

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Juliane Meurer Canova

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

PORTO ALEGRE

2010

Juliane Meurer Canova

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação, apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Scheffer Garay

PORTO ALEGRE

2010

Juliane Meurer Canova

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Trabalho de conclusão do curso de
graduação, apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Scheffer Garay

Conceito Final:

Aprovado emdede 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. - Escola de Administração - UFRGS

Prof. - Escola de Administração - UFRGS

Orientadora Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Scheffer Garay - Escola de Administração –
UFRGS

AGRADECIMENTOS

À professora orientadora Ângela Garay, pela atenção, paciência e orientações dadas ao longo da realização deste trabalho.

A minha família, à família do meu namorado e ao meu namorado Felipe pela compreensão, pelo apoio e incentivo durante todo este trabalho, não só agora, mas também, desde o início da graduação.

A todos os meus amigos, colegas de trabalho e de faculdade, em especial à minha amiga, colega de trabalho e de faculdade, Débora, pela amizade, pelo incentivo e colaboração.

Enfim, a todos que acreditaram em mim e estiveram do meu lado durante toda ou parte desta caminhada.

RESUMO

Este estudo identifica o perfil e analisa a trajetória e as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades da Caixa Econômica Federal no município de Porto Alegre. Para tanto, buscou-se, primeiramente, saber quem são estas mulheres gestoras, qual sua idade, número de filhos, estado civil, etc. Em seguida, através da realização de entrevistas, identificaram-se os principais desafios/dificuldades enfrentados pelas mesmas no seu dia-a-dia. Além disso, através da descrição de suas trajetórias, pode-se demonstrar como as mesmas conciliam os espaços de uma jornada dupla, às vezes até tripla, no papel de gestora, mãe, esposa, dona de casa, etc. Os resultados da pesquisa do perfil mostraram que a maioria destas mulheres é casada, tem ensino superior completo, tem até dois filhos, é da cor branca, dentre outras características. Por sua vez, através da realização das entrevistas, verificou-se que a maioria encara como um de seus maiores desafios conciliar o tempo dedicado à família com o tempo exigido pelo trabalho, principalmente, no período em que filhos ainda são crianças. Outro grande desafio citado foi o de não ter tempo para realizar outras atividades além do trabalho, que não sejam tarefas relacionadas à casa e/ou à família. Além disso, cabe destacar que, em relação à diversidade de gênero, as mesmas sentem-se valorizadas pela empresa.

Palavras-Chave: Diversidade. Gênero. Mulheres na gestão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Momento e Evidência da Discriminação dos Gêneros	25
Quadro 2 – Perfil dos Empregados da CEF	37
Quadro 3 – Perfil de Salários da CEF	38
Quadro 4 – Comportamento em relação à Pró-Equidade de Gênero e Raça/Etnia ..	38
Gráfico 1 – Estado Civil (%)	41
Gráfico 2 – Estado Civil X Nº de Filhos	42
Gráfico 3 – Escolaridade (%).....	42
Quadro 5 – Perfil das entrevistadas	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade das mulheres	41
Tabela 2 – Número de filhos por mulher	41
Tabela 3 – Tempo de CEF	43
Tabela 4 – Carga horária média de trabalho	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AERH - Administração Estratégica de Recursos Humanos

ARH - Administração de Recursos Humanos

BNH - Banco Nacional de Habitação

CEF - Caixa Econômica Federal

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FAS - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social

FGTS - Fundo de Garantia do tempo de Serviço

FNC - Fundo Nacional de Cultura

GPTWI - Gate Place to Work Institute

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MinC - Ministério da Cultura

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PIS - Programa de Integração Social

PSI - Processo Seletivo Interno

RH - Recursos Humanos

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SFN - Sistema Financeiro Nacional

SPM - Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

UCC - Universidade Corporativa Caixa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
2 JUSTIFICATIVA	15
3 OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 REVISÃO TEÓRICA	17
4.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
4.2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	19
4.2.1 Origem	19
4.2.2 Conceitos	20
4.2.2.1 Diversidade.....	20
4.2.2.2 Gênero.....	21
4.2.2.3 Benefícios para a organização	22
4.3 INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	23
4.3.1 Ascensão da mulher em cargos de liderança	26
4.3.2 Trajetória da mulher bancária.....	27
4.4 DIFICULDADES FEMININAS NO TRABALHO	29
5 METODOLOGIA	33
6 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	35
6.1 HISTÓRICO.....	35
6.2 DIVERSIDADE E EQUIDADE DE GÊNERO NA CEF.....	36
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
7.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL.....	40
7.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	43
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL	62
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	63

INTRODUÇÃO

As transformações constantes, o aumento da competitividade, somados aos avanços tecnológicos, tornam o ambiente no qual as organizações estão inseridas mais complexo, dinâmico e globalizado, o que as remete à convivência com uma maior diversidade interna. E é neste cenário que vem se destacando as interações sociais relacionadas ao gênero, principalmente, no que se refere à crescente inserção das mulheres nos ambientes corporativos.

A questão da inserção da mulher no mercado de trabalho começou a ganhar destaque nas organizações do mundo todo no século XX, com a Segunda Guerra Mundial. A guerra levou os homens para as frentes de batalha e as mulheres passaram, então, a assumir os negócios da família e a posição dos mesmos no mercado de trabalho. Muitos homens que lutaram pelo seu país morreram, outros muitos que sobreviveram ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho. Foi nesse momento que as mulheres sentiram-se na obrigação de deixar a casa e os filhos para levar adiante os projetos e o trabalho que eram realizados pelos seus maridos (ARAÚJO, 2004).

A elevação da participação feminina no trabalho e o conseqüente aumento na diversidade de gênero nas organizações são ilustrados pela Pesquisa Mensal de Emprego divulgada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), segundo a qual, em janeiro de 2008, havia aproximadamente 9,4 milhões de mulheres trabalhando nas seis regiões metropolitanas de abrangência da pesquisa. Este número representa que 44,4% do total de pessoas ocupadas eram mulheres; em 2003 este número era de 42,7%. Outra pesquisa do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), de março de 2009, mostra que, em 2007, na Região Metropolitana de Porto Alegre, a taxa da participação da mulher no mercado de trabalho era de 49,0%; já em 2008, pulou para 51,4%. Tais dados ilustram que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro já é um dado consolidado.

Paralelo a isso, as mulheres apresentam a melhor escolaridade, em comparação com os homens, e tem sua taxa de fecundidade em queda. Esta mesma pesquisa, do IBGE, apontou que aproximadamente 60% das mulheres ocupadas tinham, pelo menos, o ensino médio. Já em relação à fecundidade, em

1970, a mulher brasileira tinha, em média, 5,8 filhos; em 2006 esta média caiu para 2,0.

Para Alves (2004, p.35):

Existem grandes evidências confirmando que não é a entrada da mulher no mercado de trabalho per si, mas a qualidade do emprego, que possibilita o “empoderamento” econômico da mulher e eleva sua capacidade de decisão nas questões reprodutivas.

Na política, as mulheres vêm ocupando cargos considerados de poder ou liderança em várias esferas pelo mundo. Dentre eles, citam-se vários exemplos: presidência da Argentina, com Isabel Perón (1974) e Cristina F. Kirchner (2007); presidência da Índia, com Pratibha Patil (2007); chefe de estado, com Michelle Bachelet no Chile (2006); chanceler Ângela Merkel na Alemanha (2005); secretária de estado dos EUA, com Condoleezza Rice (2005); governadora do RS/Brasil, com Yeda Rorato Crusius (2007); dentre outros.

Outra pesquisa, realizada pelo Instituto Ethos, no ano de 2003, procurou levantar o perfil das 500 maiores empresas que operam no Brasil, através dos seus perfis social, racial e de gênero. Em relação à distribuição nos níveis hierárquicos, os postos ocupados por mulheres apresentam os seguintes percentuais: 9% nível executivo; 18% nível de gerência; 28% nível de chefia e 35% nível funcional. Observa-se, portanto, que quanto mais alto é o nível hierárquico, menor é a representação da mulher nas empresas pesquisadas.

Neste contexto, nota-se que a mulher vem ocupando lugar tanto na política como nas organizações, onde seu “empoderamento” já pode ser percebido. Embora em percentual bem menor do que quando comparado aos homens, percebe-se que estas estão, aos poucos, mais presentes em cargos de liderança, cargos com certo grau de decisão. Porém, ao mesmo tempo em que isso acontece, elas continuam sendo as principais responsáveis pelo domicílio e pelas atividades consideradas “extra trabalho”, como afazeres domésticos, cuidar dos filhos e demais familiares, etc., sobrecarregando esta polivalente profissional.

Dentro desse tema, do aumento das mulheres no mercado de trabalho e, mais especificamente, em cargos de liderança é que o presente trabalho se insere. Quer-se conhecer mais dessa realidade e, para isso, realizou-se um estudo de caso na Caixa Econômica Federal (CEF), no município de Porto Alegre, com profissionais do gênero feminino, supervisoras ou gerentes. Buscou-se conhecer seu perfil,

analisar as trajetórias, as dificuldades e desafios vivenciados por estas mulheres para ingressarem e se manterem nesta posição de liderança, bem entender como articulam os espaços profissional, familiar e pessoal.

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Graças à era da modernidade, alguns estereótipos puramente masculinos já foram postos ao chão. Hoje já encontramos mulheres com cargos de liderança nas empresas e em diversas áreas de atuação. Embora ainda poucas, já podemos inclusive encontrar mulheres em cargos de presidência e vice-presidência em empresas Brasil a fora; porém, numericamente elas ainda são minoria nos cargos estratégicos em grandes organizações, como demonstrou a pesquisa do Instituto Ethos anteriormente referida.

A CEF é a primeira instituição financeira brasileira a ter em seu mais alto escalão, a presidência, uma mulher, Maria Fernanda Ramos Coelho, no cargo desde 2006. A mesma é funcionária desde 1984 e já ocupou outros cargos de nível gerencial na CEF. Entretanto, em relação às 11 vice-presidências da CEF, apenas um posto é ocupado por mulher, na de Tecnologia e Informação.

Nesta empresa, o contingente feminino alcançou o percentual de 46,64% em relação ao total de empregados, em 2008, e a participação feminina em cargos de gestão o percentual de 39,64%.

Além disso, a CEF tem como seus valores, além de outros, o “Respeito à diversidade” e a “Valorização do ser humano” e no ano de 2005 criou o Programa Caixa de Diversidade. Desta forma, considera-se que a CEF, mais especificamente em Porto Alegre, por facilidade de acesso, é local interessante para o presente estudo.

São várias mulheres em cargo de liderança, que precisam lidar com uma série de desafios por exercerem diferentes papéis, como de gestora, de dona de casa, de mãe e esposa, de mulher, de amiga, entre outros. Tradicionalmente, as mulheres têm se dedicado às atividades de administração da casa e cuidados com a família, sendo que seu ingresso no mercado de trabalho não implicou na supressão destas atividades. Essas mulheres precisam articular o espaço profissional, especialmente considerando suas posições de liderança, com o espaço familiar, sem esquecer-se do espaço pessoal.

Diante do apresentado, a idéia central deste estudo reside em identificar o perfil destas profissionais do gênero feminino, supervisoras ou gerentes da CEF no

município de Porto Alegre. Quem são? Qual seu estado civil? Tem filhos? Quantos? Questões como estas foram investigadas.

Quer-se, também, conhecer quais os obstáculos, desafios, conflitos por elas superados e enfrentados diariamente para estarem no cargo que ocupam hoje. Que dificuldades e desafios estas mulheres em cargo de liderança vivenciam? Como articulam os espaços profissional, familiar e pessoal? O ponto de partida para a análise dessas questões foi o relato das trajetórias dessas mulheres.

Portanto, o que motivou este estudo foi responder a questão central: **Qual é o perfil e quais são as dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades da CEF no município de Porto Alegre/RS?**

2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa desta realidade na CEF permitirá repensar alguns mitos tradicionais como, por exemplo, para ascender profissionalmente, a mulher tem que abrir mão da família, dos filhos, do cônjuge, etc. E, graças a descrições do perfil e dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, será possível contribuir para a caminhada de todas as mulheres dentro e fora da organização estudada, bem como para seu desenvolvimento como gestoras.

Por outro lado, estas contribuições não se restringem somente às mulheres, mas também aos homens e a todos os demais colegas para entendimento, compreensão e possível mudança de comportamento a partir da visão de como é a realidade cotidiana da gestora feminina frente aos inúmeros desafios enfrentados.

Assim, este estudo se justifica na medida em que traz, tanto para a organização como para a academia, o aprofundamento da discussão e compreensão da vivência das mulheres em cargos de liderança - gerentes e supervisoras – em relação à multiplicidade de papéis sociais femininos nos quais as mesmas participam.

