Qualidade de vida

Das 14 entrevistadas, 8 referem a falta qualidade de vida no trabalho de um gestor de agência, principalmente do Gerente Geral. Esta condição é uma das que aparecem como relevantes no momento da opção à ascensão aos primeiros níveis gerenciais. Mesmo entrevistadas que se inscreveram para ascender a cargo de gerente ou as que já o são, reconhecem a qualidade de vida, precária para um gerente, como um dos fatores que influem no reduzido número de mulheres gestoras.

*“O Gerente Geral tem total comprometimento. Eles recebem torpedos desde às 7:00 da manhã. Não quero isso prá mim. Ficam doentes.”*  
E1

*“Os gerentes tem dedicação além das 8 horas. Tem que ter mobilidade, envolvimento social... Não me enxergo nisto porque quero trabalhar bem nas minhas 8 horas.”* E4

*“Tem que pensar na saúde. A pressão é muito grande. Quero ir só até Gerente de Negócios, por enquanto.” E6*

*“Não tenho ambição de me candidatar a gerente. Eu estou dando prioridade pra qualidade de vida. Eu vejo que os gestores de agências pequenas a qualidade de vida é zero. Eu prefiro a qualidade de vida do que a ascensão.” E14*

A fala das entrevistadas tem relação com o que é trazido por vários autores (Melo, 2006; Betiol & Tonelli, 1991; Tanure, Neto & Andrade, 2010; Oltramari, Grisci & Weber, 2011) que referem situações, como excesso de demandas, de responsabilidades, necessidade de extrapolar o horário de trabalho, metas excessivamente desafiadoras, pressão das cobranças por resultados, vivenciadas pelo trabalhador, pelo bancário, pela mulher, pelo executivo, que podem levar a baixa qualidade de vida.

*“As insatisfações vividas pelos gerentes, homens e mulheres, no exercício da função gerencial, e também a forma como se lida com essas insatisfações, constituem pontos fundamentais para a compreensão da influência que o clima organizacional pode exercer sobre sua qualidade de vida no trabalho.” (Melo, 2006, p. 16)*

Melo (2006) refere que estas questões relacionadas a baixa qualidade de vida, para a mulher tem um agravante:

*“Percebe-se que são muitas as conseqüências do trabalho gerencial sobre a saúde dos profissionais. No entanto, três variáveis se destacaram na análise da qualidade de vida dos/das gerentes entrevistados: sobrecarga de trabalho; vício/dependência da organização; estresse/ansiedade decorrentes da função. A tripla-jornada diária da mulher é um agravante ‘genericado’ dessas manifestações.” (Melo, 2006, p. 22)*

#### 4.4 O preconceito e o machismo

Sete entrevistadas referiram o preconceito em relação à mulher ou o machismo como sendo um dos fatores inibidores ou impeditivos da ascensão feminina. Porém, quatro entrevistadas afirmaram nunca terem sofrido preconceito, ou percebido o machismo, no que se relaciona a sua ascensão profissional.

*“A mulher é vista como boa profissional até a gerência média. Mulher não é vista para pensar; é vista para executar.” E2*

*“Quando a mulher entra numa reunião, todo mundo de gravata, só tu de saia, dizem: “- Ah! Agora está abrilhantando nossa reunião! Ago-*

*ra a gente vai achar boa a reunião!” A gente nunca é vista pelo lado profissional. Sempre o primeiro comentário é esse.” E3*

*“Tu tem que provar a mais. Tem que mostrar prá eles que tu é boa também, enquanto que, para os homens, isto é natural. Então não existe igualdade. Eles tem que olhar prá ti e ver que tu trabalha bem. Tem necessidade de comprovar.” E5*

*“Já ouvi superintendente que diz: ‘- Os meus analistas eu escolho homens. Não vou botar uma mulher na estrada a viajar.’ Eu acho que tem que ser uma escolha da mulher. Alguns ainda tem a história de enxergar fragilidades na mulher.” E5*

*“Já ouvi administrador dizer assim: ‘- Ah, não sei se a gente deve contratar. Tem 23 anos e mora sozinha. É muito independente’. Entra aquela coisa assim: mulher morando sozinha...” E6*

*“Para ascender as possibilidades ficam mais restritas. Eu acho que existe machismo, ainda. Tem muita indicação (de homens) , amizade, relacionamento...Já ouvi falar que mulher grávida é um problema porque vai sair de licença. A gente sabe de histórias de mulheres que se sentiram excluídas por serem mulheres.” E11*

As situações vivenciadas e relatadas pelas entrevistadas referentes ao preconceito ou machismo são referidas por vários autores como sendo um dificultador para as mulheres nas organizações. Entre os autores citamos Betiol e Tonelli (1991) e Melo (2006).

