

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

CLEONI XAVIER DE LIMA SCOPEL

**UMA ANÁLISE SOBRE A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NOS
CARGOS GERENCIAIS DAS AGÊNCIAS DO BANCO ALFA SITUADAS EM
CAXIAS DO SUL-RS**

Porto Alegre

2010

CLEONI XAVIER DE LIMA SCOPEL

**UMA ANÁLISE SOBRE A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NOS
CARGOS GERENCIAIS DAS AGÊNCIAS DO BANCO ALFA SITUADAS EM
CAXIAS DO SUL-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Elaine Di Diego Antunes

Tutor orientador: Nádia Brunetta

Porto Alegre

2010

CLEONI XAVIER DE LIMA SCOPEL

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração, com título “**Uma análise sobre a representatividade das mulheres nos cargos gerenciais das agências do banco alfa situadas em Caxias do Sul-RS**” submetido ao corpo docente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado por:

Profª. Elaine Di Diego Antunes

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

Porto Alegre, novembro de 2010.

Dedico essa conquista tão importante a minha família, em especial minha mãe Jurema por sempre me apoiarem para que eu cursasse uma graduação e sei que sentem um imenso orgulho dessa conquista. Dedico também ao meu marido Onei que sempre esteve do meu lado me apoiando e me dando força para que o resultado fosse à realização de um sonho

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Banco do Brasil S.A. que através de tão importante parceria me proporcionaram a oportunidade de concluir a minha tão sonhada graduação. Agradeço também aos professores, tutores e colaboradores da EAD que sempre estiveram à disposição para que trilhássemos da melhor forma os caminhos da Administração, em especial à professora Elaine Di Diego Antunes pelo auxílio e direcionamento tão importantes na elaboração de meu trabalho de conclusão.

Um agradecimento especial ao coordenador de pólo Nelson Branchi por seu empenho e dedicação nesse projeto experimental tão importante. Agradeço também à tutora Nádia Brunetta por seu comprometimento e colaboração em uma importante etapa dessa conquista. Não posso deixar de agradecer aos meus colegas que compartilharam todos os momentos do percurso e em especial à Lisiane e Raquel pela grande amizade que ficou.

“Sou tantas que mal consigo me distinguir.
Sou muitas mulheres numa só... e alguns
homens também...”

Martha Medeiros

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o motivo pelo qual existe uma baixa representatividade das mulheres nos cargos gerenciais nas agências do Banco Alfa na cidade de Caxias do Sul. Trata-se de um estudo de caso, descritivo, com coleta de dados, por meio de questionário estruturado, análise documental e pesquisa bibliográfica. A aplicação da pesquisa junto à população em 42 questionários válidos, o que representou 34% do total de funcionários comissionados das agências do Banco Alfa, localizadas em Caxias do Sul. Submetidos a análise de conteúdo, pode-se destacar a validação de que homens e mulheres pensam e valorizam diferentes questões e que esse diferencial deve ser levado em consideração nas decisões estratégicas do Banco Alfa. Um exemplo dessa visão diferenciada entre gêneros torna-se claro no momento da identificação das barreiras que impedem o crescimento feminino na organização. Para as mulheres, as principais barreiras estão ligadas ao preconceito masculino, à necessidade de aumento da dedicação para a organização, bem como ao medo de serem gestoras. Porém, os homens acreditam que os principais impedimentos da ascensão feminina na empresa estão relacionados à necessidade de mobilidade.

Palavras-chave: Banco Alfa, mulheres, gestão.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Total funcionário Banco Alfa.....	24
Tabela 2 - Total de funcionários Banco Alfa em Caxias do Sul	25
Tabela 3 - Funcionários divididos por função	25
Tabela 4 - Divisão por gênero e faixa etária.....	29
Tabela 5 - Estado civil.....	30
Tabela 6 - Número de filhos	30
Tabela 7 - Grau de escolaridade	31
Tabela 8 - Área de formação	31
Tabela 9 - Cargo Atual	32
Tabela 10 - Tempo no Banco Alfa	32
Tabela 11 - Mobilidade.....	32
Tabela 12 - Fatores limitadores do crescimento.....	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 GÊNERO E FEMINILIDADE.....	13
1.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE MULHER E GÊNERO.....	13
1.2 ORIGEM E DEFINIÇÕES DE GÊNERO	14
1.3 GÊNERO E PODER	16
1.3.1 A questão da mulher na política.....	17
2 O TRABALHO FEMININO	19
2.1 OCUPAÇÕES FEMININAS: PAPEL SOCIAL X FORÇA DE TRABALHO	19
2.2 A DIVISÃO SEXUAL E A SUBORDINAÇÃO DO TRABALHO DA MULHER.....	20
2.3 ASCENSÃO PROFISSIONAL E DESAFIOS DO TRABALHO FEMININO NA ATUALIDADE	21
3 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	24
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	26
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	27
4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	28
4.3.1 Análise de dados	28
5 RESULTADOS.....	29
5.1 PERFIL RESPONDENTES	29
5.2 RELAÇÃO COM O BANCO	33
5.3 PROCESSO DE CRESCIMENTO	33
5.3.1 Família x Trabalho	34
5.3.2 Mulher no Banco Alfa	35
5.4 INTENÇÕES DE CRESCIMENTO FUTURO	37
5.5 FATORES LIMITADORES DO CRESCIMENTO	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
APÊNDICES	46
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO PARA TRAÇAR PERFIL FUNCIONÁRIO.....	47
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AS MULHERES	50
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HOMENS.....	53