Em se falando de gestão de pessoas, no novo modelo chamado Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), as relações entre indivíduos e organizações são pautadas pela reciprocidade e a gestão de pessoas precisa ser integrada, de tal forma que o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender os interesses e expectativas da empresa e das pessoas (DUTRA, 2002). Neste modelo os funcionários passaram a assumir um papel preponderante na busca de vantagem competitiva (DESSLER, 2004). Assim, este estudo agrega à gestão de pessoas o entendimento de como é o cotidiano das funcionárias que ocupam cargos de liderança dentro de uma organização, assunto inserido na questão da diversidade de gênero, que está cada vez mais presente em empresas que valorizam o indivíduo.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Levantar o perfil e analisar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades da CEF no município de Porto Alegre/RS.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar o perfil das mulheres em cargos de liderança na CEF, no município de Porto Alegre/RS;
- Identificar as principais dificuldades/desafios enfrentados, diariamente, pelas mulheres gerentes e supervisoras ao ocuparem cargos de liderança;
- Verificar, a partir do relato das trajetórias dessas mulheres em cargo de liderança, como articulam os espaços profissional, familiar e pessoal

4 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a revisão da literatura acerca do tema tratado, idéias e conceitos que dizem respeito desde a administração de recursos humanos e suas mudanças até a inserção e ascensão da mulher no mercado de trabalho. Passando, conseqüentemente, pela questão da diversidade dentro das organizações.

4.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por mudanças significativas no século passado e vem evoluindo no contexto organizacional ao longo dos anos. As pessoas, hoje, desempenham um papel central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa e, conseqüentemente, as organizações aumentaram a atenção dada ao seu “capital humano” ou “ativo intelectual”. Percebeu-se que as pessoas têm capacidade de impulsionar o desempenho empresarial e fazer a diferença nos resultados (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003). Segundo Milkovich e Boudreau (2006), a ARH pode ser entendida como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e a sua qualidade influencia diretamente na capacidade da organização e de seus empregados a fim de atingir seus objetivos.

A evolução do operacional departamento pessoal para o Recursos Humanos (RH) estratégico iniciou com o ‘patrocínio’ das grandes organizações em estudos e pesquisas na área acadêmica, que acabaram por despertar o interesse por alguns fenômenos do campo da psicologia organizacional e sociologia do trabalho – comportamento do homem. As causas das mudanças significativas dentro das organizações residem na globalização da economia e abertura dos mercados; junto com elas cresce o desejo pela qualidade de vida no trabalho (MARRAS, 1999).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam que a busca pela vantagem competitiva por meio das pessoas determinou o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) e que este gerenciamento estratégico de

peças hoje é importante para as organizações terem uma vantagem competitiva sustentável. Isto por que as habilidades, o conhecimento e as capacidades dos funcionários compõem os recursos mais singulares e renováveis sobre os quais uma empresa pode se basear.

De acordo com Marras (1999), a gestão feita através da AERH deve ter como objetivo fundamental a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. O autor cita que o que o difere do RH operacional reside na participação da AERH no assessoramento e na formação das macro diretrizes da empresa, sendo capaz de agregar valor através do capital humano existente - interferindo nos resultados da mesma. Este assessoramento à cúpula da empresa abrange as questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização; ao desenvolvimento individual e organizacional; as políticas de manutenção do RH; à produtividade e à qualidade total.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam também que a AERH deve estar preparada para encarar diversos desafios, os quais exigem o desenvolvimento de uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI. Um dos desafios citados consiste na inserção no mercado global, o que exige da Gestão de RH ponderar questões como localização geográfica, culturas, leis e práticas empresariais diversas. Lidar sabiamente com o impacto de novas tecnologias e com qualquer outro tipo de mudança no ambiente de trabalho também são colocadas como questões-chave para a AERH. Citam também como desafios o desenvolvimento do capital humano, do qual depende cada vez mais o sucesso das organizações; a capacidade de atender às expectativas do mercado, agregando qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento ao cliente e a redução de custos, uma vez que os custos de mão-de-obra representam uma das maiores despesas de qualquer empresa.

A partir dessas evidências, as empresas começam a sentir a necessidade de incluir em suas práticas de ARH ações voltadas para a gestão dessa diversidade, a fim de criar um ambiente que utilize e que valorize esta força de trabalho heterogênea, onde está inserida a questão da mulher no trabalho. Porém, antes de analisar esta questão específica, precisa-se entender melhor o que de fato é diversidade e gênero e os benefícios que trazem as organizações.

4.2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Em relação à diversidade de gênero nas organizações pode-se destacar que, o afluxo das mulheres no mercado de trabalho, assim como o crescimento da escolaridade feminina, marcam uma reviravolta na história das organizações, das mulheres e das relações de gênero. Os avanços femininos, certamente, são avaliados em termos de liberdade e autonomia.

4.2.1 Origem

A questão da diversidade veio a tona a partir da década de 60 nos Estados Unidos e no Canadá, onde movimentos políticos levaram à promulgação de leis de igualdade de oportunidade tanto na educação como no trabalho. Uma das leis foi a *Affirmative Action* (Ação Afirmativa), que obrigou as empresas que tinham contrato com o governo, ou que dele recebiam algum benefício, a balancear a diversidade do seu corpo de funcionários, definindo metas de contratação e manutenção que refletissem a composição do mercado de trabalho, incluindo mulheres, hispânicos, asiáticos e índios. Em 1985, empresas norte-americanas passaram a adotar o gerenciamento da diversidade, como resposta ao aumento de mulheres, brancas ou negras e homens negros, no mercado de trabalho e à necessidade de competitividade (FLEURY, 2000).

No Brasil o tema diversidade pode ser considerado relativamente novo. Ainda segundo Fleury (2000), o tema surgiu aqui em 1990, essencialmente a partir da implantação de programas de gestão da diversidade em subsidiárias de multinacionais norte-americanas. Diferente dos demais países, no Brasil essa discussão não teve origem em dispositivos legais. O país ratificou em 1965 a convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que dispõe sobre a Discriminação no Emprego e na Ocupação, mas não colocou em prática nenhuma ação naquela época. Somente em 1995, após denúncias de descumprimento dos compromissos assumidos, o Governo solicitou cooperação técnica à OIT para implementar políticas de combate à discriminação, criando o Programa de

Cooperação Técnica OIT/Ministério do Trabalho e o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2002). O atraso na implementação dessas políticas pode ser atribuído ao que Galeão-Silva e Alves (2002) definem como o mito da democracia racial brasileira, referindo-se ao fato do país identificar-se como uma sociedade heterogênea e sem preconceitos.

Em 2005, foi criado pelo governo federal, o Programa Pró-Equidade de Gênero, destinado inicialmente a empresas públicas e, agora, também para privadas. O programa tem por objetivo geral contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego. A idéia é reafirmar os compromissos de promoção da igualdade entre mulheres e homens inscrita na Constituição federal de 1988. As organizações participantes que se destacarem receberão o Selo Pró-Equidade de Gênero. A CEF participa desde a primeira edição do programa e recebeu este selo nos dois biênios do programa até agora, 2005/2006 e 2007/2008.

4.2.2 Conceitos

4.2.2.1 Diversidade

Segundo Fleury (2000), há muitos aspectos a serem considerados quando o assunto é diversidade, como gênero, raça, origem, etnia, língua, religião, idade, experiência de vida, grau de instrução, estado civil, deficiência física, e muitos outros onde se destacam grupos diferentes de pessoas e o assunto pode ser tratado de diferentes perspectivas. Para Fleury (2000), a diversidade pode ser estudada “no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo”. Em diferentes aspectos, como gênero, raça, etnia, etc. Para efeito deste estudo, o foco será a diversidade de gênero nas organizações.

Assim, Fleury (2000, p. 62), ao sintetizar diversidade, faz referência ao histórico de grupos minoritários ou majoritários, como segue:

A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Nkomo e Cox (1998) afirmam que, apesar de parecer confuso, fica mais ou menos claro que os acadêmicos se referem à diversidade como diversidade de identidade, com base na filiação a grupos sociais e demográficos e como as diferenças de identidade afetam as relações sociais nas organizações e acabam por definir diversidade como se fosse um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social. Também destacam que as definições presentes de diversidade variam de conceituações restritas, que enfatizam raça, etnia e gênero, a outras amplas, abrangendo uma infinidade de elementos.

Como conceito amplo de diversidade, cita-se o dado por (Thomas, 1991, *apud* Nkomo e Cox Jr., 1999, p. 334-335):

a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração.

Já para Hanashiro e Carvalho (2005), a fonte da diversidade “não está nas dimensões em si, mas no significado que os grupos atribuem a elas”. Assim, o autor defende que a diversidade seria identificada e compreendida conforme a cultura na qual os grupos estão inseridos, trazendo a idéia de diversidade cultural.

4.2.2.2 Gênero

Subtraindo da diversidade o conceito gênero, parte-se da idéia geral na qual é feita distinção entre sexo e gênero: onde o primeiro se refere ao fato biológico de que a espécie humana é uma das que se reproduzem por meio da diferenciação sexual, enquanto o segundo guarda relação com os significados que cada sociedade atribui a tal fato. Assim, considerando a segunda interpretação, pode-se dizer que o gênero é o sexo socialmente construído.

Segundo Scott (1995, p. 14 *apud* VIANNA; UNBEHAUM, 2004, p. 80), o gênero é compreendido como um “elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, um primeiro modo de dar significado às relações de poder”. Conceitualmente o termo gênero se refere às noções individuais de masculinidade e feminilidade, ou seja, o educar de meninos e meninas para chegarem à idade adulta com uma identidade produzida pela cultura de uma determinada sociedade, dotadas de atributos relevantes para a mesma (LOURO, 2001). A palavra gênero “[...] não pretende significar 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” (LOURO, 2001).

Como mostrado acima, percebe-se que o conceito de gênero é bastante complexo, uma vez que se baseia em relações dinâmicas e construídas socialmente, que tomam determinada forma mediante o contexto sociocultural no qual ocorrem. Dessa maneira, a sua compreensão está intimamente ligada ao cotidiano de cada indivíduo.

4.2.2.3 Benefícios para a organização

Segundo Fleury (2000), a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. A autora defende que, além disso, é necessário acrescentar ainda mais uma dimensão: administrar a diversidade significa adicionar valor à organização.

De acordo com Thomas e Ely (2002) a diversidade realmente pode ser interessante para os negócios. Segundo eles, a maior diversidade na força de trabalho aumenta a eficiência organizacional e, conseqüentemente, a produtividade, pois permite que a empresa tenha acesso a novos segmentos de mercado, gerando aumento da lucratividade. Ainda segundo estes autores os benefícios da diversidade nas organizações, além do aumento dos lucros, englobam aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual e a habilidade da empresa de se ajustar com rapidez e sucesso às mudanças de mercado. Mas para

que a empresa alcance esses objetivos é necessário uma mudança nas atitudes e comportamentos dos líderes nas organizações para que saibam trabalhar melhor e a diversidade no ambiente de trabalho.

Partindo da questão da diversidade de gênero nas organizações chega-se ao estudo da inserção da mulher no mercado de trabalho e as barreiras enfrentadas por elas para, principalmente, galgar cargos de liderança dentro das organizações. A seguir este estudo literário.

4.3 INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Tudo iniciou com a I e II Guerras Mundiais em que as mulheres tiveram que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho. Com a consolidação do sistema capitalista no século XIX, aconteceram inúmeras mudanças no processo produtivo das empresas e na organização do trabalho feminino. Com o desenvolvimento tecnológico e o intenso crescimento industrial, boa parte da mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas. Desde então, algumas leis passaram a beneficiar as mulheres. Ficou estabelecido na Constituição de 32 que "sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente ao salário igual; veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois; é proibido despedir a mulher grávida pelo simples fato de gravidez" Mesmo com estas conquistas, algumas explorações continuaram a existir. (ARAÚJO, 2004)

A justificativa para que certas explorações ainda ocorram reside no fato da sociedade acreditar que o homem representa o papel de chefe de família e tem o dever de trabalhar para o sustento da casa, não havendo necessidade da mulher buscar fora de casa uma renda para ajudar nas despesas domiciliares. Mas, essa visão de estrutura familiar, vem sendo reconstruída com a necessidade da mulher atuar no mercado de trabalho, onde ela descobriu que além dos afazeres domésticos, é capaz de conquistar um espaço no mercado de trabalho (ARAÚJO, 2004).

Segundo Oliveira (2001), a intensa urbanização também originou modificações essenciais na estrutura ocupacional, que se tornou mais complexa e diversificada. Esse processo acarretou a emergência de uma classe média de trabalhadores e apresentou um crescimento mais notável na estrutura de ocupações durante os anos 70.

Complementando, a economia informacional permitiu o crescimento de dois setores específicos: de serviços empresariais e o de serviços sociais, que vêm empregando uma maior quantidade de mulheres e exigindo cada vez mais uma maior especialização e um maior nível educacional. Além do crescimento da taxa de atividade feminina, outra tendência diz respeito a melhores chances das mulheres na disputa por postos de trabalho. De fato, desde meados dos anos 80, a taxa anual de emprego das mulheres mostra-se mais elevada que a masculina, levando a um forte aumento do sexo feminino entre os ocupados (Linhares e Lavinas, 1997).