Para Betiol e Tonelli (1991), em relação à ascensão profissional da mulher ainda dois preconceitos parecem existir:

*“um, mais tradicional, que diz respeito às diferenças sexuais, pelo qual a empresa ainda vê a mulher como inferior e desigual, para assumir postos de comando; o outro, de empresas mais modernas, em que a discriminação é funcional, implicando em desconfiança da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho. Parece que as empresas mais modernas já superaram a discriminação relativa às diferenças de competência entre os sexos. (Betiol & Tonelli, 1991, p. 28)*

A relação no trabalho, de acordo com Melo (2006) - capacidade enfatizada como necessária e fundamental a gerentes de qualquer setor e nível - um aspecto levantado é “a dificuldade de relacionamento com um persistente público machista, seja entre superiores, pares, subordinados ou clientes, que ainda vê com descrédito a gerência feminina”( p. 78).

De acordo com Melo (2006) “entre outros comportamentos esperados da mulher, também está a postura cuidadosa quanto à imagem e ao caráter”(p.78). Melo refere pes-

quisa realizada por Cappelle *et al.* (2003), onde foi verificado de que forma sentiam-se as gerentes:

“muito mais visadas e observadas do que seus colegas homens e, por esse motivo, como uma espécie de estratégia para lidar com o preconceito e contra estereótipos do tipo “a mulher que trabalha fora está aberta a aventuras”, adotavam o cuidado permanente com o que iam falar, com o trato com os colegas, com as roupas que vestiam, etc. Esse tipo de comportamento envolve também desenvolver uma capacidade de saber impor limites nos relacionamentos, bem como de mostrar sua competência a todo o tempo.” (Melo, 2006, p.78)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa surgiu da constatação de haver um reduzido percentual de mulheres gestoras de agência frente ao quantitativo feminino de uma instituição bancária. Diante deste fato, verificou-se um pequeno número de inscrições femininas nas oportunidades de ascensão aos cargos gerenciais.

Para esclarecer esta situação, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de explorar a temática da ascensão feminina a cargos de gestor de agência, denominados como Gerente Geral e Gerente de Negócios. Para tal, buscou-se responder à questão: por que há um reduzido número de mulheres que se inscrevem para concorrer aos cargos de gerentes de agências frente ao quantitativo feminino na empresa?

Com o objetivo de buscar respostas à questão formulada foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 mulheres da gerência média, que versaram sobre os temas escolha pelo trabalho bancário, trajetória profissional, importância do desenvolvimento de carreira, dificuldades e facilidades para a ascensão, expectativas, motivações, impecílios e perfil para o cargo. Também foram coletados documentos organizacionais e informações fornecidas pela instituição. Esses documentos auxiliaram na indicação do contexto no qual se encontra a organização, bem como com dados relativos aos números de funcionários pertinentes à pesquisa.

A análise dos dados coletados permitiu classificar as informações dadas nas entrevistas em quatro dimensões: a mobilidade, a família e os papéis sociais, o preconceito e o machismo, e a qualidade de vida.

A necessidade de mobilidade, estipulada pela instituição, para ascender aos cargos de gestor de agência, aparece nas entrevistas como sendo o principal motivo de desestímulo à inscrição nas concorrências. Esta dimensão está intimamente ligada à dimensão família e papéis sociais.

Vários autores já citados (Melo, 2006; Betiol & Tonelli, 1991; Tanure *et al.*, 2010) referem às dificuldades enfrentadas pelas mulheres nas questões relacionadas à dualidade trabalho/família na ascensão profissional.

A necessidade de mobilidade afeta diretamente a organização familiar. Verificou-se através dos relatos das entrevistadas que socialmente, perante a família, os filhos, a mulher exerce um papel que exige uma maior proximidade. Nesta situação, encarar uma transferência de cidade, para uma mulher, é bem mais difícil do que para um homem. Muitos homens aceitam distanciar-se de suas famílias porque se entendem, e assim são cobrados socialmente, como os provedores daquele núcleo. O homem dificilmente deixa o local onde trabalha para seguir a mulher quando transferida. Também há a questão da desconforto da rotina com os filhos, mudança de cidade, de casa, de escola. Além disso, há o desejo feminino de estar mais próxima a sua prole, dedicando os cuidados maternos que ela necessita.