INTRODUÇÃO

No Brasil a entrada da mulher no mercado de trabalho, que era exclusivo dos homens, trouxe grande transformação nas estruturas sócio-econômicas. A mulher foi gradualmente ocupando espaço, modificando as relações de trabalho. O gênero feminino vem gradativamente ocupando posições outrora inimagináveis, e cada vez mais buscando seu espaço neste mercado competitivo.

A presença da mulher no mercado de trabalho vem aumentando significativamente, a ponto de o sociólogo Castels (1999) considerar esse fato como o mais importante na explicação do aumento do desemprego, superior até ao desenvolvimento tecnológico.

Segundo Gil (2010, p. 36) não se trata apenas de aumento qualitativo dessa presença, já que as mulheres vêm ocupando altos cargos nas empresas com frequência cada vez maior. Também se deve ressaltar que este fenômeno não se deve exclusivamente a diminuição do preconceito contra ela, mas a uma elevação de seu nível de qualificação profissional. Basta considerar que no Brasil as mulheres já representam quase metade da população universitária.

Algumas mulheres, além de conquistar espaço no mercado de trabalho, ainda continuam sua jornada no lar, cuidando da casa e dos filhos. Além disso, há muito tempo o cargo de “chefe da casa” deixou de ser tarefa exclusivamente masculina. Em muitos lares esse papel está invertido, onde os homens assumem o papel dos cuidados domésticos e dos filhos e as mulheres provém o sustento da casa.

A partir do momento em que as mulheres “invadem” o universo masculino, conquistando novos postos de trabalho, adquirindo nova identidade social, obtendo independência financeira, elas tendem a promover uma revolução que pode trazer benefícios para a sociedade.

Ganhando seu espaço, as mulheres contribuem para o desenvolvimento econômico, na medida em que promovem aumento na renda familiar, e conseqüentemente, aumentam o consumo e ajudam a movimentar a economia do país.

No Brasil, as mulheres ainda são raras, nos altos postos de comando na maior parte das organizações. A percepção desta situação por parte dos dirigentes, no entanto, nem sempre é clara.

O fato de ser mulher e participar do grupo que vivencia esta situação de sistemática desigualdade motivou a elaboração deste estudo que busca tratar de fatores pertinentes à problemática do gênero, como as relações sociais, o poder e a discriminação.

O presente trabalho terá como objetivo analisar o motivo pelo qual existe uma baixa representatividade das mulheres nos cargos gerenciais nas agências do Banco Alfa na cidade de Caxias do Sul.

Portanto a questão central desse estudo é:

Como esta a representatividade das mulheres nos cargos de gerência no Banco Alfa na cidade de Caxias do Sul? Para que esse objetivo fosse alcançado apresentaram-se como objetivos específicos:

Pesquisar como começou a introdução da mulher no mercado de trabalho;

Mostrar a evolução da mulher dentro do banco, em quantidade geral de trabalhadoras, e em relação ao que vem acontecendo em termos de promoções aos cargos e também mapear a presença da mulher em cargos de níveis hierárquicos elevados no Banco Alfa;

Para tanto, foi aplicado um questionário à população escolhida e a partir dos resultados obtidos feita a análise, com objetivo de verificar porque ainda existem poucas mulheres nos cargos de gerência no Banco Alfa.

Com a observação de que o mundo do trabalho feminino sofre influência da divisão sexual do trabalho puramente cultural e que as condições das mulheres no campo do trabalho ainda são insatisfatórias, mesmo estando em uma época de comunicações instantâneas e de mercado globalizado, procurou-se analisar suas razões.