Outro fator que teria estimulado a inserção produtiva das mulheres diz respeito à expansão da economia de serviços. No setor de serviços, as mulheres permanecem majoritárias (mais de 70%) nas atividades de saúde e ensino (setor privado e público), na administração pública e nos serviços pessoais, atividades moldadas pelo tradicional lugar do feminino na esfera da reprodução (Lavinas, Amaral e Barros, 2000). Cabe fomentar também, seria a maior flexibilização do mercado de trabalho e a “precarização” das relações de trabalho, ou seja, ocupações em que ocorrem descontinuidades de tempo, menor regulamentação das garantias de trabalho e seguridade social, formas de contrato sem carteira assinada, diminuição dos níveis salariais, aumento das formas de trabalho em domicílio e por conta própria e da informalidade em geral. Este enfoque explicaria o aumento de oportunidades de emprego mais que proporcional para as mulheres em relação aos homens, pois emprego em atividades de tempo parcial atrairiam prioritariamente as mulheres, pois permitiriam compatibilizar trabalho doméstico e trabalho remunerado; como mão-de-obra secundária, as mulheres aceitariam, conseqüentemente, salários inferiores.

Segundo Bruschini e Puppini (2004, p. 112), as principais tendências a destacar, no que diz respeito à participação das brasileiras no mercado de trabalho, podem ser resumidas nas seguintes:

A intensidade e a constância do aumento da participação feminina no mercado brasileiro, processo que ocorre desde a metade dos anos 70;

A má qualidade do trabalho feminino, o qual predomina em atividades precárias e informais;

A presença, a partir dos anos 80, de algumas tendências inovadoras, como a conquista de bons empregos, boas ocupações e acesso a profissões de nível superior, por parte de mulheres escolarizadas; entre elas, estariam executivas em empresas, como as estudadas neste texto;

A mudança no perfil das trabalhadoras, desde os anos 80 – elas passam a ser mais velhas, casadas, com filhos, porém suas responsabilidades domésticas e familiares permanecem com sobrecarga;

A persistência da maternidade como geradora de dificuldades para o trabalho das mulheres, quando os filhos são pequenos.

Ademais, o assunto combate à discriminação é digno de destaque. A pesquisadora Barros (2007, p. 1091), das ciências jurídicas, parece desabafar quando diz:

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

Além dos homens terem preferência nas promoções, há uma espécie de mito da restrição da disponibilidade feminina ligada aos trabalhos domésticos e ao cuidado dos filhos. Operam “vários filtros” em diversas fases que concorrem pela discriminação e pela dificuldade de acesso da mulher ao direito do trabalho (BARROS, 2007).

O quadro abaixo, da autora, relata as “fases” da discriminação da mulher no mercado de trabalho:

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

Quadro 1 - Momento e Evidência da Discriminação dos Gêneros

Fonte: Barros (2007, p. 1126)

Por fim, a autora caracteriza a segregação horizontal e vertical. A separação de homens e mulheres em determinadas profissões denota a segregação horizontal e é um dos fatores responsáveis pela disparidade salarial e ocupacional, situação verificada em menor grau em países desenvolvidos que tem uma concentração feminina de funções de assistência, como a enfermagem. A segregação vertical, comenta a autora, representa o afastamento das mulheres dos postos de direção

determinada geralmente por: resistência dos comandados masculinos, falta de qualificação feminina e descontinuidade das carreiras. Certamente “barreiras invisíveis” impedem o acesso das mulheres aos cargos diretivos em todos os países (BARROS, 2007).

Referente à história da mulher no mercado de trabalho brasileiro, Oliveira (2001, p. 111) afirma que:

A família brasileira passou por transformações profundas que se refletiram, particularmente, na mudança verificada na condição da mulher e nas relações entre os sexos. Para tanto, contribuíram, de modo decisivo, o aumento do acesso feminino ao ensino superior e a influência dos movimentos feministas.

Ainda segundo o autor, teria sido durante a década de 70, que houve a manifestação e a expansão da atividade feminina, sobretudo entre as mulheres casadas e as mães. A mudança no padrão de atividade da mulher foi propiciada, em grande medida, pelas transformações ocorridas no sistema produtivo e pelas alterações levadas a efeito no quadro de valores e das pautas de comportamento. A feminização do mercado de trabalho mostra que, nos últimos anos, ricas e pobres, casadas, solteiras, separadas e viúvas, universitárias ou apenas escolarizadas, as brasileiras saíram de casa para trabalhar (OLIVEIRA, 2001).

Levando em conta que a empresa estudada se trata de empresa pública, na qual a forma de ingresso é através de concurso público e que os salários são tabelados de acordo com o cargo ocupado, não serão especificadas neste trabalho questões referentes aos obstáculos enfrentados no processo admissional, nem as diferenças salariais em relação ao gênero.

4.3.1 Ascensão da mulher em cargos de liderança

A participação no mercado de trabalho foi uma das maiores conquistas femininas. As mulheres, ao assumirem posições de gerência, representaram uma mudança, no sentido de condições mais igualitárias no mundo do trabalho. Em muitas organizações, ainda, mulheres em cargos de liderança é um assunto delicado, pois envolve trazer uma nova cultura à tona, uma nova lógica e uma nova

ótica. Já outras apostam no reconhecimento de novos potenciais como estratégia de sobrevivência em tempos de mudança. (CARREIRA, 2001)

Ricciardi (2007) afirma que: durante décadas, as mulheres tiveram de enfrentar uma sutil má-vontade por parte de seus empregadores em promovê-las para cargos de chefia. Em boa parte das empresas, no Brasil e no resto do mundo, trabalhadoras eram até bem-vindas – desde que aceitassem permanecer indefinidamente em postos subalternos. Se alguma delas tentava subir na companhia, era sistematicamente boicotada. Isso era um fato, perceptível pela quase completa ausência de nomes femininos nas diretorias e presidências das corporações, mas nenhuma organização admitia a prática.

Conforme Spector (2006), as mulheres já vêm realizando grandes avanços para alcançar posições de gerência e supervisão nas organizações. Apesar de seu sucesso nos níveis mais baixos, as mulheres ainda são pouco representadas nos níveis mais altos das organizações. As estimativas apresentam que as mulheres ocupam entre 2% e 4% dos cargos executivos e de gerência de alto nível.

Há uma tendência de crescimento na participação feminina em cargos estratégicos, porém a sua participação no mercado de trabalho não é proporcional a dos homens. Numericamente elas ainda são minoria nos cargos estratégicos em grandes organizações, porém os motivos para isso ainda não são totalmente claros, e podem variar da falta de experiência, oportunidades de carreira inadequada, estereótipos, à falta de interesse das próprias mulheres que preferem dedicar seu tempo a outras atividades (RESZECKI, 2001).

Dentre os setores empresariais no qual a mulher está inserida está o bancário, onde a mesma está presente em todos os contextos - funcionária, cliente, prestadora de serviços, fornecedora.

4.3.2 Trajetória da mulher bancária

Um dos setores econômicos que a mulher iniciou seu processo de expansão profissional foi o setor terciário, sobretudo no sistema financeiro bancário. As mulheres foram se inserindo aos poucos, exerciam basicamente os trabalhos mais rotineiros.

A mecanização, iniciada a partir da década de 30, favoreceu o ingresso de mulheres nos postos de trabalho, como operadoras de máquinas registradoras, estenógrafas, datilógrafas, entre outras. Desta forma, as mulheres não substituíram os homens no trabalho bancário; elas se inseriram, sobretudo, nos espaços criados em um processo de mudança, em postos que demandavam menor qualificação e menor dedicação em termos de jornada de trabalho. Em contrapartida, recebiam salários inferiores e não lhes era possibilitado ascender na hierarquia dos bancos (SEGNINI, 1998).

Jinkings (2002) observa o processo de feminização na força de trabalho nos bancos a medida que se aprofundavam as mudanças tecnológicas e organizacionais do trabalho bancário. Em 1979 as mulheres representavam 36% da força de trabalho bancária no estado de São Paulo, na década de 1980 chegaram a representar quase a metade da categoria 47,5%. O período de declínio pode ser constatado no início de 1990, reduzindo de 46,5% em 1992, para 44,5% em 1993 e 41% em 1996. Fato justificado pelo processo de reestruturação dos bancos que enxugaram vários quadros intermediários, principalmente, de escriturários onde concentrava grande parcela de mão de obra nos bancos, com forte presença feminina, que passaram de 58% em 1979 para 27% em 1993.

Segnini (1998) afirma que as transformações econômicas e sociais no capitalismo informam a importância pelo setor de serviços, intensificando mudanças no perfil da categoria bancária no que se refere às relações de gênero. As transformações do papel da mulher na sociedade e no trabalho modificaram também o perfil da categoria bancária no que diz respeito às relações de gênero, possibilitando que a mulher, até mesmo com pouca qualificação, pudesse inserir-se em um ambiente financeiro antes só ocupado pelos homens.

A feminização do trabalho no sistema bancário é um fenômeno mundial. As mulheres tiveram notadamente um espaço aberto para o trabalho remunerado em bancos públicos e privados que, hoje, as empregam como boa parte da força de trabalho. Segundo Segnini (1998), o sistema bancário é hoje considerado “um gueto de emprego feminino”. Essa autora questiona se isso seria uma conquista das mulheres na busca de oportunidades iguais às dos homens. Ao mesmo tempo, responde que também seria isso, mas não só.

Segnini (1998, p.33) afirma que:

Na ótica das relações de gênero, trata-se de uma conquista social das mulheres na busca de oportunidades iguais às vivenciadas pelos homens no mundo do trabalho; na ótica da relação capital/trabalho, trata-se de uma das formas da racionalização que objetivam a intensificação da produtividade e a redução dos custos.

Sendo assim, é perceptível que o trabalho bancário feminino se deu através da inserção das mulheres em postos fragmentados e rotinizados, criados pelo processo de informatização (SEGNINI, 1998).

Ainda Segnini (1998, p. 159) comenta que:

A inserção significativa das mulheres que estão ascendendo na hierarquia do banco na função de gerente adjunto de negócios deve ser compreendida considerando-se dois aspectos: em primeiro lugar, a partir da relação entre a qualificação requerida para a função com os valores e representações de estereótipos sexistas que informam as relações de gênero no trabalho de vendas de “produtos” e serviços bancários. Em segundo lugar, deve ser também observada a construção de desigualdades nas relações de poder, mesmo no interior de espaços de trabalho que representam uma nova conquista feminina como, por exemplo, nas chefias intermediárias (SEGNINI, 1998).

Em bancos estatais no Brasil, até a década de 60, não se permitia a inscrição de mulheres nos concursos públicos; mas, depois de trinta anos, elas representam cerca de 50% dos bancários (SEGNINI, 1998). Apesar disto, ainda persistem as formas de discriminação ocupacional e salarial, assim como, de exclusão econômica da mulher, em diferentes funções, do mercado de trabalho (JINKINGS, 2002).

Esta flexibilização do emprego na esfera das agências bancárias foi uma grande conquista para as mulheres, que foram se qualificando e buscando galgar espaços nestas instituições. Porém, este espaço conquistado no mercado de trabalho não foi de todo substituído pelas tarefas domésticas e familiares realizadas anteriormente. Ele precisa, agora, ser dividido, ou melhor, administrado juntamente com os demais, como, tempo para a família, para os filhos, para a casa, etc.

4.4 DIFICULDADES FEMININAS NO TRABALHO

A chamada ‘herança cultural sexista’ – sustentada na idéia de que o lugar da mulher é em casa, cuidando das tarefas domésticas e da criação dos filhos – exige da mulher a superação de desafios adicionais, uma vez que, muitas vezes, executa

diariamente múltiplas jornadas. A expressão 'matar um leão' por dia para provar competência profissional e administrar o tempo entre família e trabalho podem ser citadas como dificuldades enfrentadas. As mulheres dedicam-se tanto ao trabalho quanto o homem e, quando voltam para casa, culturalmente dedicam-se com a mesma intensidade ao trabalho doméstico. Embora alguns homens ajudem em casa, não chegam nem perto da energia que a mulher, geralmente, tende a dar.

De acordo com Whitrow (1993), a sociedade industrial moderna é muito mais dependente do tempo que qualquer outra civilização anterior. Um ponto de destaque no histórico da medição do tempo no trabalho como instrumento de controle dá-se com a Revolução Industrial. Esse tempo de trabalho, homogêneo, concreto, quantitativo, mensurável e preciso, padroniza não só as tarefas relativas ao trabalho, mas todas as relações sociais e se torna hegemônico sobre os outros tempos. O tempo de trabalho assume a posição central na vida humana, subordinando e regulando direta ou indiretamente todos os outros tempos sociais, como o tempo da vida pessoal, da família, do lazer, etc. (GASPARINI, 1996; HASSARD, 2001). Nas sociedades industrializadas, o tempo regula o ritmo de execução da tarefa, pois é padronizado e medido (GASPARINI, 1996).