Estas questões, que foram encontradas no referencial teórico, foram trazidas por todas as mulheres entrevistadas, independentemente de quererem candidatar-se aos cargos ou não, de ser gestora ou não. O que difere um grupo em relação ao outro é a forma como se posicionam em relação a estas dificuldades. Há mulheres que não abrem mão de um convívio maior com sua família, mesmo que isso signifique um rendimento financeiro menor e uma estagnação na ascensão profissional. Outras mulheres optam pela ascensão profissional e um rendimento financeiro maior, possibilitando maiores acessos e confortos à família. Estas mulheres buscam arranjos que possibilitem o cuidado familiar, realizado por terceiros, pelos cônjuges ou por outro familiar.

Outra dimensão levantada através das entrevistas é a qualidade de vida. Várias mulheres citam a falta dela na vida dos gestores de agência como sendo um dos fatores de desestímulo à inscrição ao cargo. Uma das entrevistadas faz uma referência que, a meu ver, representa o sentimento das outras: *“Não tenho ambição de me candidatar à gerente. Eu estou dando prioridade pra qualidade de vida. Eu vejo que os gestores de agências pequenas a qualidade de vida é zero. Eu prefiro a qualidade de vida do que a ascensão.”*

As entrevistadas citam a necessidade de estar à disposição da instituição mesmo que fora do horário de trabalho, o estresse vivido pelo gestor devido à cobrança por resultados, o envolvimento social em horários que poderia estar com a família e o

adoecimento de gestores como fatores representativos de uma baixa qualidade de vida, não desejada por estas mulheres. Uma das entrevistadas diz: “*Eu tenho que estar bem, se não, quem vai cuidar da minha família?*”.

O preconceito em relação às mulheres, ou o machismo, é um dos fatores levantados como dificultadores à ascensão feminina. Apesar de várias entrevistadas citarem, quando perguntadas especificamente sobre esta questão, que não há diferenciação nos processos seletivos entre homens e mulheres, em outros momentos da entrevista ou por outras entrevistadas foram referidas ações preconceituosas e discriminadoras. Foram citadas falas de gerentes homens, ou, até mesmo, de mulheres em relação à gravidez, à idade e independência, e à referências com conotação sexual e não profissional para algumas mulheres, como fatores dificultadores, ou impeditivos da ascensão.

Outras situações citadas como preconceituosas dizem respeito à capacidade feminina. Entrevistadas referem que a mulher é mencionada como incapaz para certas ações por ser vista como frágil e como eficiente para executar, não para pensar, o que seria necessário a uma gestora. Ainda aparecem citações sobre as parcerias realizadas entre os homens, uma maior afinidade e envolvimento fora do horário de trabalho (*happy hour*, futebol...) que possibilitariam as escolhas em uma ascensão por um homem e não por uma mulher.

Em resposta à questão proposta nesta pesquisa evidenciam-se como fatores impeditivos ou motivacionais para a ascensão das mulheres a cargos de gerência mais elevados, os relacionados à aspectos socioculturais e de gênero. Pode-se verificar isto através dos relatos nas entrevistas que mostram as dificuldades que a mulher enfrenta:

- transferências de local de trabalho que demandam distanciamento familiar impactando no que é esperado socialmente da mulher e no seu desejo: a proximidade dos filhos, cônjuge e demais familiares;
- conciliar família, trabalho e sua segunda jornada, a doméstica. Os papéis apreendidos socialmente levam a mulher a responsabilizar-se pelas tarefas domésticas e criação dos filhos;
- ser vista como profissional e competente. A mulher ainda é vista profissionalmente, em trabalhos considerados mais masculinos, como os da área financeira, com certa

desconfiança e descrédito. Além disso, percebe-se a conotação sexual e não profissional em várias atitudes masculinas.