Este é um problema que da margem a discussões sobre a mulher, abordadas na primeira parte do trabalho que trata de gênero e feminilidade, trazendo definições e análise da questão da mulher na política vinculada às relações de gênero e poder.

Na pesquisa teórica verificou-se que o processo de globalização da economia por um lado, intensificou a participação da mulher no mercado de trabalho, mas por outro, não tem conseguido alterar as relações de poder, tanto no mercado de trabalho como na sociedade em geral. Esta globalização em certas situações tem agravado a situação de subordinação da mulher frente à dupla jornada de trabalho, em função de uma renda familiar insuficiente.

Por esta razão o segundo tópico está focado no universo do trabalho feminino, apresentando as ocupações femininas no mundo do trabalho, bem como uma revisão histórica sobre o ingresso da mulher no mercado de trabalho. Passando pela questão da subordinação e divisão sexual do trabalho, segue mostrando a ascensão profissional e os desafios do trabalho para as mulheres na atualidade.

No terceiro item foi traçado um mapa de como os cargos estão distribuídos no Banco Alfa levando em conta o gênero, mostrando a representatividade masculina/ feminina que

mesmo com todo processo de globalização e ascensão que o banco executa as mulheres ainda aparecem em quantidade significativa nas agências bancárias e de forma reduzida nos departamentos administrativos e nos centros de decisões. Na quarta parte são apresentados os aspectos metodológicos, no quinto e último tópico estão apresentados os resultados dos questionários efetuados com funcionários do banco de diferentes níveis hierárquicos e após as considerações finais.

Vale destacar que a pesquisa não teve o objetivo de efetuar qualquer alteração nos planos de carreira do banco e sim, apenas, apresentar os resultados referentes à análise realizada. Dessa forma, oferecendo base para posteriores pesquisas realizada levando em consideração a mulher.

1 GÊNERO E FEMINILIDADE

1.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE MULHER E GÊNERO

A valorização da temática sobre a mulher está sendo aprofundada através dos tempos por meio de pesquisas e estudos, com os mais variados focos, no entanto iniciaremos a discussão abordando o que é conceito de gênero do ser humano. Vale ressaltar que muitos enunciados e esclarecimentos sobre a posição que a mulher ocupa nas diferentes culturas trabalham com o conceito de gênero, por isso será feita uma análise do referido conceito, uma vez que compreende as categorias relacionais de homem e mulher.

Segundo Costa e Bruschini (1992, p.32), “faz parte da história humana, assim como o nascimento, a morte, a finitude. Contudo, a formulação do que sejam estas diferenças biológicas já é cultural”.

Na mesma linha de pensamento esta Scott (1998, p. 116), a sentenciar que “gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder”.

A afirmação dos autores demonstra que o gênero ganha visibilidade como escolha cultural e como tema passível de discussão em relação a sexo e poder. Estes autores vinculam as relações sociais de gênero com as relações de poder.

Um exemplo disso é ainda detectado nas universidades, que reproduzem uma divisão sexual de cursos e carreiras, como é o caso da área de Ciências Exatas e nas Engenharias, onde há predominância de homens e da área das Ciências Sociais e Humanas, onde a mulher é maioria.

A construção dos papéis de gênero sugerida pela sociedade faz com que as mulheres ao ingressarem no mercado de trabalho, reproduzam ou reforcem os padrões de comportamentos definidos a partir do gênero. Portanto, elas tendem a realizar atividades análogas às que realizam no âmbito doméstico, optando por funções como enfermeiras, assistente social, nutricionista, entre outras.

O fato é que ainda existem certas atividades que não variam entre os sexos em todas as culturas e sempre vão existir significações distintas entre o ser masculino e o feminino, independente de quais profissões estas pessoas exerçam. É por esta razão que, embora biologicamente fundamentado, o gênero tem figurado como categoria relacional apontando papéis e relações socialmente construídas entre homens e mulheres.

Sobre este aspecto, Pena e Pitanguy (2003, p. 37), relatam que “o gênero refere-se aos aspectos de uma vida social que são vivenciados diferentemente porque homens e mulheres têm papéis diferentes que lhes são designados”. Estes papéis resultam que:

- Homens e mulheres manifestam preferências, interesses e prioridades diferentes;
- Desigualdades e diferenças baseiam-se em ser masculino e feminino;
- Homens e mulheres enfrentam oportunidades, obstáculos e desafios diferentes;
- Homens e mulheres são afetados diferentemente por e contribuem de modo diferente para o desenvolvimento social e econômico. Pode-se perceber que o gênero além de operar sob diversas perspectivas, pode se desdobrar em prismas variados de análise.