Cada indivíduo vai administrando seus tempos de trabalho e de não-trabalho de acordo com variáveis sócio-econômicas e culturais. Apesar de a maioria dos indivíduos nas organizações estar submetida a um horário rígido, existem funções que têm horários mais flexíveis e alinhados ao ritmo do próprio indivíduo (HASSARD, 2001), como é o caso do executivo. Todavia, a sensação de tempo curto demais não se altera, tanto devido a fatores do ambiente quanto a valores pessoais. Os profissionais em cargos gerenciais atuam num ambiente cheio metas e prazos cada vez menores para o alcance das mesmas. As empresas têm exigido demais e reduziram muito o número de trabalhadores.

Um fator que pressiona para maior investimento de tempo na carreira dos executivos é o alto grau de expectativas depositadas sobre estes: eterno aperfeiçoamento; que o mesmo esteja sempre galgando melhores posições dentro das organizações (SERVA E FERREIRA, 2004).

Adicionando ao parágrafo acima, Hassard (1996, p. 56) cita como é essa relação do tempo com a ânsia de subir degraus na carreira:

Nas sociedades modernas, a carreira é utilizada como parâmetro para a avaliação social do indivíduo. É por meio do desenvolvimento da carreira que o indivíduo ganha status perante o social. Existem relações entre carreira e tempo e carreira e idade, que, além de delimitar um período aceitável para galgar posições na hierarquia organizacional, propiciam um mais alto status para quem conseguir chegar ao topo antes do tempo ou da idade tidos como ideais. Uma das conseqüências desse processo é que os indivíduos procuram alcançar posições cada vez mais rapidamente e, portanto, devotam-se excessivamente às suas carreiras, aumentando ainda mais significativamente seu tempo de trabalho.

Assim como na vida profissional, na vida pessoal os executivos, como qualquer indivíduo, exercem um ou vários papéis, tentando sempre não prejudicar os muitos outros: pai/mãe, filho(a), parceiro(a) amoroso(a), etc. Freitas (1998), defende que a dimensão do trabalho não se separa das outras dimensões da vida do indivíduo.

Essas “dimensões da vida” são classificadas segundo Bernhoeft (1985), como papéis do tempo na vida dos indivíduos:

- papel profissional: relacionado à execução das tarefas do trabalho;
- papel conjugal: referente à relação do indivíduo com seu cônjuge ou parceiro amoroso com o qual mantém união estável;
- papel familiar: relações familiares (exceto marital);
- papel social: relações com os amigos e demais relações sociais;
- papel educacional: desenvolvimento intelectual;
- papel recreacional: lazer, atividades físicas, esportivas.

Segundo Giuliani (2006), ao longo dos anos 80 ocorre uma revisão da imagem social da feminilidade, difundindo-se novas proposições que reafirmam o princípio de equidade entre os sexos e são debatidas modificações na ordem cultural e jurídica. Para as trabalhadoras, foi necessário rever a maneira como os diversos papéis das mulheres são exercidos: os papéis de esposa, de mãe, de filha, de organizadora do orçamento doméstico, de provedora, de profissional competente.

O grande envolvimento em atividades produtivas fora do lar, bem como a dedicação e a participação ativa na administração da casa e nos cuidados com a família, faz parte da vida das mulheres da atualidade. A chamada ‘dupla jornada’, a qual leva ao acúmulo de tarefas – públicas e privadas –, constitui a origem de conflitos, problemas e desgastes (ROCHA-COUTINHO, 2003).

Ademais, de acordo com Rocha-Coutinho (2003), executivas cariocas de classe média possuem o ideal de conciliar as necessidades familiares, profissionais

e pessoais. Visando concretizar tal ideal, diversas estratégias são adotadas conscientemente, tais como: o estabelecimento da regra de não levar trabalho para casa; a adoção de expedientes que garantam um tempo pessoal, como, por exemplo, o de reduzir a jornada de trabalho; o expediente de buscar harmonizar os compromissos de todos os membros da família, assegurando um tempo de convivência; ou, ainda, a delegação de tarefas a todos os familiares, estabelecendo verdadeiras parcerias na condução da casa.

Por mais moderno que o mundo se torne, o cuidado dos filhos e as tarefas domésticas ainda são atividades atribuídas às mulheres, mesmo quando profissionais ativas no mercado de trabalho. Segundo Bruschini (2000, p.19), “se a persistência da responsabilidade das mulheres pelos cuidados com a casa e a família é um dos fatores determinantes da posição secundária ocupada por elas no mercado de trabalho, a maternidade é, sem dúvida, o que mais interfere no trabalho feminino quando os filhos ainda são pequenos”. Essa responsabilidade limita as mulheres a buscarem um trabalho remunerado, principalmente se esse for insuficiente para arcar com os custos de ter que pagar alguém para cuidar das crianças. Um outro fator que contribui para aumentar o peso da maternidade sobre as mulheres, de acordo com Bruschini (2000), é a falta de instrumentos coletivos como as creches, que hoje atendem a uma parcela muito pequena das crianças brasileiras.

Mas sob todas as adversidades, tem crescido o número de mulheres casadas e mães que trabalham. Segundo Bruschini (2000, p.21), esse fenômeno pode se dar pela “pressão econômica, que estaria forçando mulheres com essas características a procurar o mercado de trabalho”. Também fazem parte desse processo, segundo a autora, as novas necessidades de consumo, a precarização dos sistemas públicos incapazes de suprir a população com serviços básicos como o de saúde e o “intenso processo de modernização e mudança cultural observado no Brasil a partir dos anos 70, do qual faz parte a expansão da escolaridade, à qual as mulheres vêm tendo cada vez mais acesso” (op.cit., p,21).

Em suma, a questão da multiplicidade dos papéis femininos, acima analisada, evidencia a importância do exercício de fazer escolhas sem pressões e cobranças. Trata-se de uma necessidade a ser reconhecida pelas organizações e pela sociedade como um todo e que precisa encontrar novos e mais adequados modelos de articulação entre o mundo do trabalho e a realidade atual da vida familiar.

5 METODOLOGIA

A escolha do tipo de pesquisa a ser desenvolvida e da metodologia utilizada deve estar alinhada aos objetivos do trabalho (ROESCH, 1999). Tendo como propósito principal a identificação do perfil, das dificuldades e da trajetória das mulheres gerentes e supervisoras da CEF, no município de Porto Alegre, realizou-se um estudo de caso. O método de estudo de caso, teoricamente, é conhecido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. É uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo em profundidade, conduzido em detalhes e baseado em várias fontes de dados (YIN, 2001).

Considera-se esta pesquisa do tipo descritiva, pois, conforme Gil (2002, p. 42), esta busca “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor inclui neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002).

Foram utilizadas diferentes técnicas de coletas de dados, tanto qualitativas quanto quantitativas. Inicialmente, as políticas de diversidade da CEF e outros dados institucionais foram descritos a partir de pesquisa a dados secundários, tais como relatórios, normativos, materiais de divulgação interna e informações publicadas na Intranet. Entretanto, como alguns dados não constavam nesses documentos ou não traziam especificamente a realidade das mulheres aqui investigadas, optou-se por consultar, via contatos telefônicos, as gerentes e supervisoras das unidades da CEF de Porto Alegre. Assim, a fim de levantar seu perfil, foi realizado, por telefone, uma breve entrevista, a partir de roteiro estruturado construído para tanto (Apêndice A). Obteve-se resultado em 71 ligações, este número corresponde a cerca de 90% do total de mulheres com cargo de liderança em Porto Alegre.

Na segunda parte do estudo, a fim de identificar possíveis dificuldades e/ou desafios enfrentados diariamente na vida da mulher em cargo de gestão, como também descrever a trajetória das mesmas e como articulam os espaços trabalho/família/casa/etc., foram realizadas 8 (oito) entrevistas, através de um roteiro

de questões semi-estruturadas (Apêndice B), com profissionais mulheres, gerentes ou supervisoras, da CEF de Porto Alegre.

A escolha das entrevistadas não foi feita de forma aleatória, optou-se por entrevistar mulheres em fases/momentos da vida distintas, como por exemplo, algumas com filhos pequenos, ou filhos adultos, algumas sem filhos, outras separadas, ou solteiras, ou casadas, etc. a fim de garantir uma visão mais ampla, de cada situação. As entrevistas foram realizadas no período de 19 a 27 de maio de 2010.

Na primeira etapa, foi utilizado o *software Microsoft Excel* para o tratamento dos dados, analisando-os a partir da distribuição de freqüências e percentuais. As respostas levantadas na segunda etapa da pesquisa foram analisadas pelo método da análise interpretativa, que conforme Myers (1997), busca compreender o fenômeno a partir dos próprios dados, das referências fornecidas pela população estudada e dos significados atribuídos ao fenômeno pela população.

6 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A CEF é uma empresa pública, do ramo financeiro que atua em todo o território nacional e integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN). Além das funções que lhe são inerentes como instituição financeira, é a principal parceira do governo federal na implantação e execução de políticas públicas. Atua fortemente na redistribuição dos recursos federais, seja na forma de investimentos essenciais ao desenvolvimento local, seja na transferência de benefícios aos cidadãos brasileiros.

6.1 HISTÓRICO

A CEF foi fundada em 1861, na cidade do Rio de Janeiro, com o nome Caixa Econômica e Monte de Socorro com a finalidade de incentivar, essencialmente, a poupança popular.

Em 1874 a Empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. No ano de 1921 foram contratadas as primeiras duas escriturárias, o que tornou a CEF uma das instituições pioneiras na contratação de mulheres. As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo, já que parte da arrecadação destina-se à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura (FNC), ao Programa de Crédito Educativo e a entidades de prática esportiva, dentre outros.

A primeira grande reforma administrativa aconteceu em 1969, com a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais que, até então, operavam de forma independente. A mudança impulsionou o volume de negócios e propiciou a expansão do número de agências em todo o país. A partir de 1970, a empresa assumiu definitivamente o papel de banco social, passando a executar a política do Conselho de Desenvolvimento Social, por meio do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS). Nessa mesma época, inicia a gestão de diversos programas governamentais, como o Crédito Educativo, o Programa de Integração Social (PIS) e o Programa Nacional de Centros Urbanos.

Com a incorporação do Banco Nacional de Habitação (BNH), em 1986, a Empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o Fundo de Garantia do tempo de Serviço (FGTS) e tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento. Sua participação como agente de desenvolvimento fortaleceu-se ainda mais em 2007, com o lançamento, pelo governo federal, do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

As atividades da CEF incluem, entre outras, os repasses do Seguro-desemprego, dos benefícios sociais e dos programas federais de transferência de renda, além do patrocínio ao esporte, em parceria com o Ministério dos Esportes, e à cultura, por iniciativa própria e em conjunto com o Ministério da Cultura (MinC).

A empresa adota como valores fundamentais:

- Sustentabilidade econômica, financeira e sociambiental.
- Valorização do ser humano.
- Respeito à diversidade.
- Transparência e ética com o cliente.
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CEF.
- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

6.2 DIVERSIDADE E EQÜIDADE DE GÊNERO NA CEF

As políticas de Gestão da Diversidade da CEF estão inseridas em um projeto mais abrangente da área de Gestão de Pessoas intitulado “Reconhecimento e Valorização do Empregado Caixa” – vinculado à dimensão Valorização e Reconhecimento Humano – que teve início em 1º de maio de 2006. O projeto foi desenvolvido após a constatação de resultados insatisfatórios na pesquisa interna realizada com os empregados em 2005/2006 e na pesquisa conduzida pelo Grate Place to Work Institute (GPTWI) em 2005, onde os índices referentes às questões de reconhecimento e valorização ficaram abaixo da média de mercado.

A empresa criou o Programa CAIXA de Diversidade, em 2005, que orienta políticas e implementa ações destinadas à promoção da diversidade, tanto dentro

como fora do ambiente corporativo. Ele se alinha com a visão da empresa de manter a conduta ética, o respeito e a valorização do ser humano, de acordo com o seu Planejamento Estratégico. Com o Programa, a CEF busca incentivar a pluralidade de suas equipes, criando um ambiente interno favorável para alcançar o desafio de “Ser uma das Melhores Empresas para se Trabalhar”.

O Programa foi concebido a partir das diretrizes governamentais sobre o tema e das novas tendências em Responsabilidade Social Empresarial (RSE), considerando que a valorização da diversidade é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade, sendo um princípio básico de cidadania que garante as condições de pleno desenvolvimento dos talentos e potencialidades dos empregados. O conceito adotado para “valorização da diversidade” é o seguinte: “valorizar a diversidade é combater o preconceito e a discriminação, é promover a igualdade de oportunidades e implantar ações afirmativas, reforçando a necessidade de tratamento desigual à pessoa desigual, para que se possam ter oportunidades iguais”.