Outro fator em evidência, que responde à questão proposta, está na valorização que a mulher dá a qualidade de vida. Há uma preocupação evidente das mulheres entrevistadas com esta questão. O fato de a mulher desejar estar próxima de seus familiares e de socialmente a escolha pela família e não pela ascensão profissional não sofrer uma pressão muito intensa, já que socialmente não é vista como a principal provedora, permite a escolha e uma maior qualidade de vida. Além da proximidade familiar, a opção por cargos gerenciais de menor responsabilidade e comprometimento com a organização possibilita um maior número de horas de dedicação às questões pessoais e garante algum conforto financeiro.

Pela constatação numérica de um elevado número de inscrições de mulheres na capital, onde há muitas agências próximas, percebe-se que o principal fator que leva as mulheres a não inscreverem-se é a necessidade de mobilidade e distanciamento familiar. Além disso, há os outros fatores que contribuem com esta escolha que são as dificuldades já citadas de uma segunda jornada de trabalho, da forma como a mulher é vista e tratada como profissional e da falta de qualidade de vida que os gestores enfrentam.

Ao encerrar esta pesquisa, como colaboração à instituição pesquisada, faz-se a sugestão de que a necessidade da mobilidade seja avaliada considerando o quanto este fato requer uma movimentação familiar, tanto na mobilidade feminina quanto na mobilidade masculina. Poderiam ser realizadas movimentações com limites de distâncias que permitissem tanto ao homem quanto à mulher a proximidade familiar.

Outra sugestão à instituição é de um maior investimento às questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho, pois é sabido que empresas que investem na qualidade de vida de seus funcionários melhoram o seu posicionamento competitivo no mercado.

À todas as sociedades, muito ainda há a amadurecer em relação à forma de ver e relacionar-se com seus integrantes, principalmente nas questões referentes a gênero.

Falar sobre a ascensão profissional feminina desvela questões relacionadas à dinâmica dos conflitos entre vida pessoal e profissional. Este fato pode auxiliar as

organizações em relação as suas políticas e práticas relacionadas ao equilíbrio entre esses dois espaços, possibilitando o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais estável e produtivo, o que confere relevância ao presente trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Barbarini, N. (2001). *Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores*. (Dissertação de mestrado, UFRGS, Porto Alegre, Brasil)  
Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/14785>.
- Belle, F. (1993). Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. (coord.). *O Indivíduo na Organização*. São Paulo: Atlas. 3, 193-191.
- Betioli, M. I. S., Tonelli, M. J. (1991). A Mulher Executiva e suas Relações de Trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 17-34.
- Cattani, Antônio D; Holzmann, Lorena. (2006) Divisão sexual do trabalho. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. (1ª ed.) Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8a ed.). São Paulo: Cortez.
- Del Priore, M. (2010). *Revista PROFI: Pró-equidade de Gênero no Banco do Brasil*. Universidade Corporativa Banco do Brasil.
- Deslandes, S. F.; Gomes, R.; Minayo, M. C. S. (2012) . *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (31ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Fleury, M. T. L. (2002). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.
- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. (2ª ed.) São Paulo: Martins Fontes.
- Grisci, C. L. I.; Oltramari, A. P. (2012) Trajetórias, Dilemas e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários. In: *Revista Gestão & Tecnologia*, 12 (1)
- Grossi, M. P., Schendeilwein, I. L., Massa, J. M. (2013). Discriminação tem gênero no Brasil. *GV-executivo*, 12(1).
- Lisboa, A. A. (2012). Gênero e relações de trabalho: um debate necessário. *VI Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade"*. Sergipe : UFS

- Louro, G.L. (1995) Gênero, história e educação: construção e desconstrução. In: *Educação e Realidade*. Porto Alegre. 20 (2)
- Louro, G.L. (1996) Nas redes do conceito de gênero. In: Lopes, M. J., Meyer, D.E.; Waldow, V.R. *Gênero e saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Neto, A. M. C., Tanure, B., Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. *RAE - eletrônica*, 9(1).
- Marcondes, W. B.; Rotenberg, L.; Portela, L. F.; Moreno, C. R. C. (2003). *O peso do trabalho "leve" feminino à saúde*. São Paulo : São Paulo em Perspectiva 91-101. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392003000200010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200010).
- Melo, M. C. O. L. (2006). Gerência no setor industrial; Gerência feminina; Gerência feminina no setor bancário. *Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão–Anpad*. Disponível em [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2006/2006\\_ENEO667.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2006/2006_ENEO667.pdf)
- Menda, P. B. (2004) *Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina*. (Dissertação de mestrado, UFRGS, Porto Alegre, Brasil) Disponível em [www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4875](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4875).
- Oltramari, A. P. (2010) *Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares*. (Tese de doutorado, UFRGS, Porto Alegre, Brasil) Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24520/000747598.pdf?sequence=1>.
- Oltramari, A.; Grisci, C. L. I.; ; Eccel, C. S. (2013) *Carreira Bancária, Gênero e Divisão do Trabalho Familiar*. Engpr
- Oltramari, A.; Grisci, C. L. I.; Weber, L. (2011) Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 11(1).
- Scott, Joan. (1990). Gênero: uma categoria útil de análise histórica In: *Educação e Realidade*, FAGED/UFRGS, 20(2), 71-99.
- Tanure, B.; Neto, A.M.C.; Andrade, J.(2007) *Executivos: Sucesso e Infelicidade*. Rio de Janeiro: Ed Elsevier,.