1.2 ORIGEM E DEFINIÇÕES DE GÊNERO

O gênero foi constituído como categoria analítica recentemente, data do início do feminismo na década de 70, sob elaboração sistemática de Gayle Rubin, 1975. O conceito difundiu-se com rapidez na literatura feminista e a partir da década de 80, passou por amplo desenvolvimento como categoria de análise histórica.

No Brasil, o conceito de gênero surgiu nos estudos sobre o trabalho feminino e passou a ser difundido enquanto categoria analítica da temática sobre a mulher, a partir da década de 80, estudiosas da teoria feminista começaram a trabalhar a visão de gênero como uma dimensão básica da vida social e a se preocupar com a divisão sexual do trabalho e com a questão da injustiça contra a mulher.

A discussão sobre segregação das mulheres em determinados tipos de ocupações reside nos resquícios das famílias patriarcais brasileiras, sob forte influência européia baseada nas sociedades pré-industriais e na subordinação do trabalho feminino ao masculino.

Nota-se que até hoje as próprias famílias continuam transmitindo, por gerações, as desigualdades referentes aos sexos.

Segundo Harriet Bradley (*apud*, SAMARA, 1997, p. 31), “o capitalismo industrial trouxe muitas mudanças na família, mas não terminou com os laços patriarcais, o que atrelou ainda no século XIX o trabalho feminino às necessidades da família e da sociedade”. Essas mudanças de início foram de aparente equidade de direitos que atualmente é muito presente nos debates públicos.

Na medida em que as mulheres ultrapassaram o limite do domínio público, onde os homens atuavam nos grandes e pequenos temas sociais do âmbito ‘público’ da sociedade civil (negócios, jornais, clubes, indústria, sindicatos, etc.), as mulheres eram confinadas à esfera doméstica do trabalho na casa e da (re) produção, biológica e moral, da unidade familiar, isto é, ao âmbito ‘privado’ (doméstico) da sociedade civil: o lar e suas “prendas”, quando a mulher assumiu esse papel social diferente do restrito a esfera do lar, adquirindo assim uma nova identidade social, “obrigou” o homem a entrar para o domínio privado, que até então era “próprio das mulheres”, ele então passou a ajudar a companheira nos trabalhos domésticos e no cuidado dos filhos.

Com este quadro de assimilação de novos papéis sociais por homens e mulheres, com uma participação de um no domínio do outro, Muraro (1983, p. 193), faz à seguinte análise “[...] esta simples mudança traz as mais profundas conseqüências. Em primeiro lugar, desmonta as articulações concretas e milenares que imbricavam a sociedade de classes com a cultura patriarcal”.

A inclusão da categoria gênero nas análises históricas fomentou diversas discussões sobre conceitos próprios de homens e mulheres, quanto ao papel que cabia a cada um desempenhar nas diferentes sociedades ao longo do tempo.

Dias (2001, p. 16), afirma que “a análise da condição feminina sob o ponto de vista de gênero, a partir dos anos 80, deixou de ser um tema tratado apenas pelas Ciências Sociais, Política e Filosofia e se expandiu como assunto de diversas áreas do conhecimento humano”.

A palavra gênero foi utilizada pelas feministas, como uma maneira de referir-se à organização social da diferença entre os sexos. Para Scott (1998, p. 115), “o gênero é a organização social da diferença entre os sexos. Ele não reflete a realidade biológica primeira, mas constrói o sentido dessa realidade”. No sentido original, o gênero figura como um princípio de classificação que indica o sexo, pela terminação ou pela significação.

Segundo Lavinias (apud FERREIRA, 2001, p. 196), “[...] a constituição de uma identidade social, qualquer que seja ela, implica necessariamente no processo simultâneo de construção da identidade de gênero”.

Finalizando essa abordagem, Saffioti (1976 apud COSTA e BRUSCHINI, 1992, p. 211) afirma que “a construção do gênero pode ser compreendida como um processo infinito de modelagem-conquista dos seres humanos, que tem lugar na trama das relações sociais entre mulheres, entre homens e entre mulheres e homens”. É o pensar social do “eu” e do “outro”, através das relações sociais com outras pessoas.

1.3 GÊNERO E PODER

Nas últimas décadas, em todo o mundo, as mulheres vêm conquistando espaços significativos em diversas áreas na educação, onde elas apresentam crescimento em níveis comparáveis de escolaridade e qualificação. Na saúde, as mulheres têm assumido importante liderança pela melhoria da qualidade de vida assim como na política, onde a luta pela conquista da igualdade e da cidadania e, a inserção da mulher nos espaços parlamentares e do executivo se amplia.