Dentre as ações a serem implementadas pelo programa, destacam-se as algumas:

- Promoção de um ambiente de respeito às diferenças e opções pessoais relacionadas a gênero, raça, orientação sexual, deficiências, idade, crenças religiosas, partidarismos políticos, entre outros;
- Valorização e gestão da diversidade humana existente na CEF;
- Promoção da igualdade de oportunidades;
- Estímulo à formação de equipes diversificadas ou multiculturais;

Abaixo, através de dados percentuais, é ilustrada a realidade, quando se fala em diversidade e equidade de gênero, na CEF:

Empregados	% em relação ao total de empregados	% em cargos de Gerência em Relação ao total de cargos gerenciais	% em cargos de diretoria em relação ao total de Cargos de Diretoria
Mulheres	46,64	39,64	25
Mulheres negras (pretas e pardas)	7,2	4,33	25
Homens negros (pretos e pardos)	10,38	9,02	0
Pessoas com deficiência	0,57	0,29	0

Quadro 2 – Perfil dos Empregados da CEF
Fonte: Relatório de Sustentabilidade CEF (2008)

Categorias	Homens Negros (pretos e pardos)	Homens Brancos	Mulheres negras (pretas ou pardas)	Mulheres brancas
Cargos de Diretoria	0	28.115,07	31.223,18	0
Cargos Gerenciais	11.793,04	12.464,29	11.610,09	11.846,56
Cargos Administrativos	5.554,61	5.938,16	5.510,33	5.798,13

Quadro 3 – Perfil de Salários da CEF

Fonte: Relatório de Sustentabilidade CEF (2008)

	2005	2006	2007	2008
% Negros na Empresa em Relação ao Total de Empregados	15,53	16,22	16,77	17,57
% Negros em Cargo de Gestão em Relação ao Total de Gestores	11,86	12,29	12,75	13,35
% Negros em Chefia de Unidades em Relação ao Total de Chefias	10,7	11,13	11,4	11,61
% Mulheres na CEF em Relação ao Total de Empregados	46,84	46,8	46,73	46,64
% Mulheres em Cargo de Gestão em Relação ao Total de Gestores	39,09	39,59	39,99	39,64
% Mulheres em Chefia de Unidades em Relação ao Total de Chefias	24,27	24,57	26,29	26,46

Quadro 4 – Comportamento em relação à Pró-Equidade de Gênero e Raça/Etnia

Fonte: Relatório de Sustentabilidade CEF(2008)

Dos quatro focos temáticos trabalhados no Programa Caixa de Diversidade, a Equidade de Gênero foi o que ganhou mais destaque, desde que a CEF aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero, em 2005, lançado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), da Presidência da República.

O Programa tem como objetivo desenvolver e implementar políticas, programas e ações que promovam a equidade de gênero no ambiente de trabalho da CEF e contribuam com a promoção da diversidade, por meio da igualdade de oportunidades, formação e sensibilização de seus empregados e da sociedade.

A CEF participa desde a primeira edição do programa, que começou em novembro de 2005. A Comissão Nacional Pró-Equidade de Gênero da Caixa foi instituída no dia 28 de novembro de 2006, durante o I Seminário Caixa de Diversidade, realizado na Caixa Cultural, em Brasília. Como consequência de todas as ações decorrentes desta adesão, a empresa recebeu, no biênio 2005/2006 e 2007/2008, o Selo Pró-Equidade de Gênero, que reconhece as empresas comprometidas com o respeito à diversidade no mundo do trabalho. A CEF foi a única empresa do ramo financeiro a figurar entre as homenageadas.

Em 2010, assim como em 2008, tomaram posse na empresa, para um mandato de dois anos, as Subcomissões Pró-Equidade de Gênero com a função de disseminar a reflexão sobre a igualdade de oportunidades para homens e mulheres,

dedicando atenção especial às diferenças culturais e especificidades de cada região brasileira. A idéia é sensibilizar os colaboradores da empresa, com vistas à mudança de mentalidades e atitudes.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, apresenta-se a análise e apresentação do perfil das mulheres com cargo de gestão em Porto Alegre/RS. Em seguida é apresentada a análise das entrevistas realizadas e as demais inferências que foram surgindo durante as entrevistas.

7.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL

A pesquisa realizada visou identificar o perfil das mulheres em cargos de liderança na CEF, no município de Porto Alegre. Foram coletados os dados do perfil de 66 gerentes e de 5 supervisoras, totalizando 71 mulheres. Fazem parte destes dados do perfil informações como idade, estado civil, número de filhos, tempo de empresa, etc.

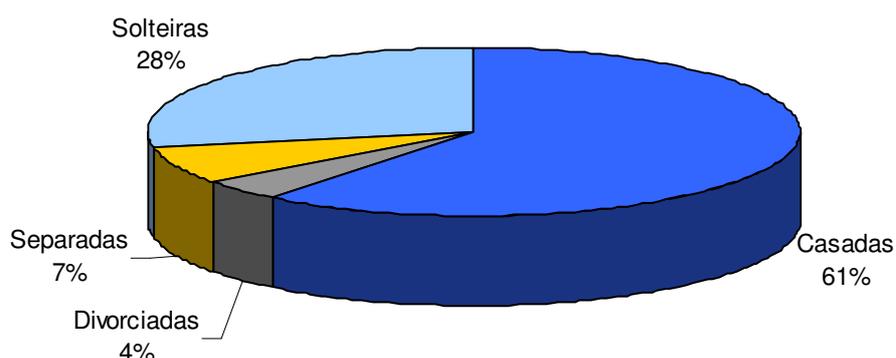
Em relação à cor, 69 se declararam brancas, 1 parda e 1 negra. Isto confirma os dados apresentados, anteriormente, no Quadro 2, onde, em 2008, mulheres negras/pardas em cargo de gestão correspondiam a apenas 4,33% do total de gestores. Com certeza, este ainda é um desafio para a empresa, contudo é preciso levar em conta que este número reduzido se deve, em grande parte, ao fato de o número de negros na empresa ainda serem minoria; em 2008, estava em torno de 17% (homens e mulheres) em relação ao total de empregados. E, como a forma de ingresso na CEF é através de concurso público, este dado pode ser reflexo de um problema social grave; de discriminação racial; desigualdade de acesso ao trabalho e ao ensino, etc.

Em relação à idade das mulheres, a média é de 44 anos, número que pode ser considerado relativamente alto, porém em harmonia com o tempo de empresa das mesmas, como veremos a seguir. A maioria, 60% delas, encontra-se na faixa etária de 41 a 50 anos. Apenas duas tem menos de 30 anos, ambas tem 29 anos.

Tabela 1 – Idade das mulheres

Idade	Freq.	Percentual
Até 30	2	3%
30 a 35	9	13%
36 a 40	5	7%
41 a 45	21	30%
45 a 50	21	30%
51 a 55	13	18%
Total	71	100%

Quanto ao estado civil, o gráfico abaixo ilustra claramente que a maioria, 61%, é casada, destas, 88% tem filhos. Dentre as 20 solteiras, 45% delas não têm filho ainda e 70% têm até 49 anos. Fato este que pode estar relacionado à tendência da mulher atual que é de priorizar a carreira e postergar a maternidade.

**Gráfico 1 – Estado Civil (%)**

Quando o assunto é maternidade, três dados se destacam: 21% delas não têm filhos; a maioria, 67%, tem até 2 filhos; e, apenas 11% tem mais de 2 filhos (duas apenas tem 4 filhos). Estes números são totalmente coerentes com taxa de fecundidade no Brasil, já citada na revisão teórica, que é de 2 filhos, em média, por mulher, com tendência de diminuir ainda mais.

Tabela 2 – Número de filhos por mulher

Nº de Filhos	Freq.	Percentual
0	15	21%
1	23	32%
2	25	35%
3	6	8%
4	2	3%
Total	71	100%

A relação entre o estado civil e o número de filhos é ilustrada abaixo, onde fica claro que a maioria com filhos é casada:

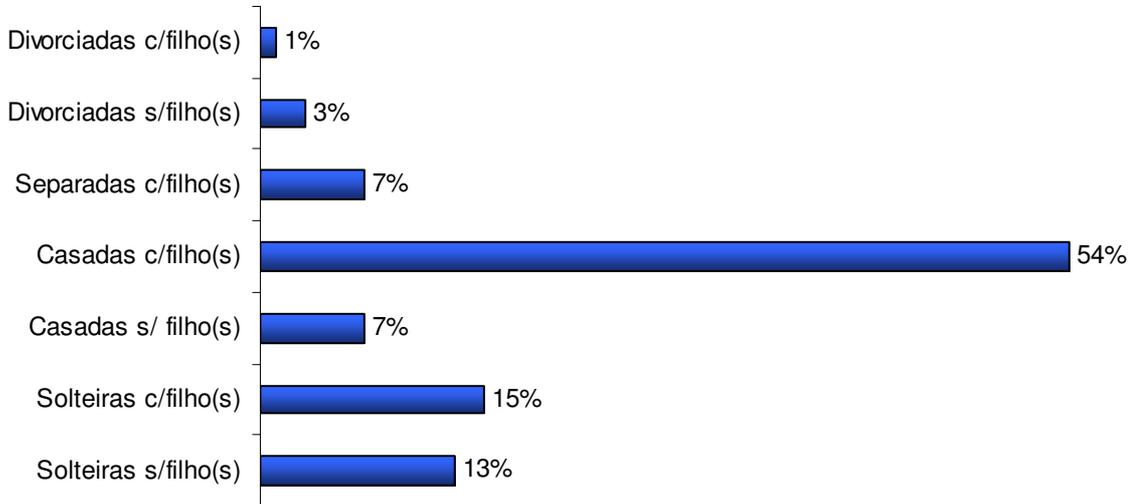


Gráfico 2 – Estado Civil X Nº de Filhos

A importância dada pela CEF ao aperfeiçoamento é ilustrada no gráfico abaixo, através do grau de escolaridade das gestoras. Este, inclusive, é um item que conta muitos pontos em qualquer Processo Seletivo Interno (PSI) da empresa. Fato este comprovado pelo percentual de 58% das pesquisadas ter pelo menos ensino superior completo; e 31% ter, também, Pós *letu sensu*. Apenas 7% têm apenas o ensino médio, estas com mais de 43 anos.

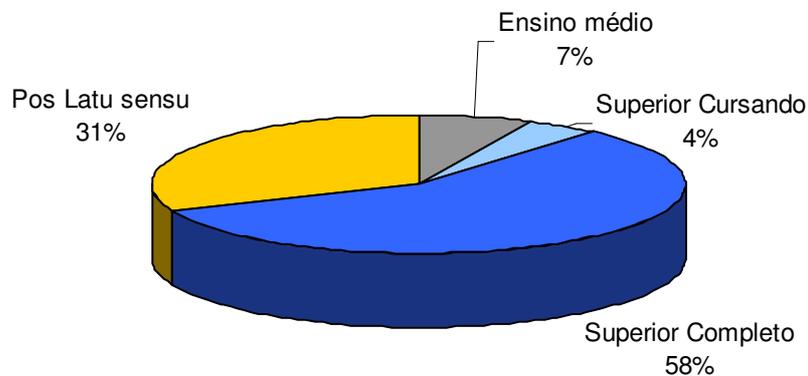


Gráfico 3 – Escolaridade (%)

Já o tempo de empresa é ilustrado na Tabela 3 abaixo, onde fica explícito que a maioria já realizou uma longa caminhada dentro da CEF para estar no cargo que hoje ocupam. 41% delas têm 21 anos de CEF; em contrapartida outro percentual considerável, 21% delas, tem de 6 a 10 anos de empresa. Isto pode demonstrar que as mulheres vêm ocupando seu espaço em cargos gerenciais com menos tempo de empresa, ou seja, cada vez mais rápido.

Tabela 3 – Tempo de CEF

Tempo de CEF	Freq.	Percentual
4 anos	1	1%
6 a 10 anos	20	28%
11 a 19 anos	0	0%
20 anos	15	21%
21 anos	29	41%
26 a 29 anos	6	8%
Total	71	100%

Bruschini e Puppim (2004) enumeraram as principais tendências, no que diz respeito à participação das brasileiras no mercado de trabalho. Dentre elas, uma está claramente exposta no perfil identificado acima. Esta tendência diz respeito à mudança no perfil das trabalhadoras, que a partir dos anos 80, passam a ser mais velhas, casadas, com filhos, porém continuam com as responsabilidades domésticas e familiares; sobrecarregadas. Na análise das entrevistas, a seguir, veremos como lidam com esta realidade.