Velho, B. T. M. (2011). Equidade de gênero no mundo do trabalho: a história de uma organização. In: *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro.

Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (D. Grassi, Trans.).Porto Alegre, Brasil: Bookman. (Original publicado em 2003)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Tabela 1.1.4 - Pessoas que frequentavam escola ou creche, por situação do domicílio e rede de ensino que frequentavam, segundo o sexo e o curso que frequentavam – Brasil – 2010*. Disponível em [ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo\\_Demografico\\_2010/Educacao\\_e\\_Deslocamento/pdf/tab\\_educacao.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2010/Educacao_e_Deslocamento/pdf/tab_educacao.pdf).

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Tabela 1.3.9 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade, responsáveis pelos domicílios particulares, por cor ou raça, segundo o sexo e as classes de rendimento nominal mensal domiciliar per capita - Brasil – 2010*.Disponível em [ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo\\_Demografico\\_2010/Resultados\\_do\\_Universo/Resultados\\_preliminares\\_sobre\\_Rendimentos/tabelas\\_pdf/tab1\\_3\\_9.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2010/Resultados_do_Universo/Resultados_preliminares_sobre_Rendimentos/tabelas_pdf/tab1_3_9.pdf)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Tabela 1.2.1 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade e valor do rendimento nominal médio e mediano mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade, por condição de atividade na semana de referência, segundo a situação do domicílio, o sexo e as classes de rendimento nominal mensal - Brasil – 2010*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/calendario.shtm>

**ANEXO A - DADOS DA EMPRESA PESQUISADA**

UNIDADES VAREJO DO RS (AGÊNCIAS BANCÁRIAS) - 366

DADOS DE ABRIL DE 2013

GERENTES NOMEADOS					
	HOMENS	%	MULHERES	%	TOTAL
FUNCIONÁRIOS	3041	60	2012	40	5053
GERÊNCIA MÉDIA	920	64	508	36	1428
2º NÍVEL GERENCIAL (GERENTE DE NEGÓCIOS)	69	77	21	23	90
1º NÍVEL GERENCIAL (GERENTE GERAL)	326	89	40	11	366
TOTAL DE NOMEADOS	1315	70	569	30	1884

GERENTES INSCRITOS EM CONCORRÊNCIA		
CONCORRÊNCIA EM ABRIL 2013	1º NÍVEL GERENCIAL (GERENTE GERAL)	2º NÍVEL GERENCIAL (GERENTE DE NEGÓCIOS)
HOMENS	980	932
MULHERES	164	277
% HOMENS	85,66	77,09
% MULHERES	14,34	22,91
H + M	1144	1209

## **ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE**

Sou pós-graduanda no curso de especialização *Lato Sensu* em Psicologia Organizacional da Universidade federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Venho lhe convidar para participar da pesquisa que estou realizando sobre a ascensão feminina a cargos gerenciais.

O objetivo desta pesquisa é buscar compreender por que há um reduzido número de mulheres que se inscrevem para concorrer aos cargos de gerentes gerais e de negócios nas agências frente ao quantitativo feminino na empresa.

A pesquisa foi autorizada pela Diretoria Gestão de Pessoas, Divisão de Endomarketing, Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho.