7.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O grupo de entrevistadas desta etapa da pesquisa apresenta o perfil detalhado no quadro abaixo:

Entrevistada	Nº de Filhos	Estado Civil	Idade	Tempo de CEF	Função	Escolaridade
A	0	Solteira	31	10	Gerente	Ens. Superior Concluído
B	1	Separada	53	10	Gerente	2º Grau Completo
C	2	Separada	46	21	Supervisora	Pós <i>latu sensu</i> Concluída

D	1	Casada	51	26	Gerente	<i>Pós latu sensu Concluída</i>
E	2	Casada	52	21	Gerente	Ens. Superior Concluído
F	1	Casada	34	4	Supervisora	Ens. Superior Concluído
G	0	Casada	31	5	Gerente	Ens. Superior Concluído
H	2	Casada	43	20	Gerente	<i>Pós latu sensu Concluída</i>

Quadro 5 – Perfil das entrevistadas

A idade média das entrevistadas é de 43 anos e seu perfil é distinto uma das outras, em relação ao estado civil, número de filhos, idade, etc. Buscou-se isso a fim de que fosse possível identificar as dificuldades ou desafios enfrentados e a trajetória nas mais diversas fases ou situações da vida da mulher gestora da CEF.

A primeira questão, que abriu a entrevista, visou identificar como elas enxergam a questão da valorização da diversidade, em relação ao gênero, dentro da empresa, ou melhor, se a CEF valoriza, dentre outras questões, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Por unanimidade, a resposta foi “Sim, valoriza”. Das 8 entrevistadas, 5 citaram o fato do maior cargo da empresa, a presidência, ser ocupado por uma mulher, e, que, com isso, na gestão atual, a questão da igualdade de gênero passou a ser tratada com maior relevância na empresa. Algumas expressões como “o exemplo arrasta”, e “eu percebo que nesta gestão com certeza valorizam, antes não”, e “a partir do momento que vem de cima, parece que é mais aceito”, foram citados nesse sentido. Além disso, foram lembrados por algumas os programas desenvolvidos pela empresa em relação a esta questão, como o Programa Caixa da Diversidade e o Programa Pró-equidade de Gênero, já descritos.

Abaixo, relatos que demonstram esse sentimento de valorização da diversidade de gênero dentro da CEF; um deles destaca o fato da mulher por si só já buscar seu espaço, e não depender da empresa em que se está inserida:

“[...] Eu noto que aumentou muito o número de mulheres gerentes. Nós nos sentimos valorizadas.” (Entrevistada F).

“[...] Eu acho que tem muito a ver com a presidência atual, ela trouxe um olhar tanto da diversidade, respeito e valorização da mulher, como a questão de trazer mais as mulheres para cargos de gerência.” (Entrevistada H).

“[...] a gente vê mulheres em todos os cargos, desde técnicos, gerentes regionais, até a diretoria, a própria presidência que é ocupada por uma mulher [...]” (Entrevistada C).

“A Caixa valoriza, inclusive pelo fato de ter uma presidenta. A Caixa está sempre fazendo trabalhos de valorização, para que nos processos seletivos não haja diferenças. Se bem que acho que nem precisaria, porque hoje, as mulheres naturalmente já ganham mais espaço, estão brigando por seus objetivos; as mulheres são mais objetivas [...]”. (Entrevistada D).

Esta unanimidade nas repostas pode confirmar, de certa forma, a efetividade do Programa Caixa de Diversidade, criado em 2005 - a gestão da atual da presidenta iniciou em 2006 - que tem como dois de seus objetivos a valorização e gestão da diversidade existente na CEF e a promoção da igualdade de oportunidades. Isto foi refletido, também, através dos Selos do “Programa Pró-Eqüidade de Gênero” recebidos pela empresa nos dois últimos biênios, conforme já citado. Nota-se, então, que é na gestão atual que o programa foi colocado em prática, como lembrado por várias entrevistadas.

O trecho abaixo demonstra como a empresa pode ter evoluído em reação a isso:

“Entre na Caixa faz 20 anos, e naquela época existia muito mais discriminação da mulher, existiam pouquíssimos, raros caso de mulheres gerente, eu, por exemplo, não lembro de nenhum agora. [...]” (Entrevistada F)

Este resultado leva-nos a concluir que a empresa está agindo em paralelo com o que Fleury (2000) e Thomas e Ely (2002) defendem; quando se valoriza a diversidade se maximiza suas vantagens potenciais, adicionando valor à organização. Esta maior diversidade na força de trabalho pode ser responsável por aumentar a eficiência organizacional e, conseqüentemente, a produtividade, pois permite que a empresa tenha acesso a novos segmentos de mercado, gerando aumento da lucratividade.

O fato de a empresa ter, na gestão atual, uma mulher na presidência, e, isto ter sido lembrado pela maioria das entrevistadas, nos remete ao pensamento de Thomas e Ely (2002) quando defendem que é necessário mudar as atitudes e comportamentos dos líderes nas organizações para que saibam trabalhar melhor a diversidade no ambiente de trabalho. Novamente, segundo a Entrevistada D, o “exemplo arrasta”.

As respostas em relação à carga horária média de trabalho, também foram semelhantes umas das outras, ficando entre o intervalo de 8h à 10h, na média 9h diárias dedicadas ao trabalho. Para as mulheres que tem que administrar os espaços e o tempo dedicado ao trabalho, a casa, aos filhos, dedicar em torno de 40% do seu dia ao trabalho significa que as mesmas precisam dedicar certo esforço a fim de conseguir conciliar estes espaços de tempo.

Tabela 4 – Carga horária média de trabalho

Entrevistada	Carga Horária Média
A	10h
B	9h
C	9h
D	9h
E	10h
F	8h
G	10h
H	8h
Média Total	9h

A rotina, de um dia típico de trabalho dessas mulheres também tem suas semelhanças. Como todas já são formadas e nenhuma tem faculdade ou pós-graduação em andamento, geralmente, depois do trabalho, o destino é ou para o supermercado, ou para casa, ou buscar filho no colégio.

Seguem alguns relatos, onde podemos perceber algumas diferenças, por partes acredita-se que devido à condição atual das mesmas. A Entrevistada A é solteira e não tem filho(s); já a Entrevistada B é separada e tem 1 filha adulta, já independente; a Entrevistada C, também é separada, porém tem 2 filhos ainda crianças; nessa ordem já deu para perceber que o grau e o tempo de dedicação para a família e/ou filhos aumenta. Ao ponto que a Entrevistada A e B doam-se inteiramente ao trabalho.

“Acordo de manhã vou para a Caixa, chego por volta das 9h, saio por volta de 7h e pouco, 8h. Aí vou pra casa e não quero fazer mais nada.” (Entrevistada A).

“Já tenho uma filha criada, de 24 anos, já está mais independente, hoje eu tenho uma situação bem mais confortável do que a maioria das mulheres. Claro que a gente sempre tem as atividades de mulher em casa, de cuidar da casa, mas hoje para mim com a minha idade, estou com 52 anos, estou bem mais tranqüila, o meu foco hoje está todo no trabalho, estou toda liberada para o trabalho.” (Entrevistada B).

“Levanto quinze para as 6h, acordo os filhos, preparo café, deixo eles no colégio, a aula começa 7 e meia, e venho aqui para a Caixa. Fim do dia pego meu filho no colégio e minha filha nos dias que tem vôlei. Ai chego em casa, organizo a janta, banho, verifico temas das crianças, se tem prova, basicamente isso. Eu tenho uma empregada de meio turno, porque trabalhar 8h, chegar em casa e ter que cuidar de casa, aí ninguém agüenta.” (Entrevistada C).

Esta rotina vivenciada pela Entrevistada C, citada acima, é vivenciada pela maioria das mulheres que tem filhos, principalmente, crianças e adolescentes, que, ainda, dependem mais da mãe. A Entrevistada E complementa essa afirmação, ao falar que a carga de responsabilidade e tarefas a serem realizadas tornam a rotina bem puxada, e que essa história de que mulher realiza jornada dupla, tripla, existe mesmo.

Já as que ainda não tem filho(s), como a Entrevistada A e a G, dedicam-se basicamente ao trabalho. O foco, no momento, é este, só este.

Em relação a outras atividades realizadas além do trabalho, poucas realizam alguma que não seja cuidar da casa e/ou da família e/ou lazer. Duas delas somente realizam alguma atividade: a Entrevistada H faz curso de inglês dois dias por semana e a D frequenta uma escola filosófica e tem um mini atelier em casa. Curiosamente, as duas têm filhos e a última, se aposenta ainda este ano, então, provavelmente já está realizando atividades a fim de continuá-las quando estiver aposentada.

A maioria, como a Entrevistada C, afirmam que até gostariam de realizar outra atividade, mas que realmente não conseguem devido ao tempo dedicado ao trabalho, que, como já foi visto, é bem elevado. Observa-se isso nas palavras da Entrevistada E e G, respectivamente:

“Depois que fui promovida a gerente, eu não consegui fazer mais nada.”
(Entrevistada A)

“Infelizmente o trabalho ocupa a maior parte do meu dia, restando pouco tempo para outras atividades. Ainda assim procuro tirar um tempinho para cuidar de mim, do meu esposo e da minha casa. Confesso que nem sempre é possível, mas tento conciliar as coisas de modo que todos tenham um pouquinho de atenção.” (Entrevistada G)

A Entrevistada F, a única das entrevistadas que tem criança “bebê” em casa, de 1 ano e meio, afirma também não conseguir fazer mais nada além do trabalho e

que, quando a filha crescer pretende resgatar este tempo para poder fazer uma especialização.

Quanto ao sentimento de culpa e as dificuldades na conciliação destes espaços, obteve-se respostas como:

“Eu me sinto frustrada por não fazer outras atividades. Antes dos filhos eu fazia outras coisas [...]. Dificuldade é o tempo livre que falta.” (Entrevistada C).

“Pra mim é tranqüilo, trabalho desde muito cedo, estou acostumada já, eu gosto. Claro que a gente cansa, eu estou na reta final, me aposento, agora, no final do ano, mas me sinto ainda com 25 anos. Claro que a gente tem esta jornada dupla, tripla e quando o meu filho era pequeno eu queria ficar mais perto dele, mas não podia. [...]. Me sinto um pouco culpada por não ter participado tanto da infância dele, um certo sentimento de culpa, mas hoje ele me diz que está tudo bem, tudo jóia, então me tranqüilizo. Acho que este é o maior problema para a mulher que tem filhos, é a parte mais dolorida do processo, mas a gente acaba conciliando, entrando no circuito.” (Entrevistada D).

“[...] A falta de tempo e o cansaço físico e mental que o trabalho causa, são as principais dificuldades.” (Entrevistada G).

“Tem dias que eu gostaria de estar mais presente em casa, mas de modo geral é possível conciliar.” (Entrevistada H).

De acordo com Rocha-Coutinho (2003), este grande envolvimento em atividades produtivas fora do lar, bem como a dedicação e a participação ativa na administração da casa e nos cuidados com a família, faz parte da vida das mulheres da atualidade. A chamada ‘dupla jornada’, a qual leva ao acúmulo de tarefas constitui a origem de conflitos, problemas e desgastes. Uma das formas de conciliar estas jornadas é o estabelecimento da regra de não levar trabalho para casa; assim como a delegação de tarefas a todos os familiares, estabelecendo verdadeiras parcerias na condução da casa.

Em relação à pergunta: “Como você se sentiu ao ser promovida ao cargo de gerente/supervisora? Sentiu/sente alguma diferença de tratamento?” a maioria delas, cinco, disseram não ter sentido qualquer tipo de diferenciação pelo fato de ser mulher. Inclusive, duas delas afirmaram ter sentido, mas não pelo fato de ser mulher e sim, gestoras jovens, por esta situação sim, se sentiram subestimadas.

Dentre as que afirmaram ter sentido diferença de tratamento quando da promoção, a Entrevistada B relata que é muito comum sentir isso dos clientes, principalmente quando forem homens mais velhos, neste caso parece que há a necessidade de mostrar mais autoridade na hora de dizer um “não”, por exemplo.

A Entrevistada H relata este sentimento da seguinte forma:

“É que na verdade assim, o tratamento diferenciado ele é muito sutil, ele não é um tratamento diferenciado aberto, é muito subliminar essa diferença, é uma coisa que tu sente, mas se você for questionar a pessoa vai ter uma justificativa, não vai admitir, mas existe. Inclusive, como todas as minorias, nem sempre é explícita essa discriminação, com as mulheres também. E acredito que hoje, na Caixa e no mercado em geral isto já uma coisa mais aceita.”

Já em relação a ter ouvido falar ou presenciado algum caso de preconceito ou discriminação ou tratamento diferenciado em relação a esta questão dentro da CEF, a maioria, novamente cinco delas responderam prontamente que nunca souberam da existência de algum caso dentro da CEF. Abaixo alguns comentários das que estão entre essas cinco:

“Sabe que eu nunca vi isso. Já vi homens querendo se achar o rei da babilônia, mas não é nem tanto pelo gênero, acho que é mais pela personalidade das pessoas. Vi tanto em casos como este com homens e mulheres.” (Entrevistada D)

“Não. Até comigo, quando eu fui promovida, um mês depois eu descobri que estava grávida. Eu mesma chamei o gerente aqui e deixei eles bem a vontade se quisessem recuar pelo fato de eu ter engravidado, mas foi bem tranquilo, não tive problemas com isso, eles até brincaram com a situação. Eu tive uma aceitação muito boa.” (Entrevistada F)

“Em nenhum momento e por parte de nenhum colega, seja superior hierárquico ou par, vi nenhum tipo de discriminação.” (Entrevistada A)

Entre as respostas diferentes, destaca-se a da Entrevistada E onde a mesma relatou ter presenciado uma situação em que um cliente gritou com uma colega, disse palavras horríveis, e, quando outro colega gerente homem, chegou perto, o cliente se acalmou. Pelas palavras da entrevistada “a gente percebe que o tratamento foi diferente por ela ser mulher”. A mesma ainda cita outro caso: “de um gerente que se exaltou e tratou mal uma colega, até hoje eu sei que ele se arrepende e tudo, mas acho que a sociedade ainda tem um pouco isso de machismo”. Abaixo o relato das demais:

“Ah sim, a gente escuta falar de colegas, que, tipo, se fosse homem não teria a mesma atitude, machismo mesmo, mas comigo nunca aconteceu.”

“Eu sinto de clientes, já aconteceu de me ligarem e por ser mulher, eles falam tudo, erguem a voz. Tem um caso que a ligação caiu e quando a pessoa ligou de novo quem atendeu foi um gerente homem e o tratamento

foi totalmente diferente, a pessoa baixa o tom de voz. Então, de alguma forma existe. Eu não diria dentro da Caixa, mas de fora, a sociedade ainda é machista, trata-se o homem com uma certa superioridade.”

Percebe-se que em dois casos é lembrado o fato de a sociedade ainda ser machista, então, o preconceito é mais sentido de fora para dentro na empresa. Isso se deve em partes, pelo fato da empresa trabalhar esta questão internamente, visando à igualdade de gênero.

E, quando perguntadas se sentem alguma discriminação por ser mulher, hoje, novamente uma maioria, seis mulheres, disse não sentir qualquer forma de discriminação por ser mulher dentro da Caixa. Entre as que disseram sentir, destaca-se a resposta da Entrevistada H:

“Sinto às vezes, mas isso não é problema meu é da pessoa que sente isso. Depende muito da forma como cada pessoa encara isso.”

A Entrevistada E fez o seguinte comentário, muito pertinente para este estudo:

“Na medida em que vai aumentando o nível da carreira diminui a quantidade de mulheres.”

Esta citação pode ser complementada com o que defende Spector (2006), quando diz que apesar dos avanços das mulheres que vem alcançando posições de gerência e supervisão nas organizações, as mulheres ainda são pouco representadas nos níveis mais altos das organizações. No Quadro 2 deste trabalho este fato é demonstrado: 25% dos cargos de diretoria são ocupados por mulheres; no Quadro 3 o valor do salário pago para mulheres em cargo de diretoria só é maior que o dos homens porque nele está incluso o da presidência. Esta questão foi defendida por Reszecki (2001), também.

As respostas dadas para seguinte questão: “Qual você considera ser o grande ou o maior desafio enfrentado no seu dia-a-dia do trabalho, enquanto gestora ou supervisora?”, foram muito importantes para este trabalho e são descritas a seguir.

Uma das maiores dificuldades citadas remete-se a uma questão interna, conflitos interiores relacionados ao “ser mulher” e ao mesmo tempo ter que ser profissional. Isto exige saber lidar com os sentimentos, principalmente, com a

questão de que, às vezes se está mais sensível, pela própria questão hormonal feminina, e conseguir equilibrar razão e emoção, como citado pela entrevistada A, abaixo:

“[...] O grande desafio acho que é da mulher mesmo, a mulher é uma linha muito tênue, pela questão de ser sensível e profissional, emocional e razão. Então, a maior dificuldade é a conciliação disto, em não deixar uma sobrepor a outra.”

Outro grande desafio a ser encarado, diariamente, advém, externamente, dos clientes, mais precisamente da parte da sociedade que ainda é considerada machista e trata com “certa” diferenciação mulheres com o mesmo cargo de um colega homem. Como podemos ver no relato da entrevista B:

“O desafio maior é em relação aos clientes, do mercado em geral, da sociedade em geral, parece que a mulher se ficar braba é porque que está com TPM.”

Já a questão de ter que conciliar diferentes papéis ou jornadas é lembrada pela maioria das entrevistadas, principalmente pelas casadas e pelas que têm filhos. Dentre os trechos abaixo, destaca-se a observação da Entrevistada C, quando diz que, apesar de todas as dificuldades, tudo vale a pena, ou melhor, como se o esforço em administrar tudo fosse compensado.

“Eu acho que conciliar família com o trabalho. Eu gostaria de ter mais tempo livre. [...] A gente tem essa dificuldade, mas a gente sabe que é uma fase, [...] e tudo vale a pena.” (Entrevistada C).

“[...] Entendo ser esta conciliação de atividades o maior desafio que nós mulheres gestoras enfrentamos.” (Entrevistada G).

A entrevistada H cita, além do desafio de ter que conciliar trabalho com família, como grande desafio profissional a gestão das pessoas da sua equipe; conseguir manter sua equipe sempre motivada. Esta, com certeza, consiste em ser uma preocupação constante dos profissionais ocupantes de cargos de liderança:

“Como gestora, [...], é a gestão de pessoas, manter os funcionários sempre motivados, sempre focados nos objetivos macro da empresa. E quanto mãe, mulher, é conciliar esta exigência que a empresa faz, que é uma exigência muito importante, com estas atividades que também exigem bastante dedicação, e, depois de enfrentar um dia de trabalho com problemas importantes, ter que chegar em casa com uma cara de quem passou um dia maravilhoso e dar atenção para as crianças. E, ainda, tentar não levar os problemas junto, de um ambiente pro outro.” (Entrevistada H).

A entrevistada E, já com os filhos adultos, diferentemente das demais, cita como grande desafio conseguir encontrar tempo para desenvolver-se; aperfeiçoar-se, a fim de que possa subir mais um degrau, aproveitando as oportunidades que a Caixa oferece e crescer na empresa:

“Me aperfeiçoar, pra mim alcançar um cargo maior eu sei que eu tenho coisas que eu preciso desenvolver, e que dependem de cursos fora, é uma adequação que eu vejo que eu tenho que fazer. O meu desafio é me desenvolver mais para mim crescer.” (Entrevistada E).

Estas respostas nos ajudaram a alcançar o segundo objetivo específico deste trabalho, que era identificar as dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na CEF. Com base nos relatos observa-se que os maiores desafios ou dificuldades são: conciliar trabalho com outras atividades, principalmente família, filhos e casa; administrar a questão de “ser mulher” e suas peculiaridades; encarar a parte da sociedade que ainda é machista; e, a falta de tempo para aperfeiçoar-se.

Quatro delas dizem ser o maior desafio conciliar os espaços entre trabalho, casa, família/filhos. Neste sentido Freitas (1998), defende que a dimensão do trabalho não se separa das outras dimensões da vida do indivíduo. Bernhoeft (1985) e Giuliani (2006) complementam que essas “dimensões da vida” são classificadas como papéis do tempo na vida dos indivíduos (de mãe, de profissional competente, de cônjuge, de dona de casa, etc.). Ainda, Rocha-Coutinho (2003) afirma que a chamada ‘dupla jornada’ leva ao acúmulo de tarefas, o que acaba por constituir a origem de conflitos, problemas e desgastes.

Abaixo, alguns trechos do último questionamento da entrevista, que diz respeito à trajetória profissional das mesmas, a fim de identificar como as mesmas vêm articulando os espaços (casa/família/trabalho/etc.) no decorrer de suas trajetórias.

A Entrevistada A conta que não enfrentou, até o momento, dificuldades em articular sua vida pessoal com a profissional. Conta também, que desde quando começou trabalhar nunca teve dificuldades por ser mulher e que, até mesmo, sente-se protegida por ser mulher, por trabalhar com a maioria de homens. Ressalta-se que a mesma é solteira e não tem filhos.

Abaixo, parte das falas das entrevistadas B, C e D que contam como foi articular a estruturação de uma família juntamente com o trabalho. Ambas tiveram que abrir mão de alguma situação no trabalho em algum momento de suas carreiras para priorizar a maternidade:

“[...] larguei a gerência e fui morar no interior para ter uma vida mais tranqüila e trabalhar menos horas pra minha filha poder nascer, porque não tinha como, eu não via maneira de conciliar [...]. Te corta o coração, às vezes, vem um cliente e você tem que atender, não pode virar as costas, e aí? [...] É uma culpa constante, de tu não estar presente quando gostaria de estar. [...].

“[...] Passei 4 anos na auditoria, viajava bastante, às vezes passava até 15 dias fora, e foi por esse fato que eu abri mão da auditoria e aceitei o convite para ser supervisora. Era muito sacrificado, aí eu tive que optar, eu pesei, porque era um momento que eu estava sentindo bastante dificuldade em relação a ter tempo para os filhos. (Entrevistada C).

“Como instrutora, dentro da Caixa eu viajei um monte, Brasil a fora. Quando formei a última turma estava grávida de 8 meses, foi aí que decidi parar, não dava mais pra conciliar, mas eu adorava fazer isso.” (Entrevistada D).

A entrevistada F, ainda em relação à estruturação de uma família, conta que agora é que está encontrando mais dificuldades: “a conciliação mesmo veio agora com a vinda da minha filha, porque antes eu podia me entregar de corpo e alma pra Caixa.” Nota-se que a dificuldade chegou junto com a chegada do primeiro filho, o qual exige muito tempo e dedicação de uma mãe. Porém, mesmo assim, ela é enfática ao afirmar que se “Tu quer ser profissional, quer estar no mercado como os homens, então tu tem que administrar isso.” Nota-se, portanto, como as mulheres atuais estão encarando estes desafios, de uma forma bem mais natural, tranqüila, e, como isto esta cada vez mais presente na vida das mesmas.

No caso exposto da entrevistada E, ela teve que abrir mão da carreira, por um tempo, para poder acompanhar o marido, até chegar num momento em que ela decidiu que precisava parar. Foi quando a família decidiu estabeleceu-se em Porto Alegre, para que a mesma pudesse investir no seu crescimento profissional. Neste caso, o marido foi quem teve que adaptar-se a esta mudança.

A Entrevistada H também enfrentou dificuldades no período em que teve dois filhos pequenos, período este em que sua carreira ficou estagnada, porém, não se

sente culpada, uma vez que, praticamente todo tempo fora da CEF é dedicado à eles, como vemos na fala abaixo:

“[...] o segundo filho eu tive num momento muito complicado, me pegou um pouco de surpresa, eu estava fazendo um curso de pós graduação, e logo no primeiro mês eu descobri que estava grávida, então lá pelas tantas a barriga começou atrapalhar e depois tinha um bebê que atrapalhava e eu tinha o outro que ainda era pequeno, então foi um momento bem conturbado e eu diria que nesse momento do meu segundo filho, a minha carreira ficou um pouco estagnada. [...] hoje eles já conseguem compreender, já entendem, aliás a concepção deles é não ter a mãe em casa. E assim, eu não me sinto culpada, porque eu tenho o hábito de quando eu chego em casa, eu largo as minhas coisas, me troco, e dou uma atenção intensiva pra eles e nos finais de semana também. Eu acho que assim, tem vantagens de ficar perto e tem vantagens em estar longe, tem que administrar o que a gente tem. (Entrevistada H).

No sentido de ter sofrido algum tipo de preconceito no decorrer das suas trajetórias, algumas relataram ter sentido isto de clientes e que, até hoje, sentem. A Entrevistada B relata um momento da sua trajetória em que sentiu preconceito pelo fato de ser mulher, de um superior, ressalva-se que foi em outra empresa:

“Eu tive preconceito, quando eu trabalhava em outro banco, quando eu fui pro no interior pra poder ter filho, quando eu engravidei o gerente reclamou: ‘por isso que não gosto de trabalhar com mulher, depois engravida e deixa a gente na mão’.

Pelos relatos acima, fica claro que é necessário um esforço grande para conseguir conciliar todos os espaços da vida cotidiana de uma mulher com a jornada extensa de trabalho. Por outro lado, muitas afirmam conseguir fazer isso com certa tranquilidade e que se sentem felizes por estarem onde estão hoje. E, até mesmo, buscam constantemente o aperfeiçoamento para continuarem fazendo carreira na CEF, isto se percebeu claramente na fala de todas, exceto a Entrevistada D, que se aposenta este ano.

Um dos esforços em evidência é o de conseguir separar o trabalho das outras atividades, não levando trabalho e preocupações para casa, por mais que, em certos dias, isto seja impossível, tentam ao menos não demonstrar isso aos filhos, principalmente.