Esclarecimentos:

1. A sua participação na pesquisa é livre e anônima.
2. Todo e qualquer esclarecimento sobre quaisquer aspectos da pesquisa serão fornecidos pelo pesquisador.
3. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para compor este trabalho de pesquisa e serão apresentados sem vincular dados da sua identidade, pois o pesquisador garante o sigilo dos dados de identificação dos sujeitos da pesquisa.
4. O pesquisado tem liberdade de optar pela sua participação ou não da pesquisa e tem o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento.
5. O pesquisado não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa.

Obrigado por participar.

Rosana Porto de Souza - Pesquisadora

---

Ciente do participante

## ANEXO C - ROTEIROS DE ENTREVISTA

- 1) Roteiro de entrevista com gerentes não inscritas para oportunidades de ascensão:  
Dados Pessoais: Idade, estado civil, nº de filhos, formação e cargo que ocupa.
  - a. Como ocorreu sua escolha pelo trabalho bancário?
  - b. Qual a sua trajetória de trabalho do início até hoje?
  - c. Como você vê a sua carreira nos dias de hoje? (pontos de satisfação e insatisfação, ambições, possibilidades)..
    - d. Que importância tem o desenvolvimento de carreira para a sua vida?
    - e. Que importância tem a sua carreira nas suas relações familiares?
    - f. Você tem expectativas em relação à ascensão profissional no Banco X?  
Quais?
    - g. Já pensou em inscrever-se nas concorrências? Se não, Que motivos a levam a não realizar inscrição para as oportunidades de Gerente Geral e Gerente de Negócios?
    - h. Como são as possibilidades de ascensão profissional para os homens e para as mulheres? Há critérios? Quais?
    - i. Há um percentual bem maior de homens do que mulheres gestoras no BB. Qual é o seu entendimento em relação a esta diferença?
    - j. Pela sua percepção, qual é o perfil desejado para um gestor de agência?  
Você se enxerga neste perfil?
  - k. Como percebe a possibilidade da mobilidade para a ascensão profissional no Banco X?

- 2) Roteiro de entrevista com gerentes inscritas para oportunidades de ascensão:  
Dados Pessoais: Idade, estado civil, nº de filhos, formação e cargo que ocupa.
- a. Como ocorreu sua escolha pelo trabalho bancário?
  - b. Como você vê a sua carreira nos dias de hoje? (pontos de satisfação e insatisfação, ambições, possibilidades)...
  - c. Que importância tem o desenvolvimento de carreira para a sua vida?
  - d. Como você vê o futuro da sua carreira? Que sentimento isso lhe desperta?
  - e. Que importância tem a sua carreira nas suas relações familiares?
  - f. Você tem expectativas em relação à ascensão profissional no Banco X? Quais?
  - g. Que motivos a levaram a realizar inscrição para as oportunidades de Gerente Geral ou Gerente de Negócios?
  - h. Como são as possibilidades de ascensão profissional para os homens e para as mulheres? Há critérios? Quais?
  - i. Quais são as facilidades e as dificuldades que percebe para ascender como gestora?
  - j. Há um percentual bem maior de homens do que mulheres gestoras no BB. Qual é o seu entendimento em relação a esta diferença?
  - k. Pela sua percepção, qual é o perfil desejado para um gestor de agência? Você se enxerga neste perfil?
  - l. Como percebe a possibilidade da mobilidade para a ascensão profissional no Banco X?

- 3) Roteiro de entrevista com mulheres já na comissão de gestoras de agências:  
Dados Pessoais: Idade, estado civil, nº de filhos, formação e cargo que ocupa.
- a. Como ocorreu sua escolha pelo trabalho bancário?
  - b. O que colaborou ou dificultou para a construção da sua carreira?
  - c. Como você vê a sua carreira nos dias de hoje? (pontos de satisfação e insatisfação, ambições, possibilidades)...
  - d. Que importância tem o desenvolvimento de carreira para a sua vida?
  - e. Se você pudesse voltar no tempo mudaria alguma decisão referente à sua carreira?
  - f. Que importância tem a sua carreira nas suas relações familiares?
  - g. Há ocasiões em que você se sente pior, ou melhor, em relação a sua carreira?  
Que momentos são estes?
  - h. Há um percentual bem maior de homens do que mulheres gestoras no Banco X.  
Qual é o seu entendimento em relação a esta diferença?
  - i. Como são as possibilidades de ascensão profissional para os homens e para as mulheres? Há critérios? Quais?
  - j. Como percebe a possibilidade de mobilidade para a ascensão profissional no Banco X?