Encara-se esta rotina, também, como normal, no sentido de que, se a mulher quer igualar-se ao homem no mercado precisa saber, principalmente, administrar suas jornadas duplas ou triplas muitas vezes.

Em suma, o período mais “penoso” para mulher que trabalha é quando da chegada dos filhos, na medida em que os mesmos vão crescendo a preocupação e o tempo dedicado “diminui”, em partes. Como no trecho, um tanto racional, da entrevistada G: “[...] então lá pelas tantas a barriga começou atrapalhar e depois tinha um bebê que atrapalhava e eu tinha o outro que ainda era pequeno, então foi um momento bem conturbado [...]”. Parte por causa disso, que se percebe que, quando sem filhos, as mulheres citam sua trajetória como tranqüila em relação a ter que conciliar trabalho com outras atividades.

Outro ponto a destacar é o sentimento de culpa que se faz presente, acredita-se que, em todas as mães que trabalham. Sentimento de não poder estar junto em certos e muitos momentos, sentimento este que também precisa ser controlado e administrado, como dito por algumas entrevistadas.

E, para encerrar a análise das entrevistas, descrevem-se abaixo os comentários que fecharam as entrevistas das que quiseram acrescentar mais alguma informação:

“Eu acho assim, a mulher ela tem uma característica diferente do homem, ela é mais sensível, ao trabalho em equipe, homem é mais impositivo, a mulher pondera mais. Até por que em casa isso é normal, você está sempre gerenciando conflitos. E o que enriquece uma empresa é ter homens e mulheres, pois se teria uma gerência só feminina ou só masculina não teria este equilíbrio.” (Entrevistada C).

“A gente tem caminho, dentro da Caixa, que já melhorou, espero que continue.” (Entrevistada E).

“Eu acho que as mulheres deveriam, tanto na caixa e de um modo geral, se imporem mais profissionalmente, e não achar que porque tem casa, marido, filhos, isso atrapalharia ou seria um empecilho para a carreira, pelo contrário, eles podem ser um grande apoio e eu acho que a gente tem mais a ganhar com isso do que a perder.” (Entrevistada H).

Nota-se a determinação destas mulheres e a realização das mesmas ao conseguir superar todos os desafios impostos pelas rotinas duplas ou, às vezes, até triplas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à valorização da igualdade de gênero, conclui-se que a empresa está agindo de acordo com o conceito, adotado por ela, para valorização da diversidade: “valorizar a diversidade é combater o preconceito e a discriminação, é promover a igualdade de oportunidades e implantar ações afirmativas”. Isto leva a crer que, de fato, mudanças através de ações como o “Programa Caixa da Diversidade” e o “Programa Pró-Eqüidade de Gênero” estão acontecendo em prol da igualdade de gênero dentro da CEF. Este fato destaca-se em especial na atual presidência, onde uma mulher ocupa o topo do organograma. Este sentimento foi verbalizado pelas gestoras entrevistadas.

O perfil da mulher em cargo de liderança na CEF, em Porto Alegre, basicamente, pela maioria dos perfis analisados, resume-se em ser da cor branca, casada, possuir até 2 filhos, ter mais de 40 anos de idade e 20 de empresa e ter, no mínimo, ensino superior completo.

Já em relação aos desafios e dificuldades enfrentados, diariamente, a falta de tempo para dedicar-se à família é o que mais pesa e é, conseqüentemente, o mais citado, principalmente, pelas gestoras mães. Gestoras sem filho ou já com filho adulto não se sentem tão culpadas em relação a isso, uma vez que o foco no momento é dedicar-se ao trabalho. Ao passo que, quando os filhos ainda são crianças ou adolescentes a necessidade de fazer-se presente é gradativamente maior.

Outro ponto destacável é o sentimento de não conseguir, também por falta de tempo, realizar qualquer outra atividade diferente de trabalho e/ou dona de casa e/ou mãe/esposa. Uma delas consiste na falta de tempo despendido para aperfeiçoar-se, tanto internamente, a partir de cursos disponíveis na Universidade Corporativa Caixa (UCC), como também, externamente, através de cursos, especializações. Isto se inter-relaciona com o fato de a maioria das entrevistadas ter afirmado querer seguir carreira e continuar crescendo profissionalmente na CEF.

Através da trajetória profissional das mesmas, percebeu-se que poucas encontraram algum tipo de preconceito, discriminação, diferenciação de tratamento, pelo fato de serem mulheres no decorrer de suas carreiras. Algumas externam o fato de que, quando isto ocorre, geralmente é vindo de clientes homens, geralmente

mais velhos. Uma delas até transmite seu sentimento de que este é um problema de quem sente isto, e não delas. Então, presume-se que o sentimento intimidador, emitido pelo preconceituoso, ocorrerá de fato somente para pessoas que o aceitarem, ou melhor, está também relacionado com a pessoa que o sofre e de qual forma a mesma irá encarar este tipo tratamento. E, pelo que se pôde perceber, as mulheres, hoje gestoras da CEF, encaram este tipo de situação, tranquilamente, sem “sofrer” com isso. Uma vez que as mesmas sentem-se seguras quanto ao seu potencial, sentem-se capazes e fortes. É como se este tipo de mal não as atingisse por estarem preparadas já para isso.

Diante de tal fato, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído, tanto para as mulheres, como para o meio acadêmico, para os colegas em geral na Caixa e demais pessoas, para demonstrar que as mulheres são capazes de ocupar cargos de gestão, mesmo tendo que administrar diferentes jornadas durante o dia e enfrentar, às vezes, a parte da sociedade machista e ainda preconceituosa. Como também comprovar, através da empresa estudada, o fato de que elas estão cada vez mais presentes e seguras nos cargos de liderança que ocupam.

Especificamente, para o meio acadêmico, espera-se ter contribuído no sentido de trazer para a realidade as citações anteriores de Dutra (2002) e Dessler (2004), quando defendem que na AERH, a gestão de pessoas deve ser feita através de um conjunto de políticas e práticas que a formam, atendendo os interesses e expectativas tanto da empresa como pessoas, o que faz dos funcionários seres fundamentais na busca de vantagem competitiva. Assim, este estudo trouxe o entendimento de como é o cotidiano das funcionárias que ocupam cargos de liderança dentro da CEF, e, como este assunto, da diversidade de gênero, é e deve ser tratado, tanto por elas, como para a empresa, a qual precisa valorizar o indivíduo.

Cabe lembrar, por fim, que os resultados e as conclusões aqui encontradas limitam-se a um pequeno número de mulheres ocupantes de cargos de liderança dentro desta imensa empresa, com mais de 80 mil empregados Brasil a fora. A partir disso surge a oportunidade para a realização de estudos futuros sobre o tema, até mesmo com amostras maiores, a fim de fazer um aprofundamento sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ALVES, José Eustáquio D. **Questões demográficas**: fecundidade e gênero. Textos para discussão. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas, n.9, 2004. Disponível em:
http://www.ence.ibge.gov.br/publicacoes/textos_para_discussao/textos/texto_9.pdf. Acesso em: 10 out. 2009.
- ARAUJO, Luis César G. de. As mulheres no controle do mundo – elas têm influência em todas as esferas, da política à comunicação. **Forbes Brasil**, São Paulo, n.96, set. 2004.
- BARROS, Alice Monteiro. **Curso de direito do trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2007.
- BERNHOEFT, R. **Administração do tempo**: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional. São Paulo: Nobel, 1985.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRUSCHINI, Cristina. Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, Maria I.B. (org). **Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios**. São Paulo: 34, 2000.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo: FCC, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade CEF 2008**. Disponível em:. Acesso em: 08 jan 2009.
- CARREIRA, Denise. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21** / Denise Carreira, Menchú Ajamil, Tereza Moreira – São Paulo: Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE)
- _____. Pesquisa de Emprego e Desemprego da Região Metropolitana de Porto Alegre – PED RMPA. Porto Alegre, DIEESE, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, Maria T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, p.18-25, jul./set. 2000.

FREITAS, M. E. Contexto social: o mundo do trabalho, a família e os *eternos* adolescentes. **RAE Light**, São Paulo: FGV, v. 5, n. 2, p.2-6, abr./jun., 1998.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE)

_____. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)*. Rio de Janeiro, IBGE, 2008.

GALEÃO-SILVA, Luis G.; ALVES, Mario A. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais EnEO ANPAD 2002**. Recife: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

GASPARINI, G. **Tempo e trabalho no ocidente** In: CHANLAT, J-F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, p.111-26, v.3.

GIULANI, Paola Cappellin. Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira. In: PRIORE, Mary Del (Org.); BASSANEZI, Carla (Coord.). **História das mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2006; p. 647-665.

GIL, Antonio C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HASSARD, John. **Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

_____. **Imagens do tempo no trabalho e na organização**. In: CALDAS, M. FACHIN, R. 2001.

HANASHIRO, Darcy M. M.; CARVALHO, Sueli G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 47. ed., v. 11, n. 5, p. 1-21, set./out. 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, 2003.

JINKINGS, Nise. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro**. Campinas/São Paulo: Editora da Unicamp/Imprensa Oficial de São Paulo, 2002.

LAVINAS, L., AMARAL, M. R. do e BARROS, F. Evolução do desemprego feminino nas áreas metropolitanas. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para Discussão, nº 756, 2000.

_____. e Linhares, L. (1997). Mulheres e Trabalho: lei e mercado. Revista Proposta, Rio de Janeiro: Fase, ano26, n.72,52-61, mar./maio.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós-estruturalista**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, c1999. 332 p. : il.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MYERS, Michael D. **Pesquisa Qualitativa em Sistemas de Informação. MIS Quarterly** Vol. 21, n. 2, 1997, p. 241-242.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

NKOMO, S. M.; COX JR., Taylor Jr. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org. edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER. T. (Org. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, p.334-360, 1998.

OLIVEIRA, Zuleica Lopes Cavalcanti. Trabalho e gênero: a construção da diferença. In: GALEAZZI, Irene M. S. (Org.). **Mulher e trabalho**: publicação especial do convênio da pesquisa de emprego e desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre. Porto Alegre: FEE, v. 3, 2001, p. 111-117.

RESZECKI, Maria Cristina. **Diversidade cultural: analisando a ocupação das mulheres em cargos de media e alta administração**. Caderno Learning to Read Cultures, 2001.

RICCIARDI, Alex. Agarre esta promoção. **Vida executiva**. São Paulo: Símbolo, v.4, n. 36, p. 15, maio, 2007.

ROCHA COUTINHO, M. L. (2003). Quando o executivo é uma “dama”: A mulher, a carreira e as relações familiares. In T. Feres-Carneiro (Ed.), **Família e casal: Arranjos e demandas contemporâneas** (pp. 57-77). Rio de Janeiro, RJ: Editora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro; São Paulo: Edições Loyola.

ROESCH, Silvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2 ed., São Paulo : Atlas, 1999.

SEGNINI, Liliana. **Mulheres no trabalho bancário**: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: Edusp, 1998.

SERVA, M.; FERREIRA, J. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2004, Curitiba. **ANPAD, 2004**. CD-Rom.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

THOMAS, David A.; ELY, Robin A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

THOMAS, R. R. Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: Amacom, 1991. Citado por NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANNA, Cláudia Pereira; UNBEHAUM, Sandra. O gênero nas políticas públicas de educação no Brasil: 1988-2002. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 121, jan./abr.2004.

WHITROW, G.J.. **O tempo na história : concepções sobre o tempo da pré-história aos nossos dias**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1993. 242 p. : il.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL

1. Qual a sua idade?
2. Qual seu estado civil?
3. Tem filhos? Se sim, quantos?
4. Há quantos anos trabalha na empresa?
5. Qual sua função hoje? Supervisora ou gerente?
6. Qual sua cor?
7. Qual é a sua escolaridade?

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Você acredita que a Caixa valoriza a diversidade quanto à questão de gênero? De que modo?
2. Qual a sua carga horária média diária de trabalho?
3. Fale como é um dia típico de trabalho na tua vida?
4. Que tipo de atividades, além do trabalho, você realiza? Comente...
5. Como você se sente tendo que conciliar trabalho com essas outras atividades? Enfrenta dificuldades na conciliação destas atividades? Quais?
6. Como você se sentiu ao ser promovida ao cargo de gerente ou supervisora? Sentiu/sente alguma diferença de tratamento?
7. De modo geral, na Caixa, viu/presenciou/ouve falar/soube de algum caso de preconceito/discriminação/tratamento diferenciado em relação a esta questão?
8. Hoje, em seu dia-a-dia, sente alguma discriminação por ser mulher? Dê exemplos.
9. Qual você considera ser o grande/maior desafio enfrentado no seu dia-a-dia do trabalho, enquanto gestora/supervisora (mulher)?
10. Fale, resumidamente, da sua trajetória profissional. Empregos/cargos/desafios ao longo do período. Como foi lidando/ articulando os espaços trabalho/casa/família/etc.
11. Gostaria de complementar com alguma informação?