Mas mesmo com tantas conquistas, as mulheres ainda se encontram em franca desvantagem na ocupação de espaços de poder. Isso acontece porque as relações de gênero estão vinculadas às relações de poder, enquanto objeto de dominação masculina.

No pensamento de Scott (1998 apud SILVESTREIN, 2000, p. 14), “gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder. [...] o gênero é um primeiro campo no seio do qual, ou por meio do qual, o poder é articulado”. Isso demonstra a importância do poder nos estudos de gênero.

A problemática da desigualdade entre gênero e poder vem sendo abordada ao longo dos anos por pesquisadores, estudiosos e teóricos de várias correntes. No pensamento de Rubin (apud COSTA e BRUSCHINI, 1992, p. 29), essa desigualdade a ser eliminada está fundada “no campo epistemológico da arbitrariedade do significante cultural de gênero face à diferenciação biológica”.

A ideia de pensar as diferenças diante do poder possibilita maior compreensão da posição de inferioridade da mulher nas relações sociais de gênero. Scott (1998) analisa a questão sob o ponto de que o poder pode ser desafiado a partir do terreno da diferença. Não sendo assim admissível o argumento de que a semelhança constitui um requisito de igualdade. A mesma autora afirma que “não é a semelhança, mas a diferença que constitui a base para a construção do poder”.

O poder, deste modo, é visto como a correlação entre duas ou mais vontades, onde são necessárias vontades submetidas para existir poder. Pois poder se estabelece em uma relação onde há dominação e influência.

Nas sociedades contemporâneas as relações entre homens e mulheres são permeadas pelo poder e, embora exista uma dominação masculina, as mulheres também detêm poderes. Exemplos disso são os poderes que as mulheres exercem nas atividades cotidianas, como o

poder de decisão e influência no momento da compra de bens de consumo e em ordenar o bom andamento da família, o orçamento familiar, entre outros.

Hoje homens e mulheres, cada um com seus poderes, travam uma luta diária. O primeiro com o objetivo de preservar sua supremacia, e a segunda luta para tornar menos incompleta sua cidadania. Observa-se agora que elas têm voz ativa, têm consciência de seus direitos como cidadãos e não aceitam facilmente as desigualdades e diferenças sociais.

Saffioti (1992, p. 273) afirma que “as relações sociais de sexo ou as relações de gênero travam-se também no terreno do poder, onde têm lugar à exploração dos subordinados e a dominação dos explorados; dominação e exploração sendo faces de um mesmo fenômeno”. Ou seja, são reminiscências do poder que desfavorecem e subjagam com maior frequência, a classe feminina.

1.3.1 A questão da mulher na política

A imagem da mulher na política vem de uma construção social que adquiriu diferentes formas ao longo da história, seguindo as características do modelo de organização social e cultural de todos os países ou região, seguindo ainda regras do sistema social que cria e dão forma as identidades masculinas e femininas. Como consequência as mulheres têm sido excluídas dos cargos de direção pública e da representação política.

A baixa representatividade feminina no espaço político esta relacionada às relações de gênero e poder, já que os homens sempre estiveram à frente das decisões políticas e as mulheres não eram incentivadas à participação efetiva nesta questão.

Para Ferreira (2001, p. 125), “[...] as mulheres enquanto grupo em posição de desigualdade estrutural, não tem as mesmas condições de acesso às arenas políticas e aos canais de poder que os homens, devido aos limites impostos pelo seu papel social”. Estes limites justificam o menor interesse e envolvimento das mulheres na política.

Foi somente após 1932, quando conquistaram o direito ao voto, que as mulheres brasileiras passaram a participar mais ativamente das organizações partidárias, dos comitês e das campanhas eleitorais. A partir da década de 70, a participação da mulher se tornou mais intensa nos movimentos sociais, organizações de base e na luta pela melhoria na qualidade de vida. Já na década de 80, esta participação foi impulsionada pela redemocratização do país e pela proclamação da Década da Mulher pela Organização das Nações Unidas - ONU.

Após esse período, outros movimentos fortaleceram a luta das mulheres em prol de uma representação mais significativa no espaço público e político.

Silvestrin (2000, p.57) confirma isso quando afirma que “[...] a mulher tem se conscientizado cada vez mais do seu direito à participação política e empreendido esforços no sentido de ocupar o seu espaço”. Acredita-se que com uma maior exposição da mulher no processo eleitoral pela conquista do poder, as discriminações e desigualdades que ainda persistem serão combatidas, por ações mais efetivas aplicadas nas decisões políticas.

Sabe-se que em nenhum lugar do mundo a representatividade feminina é maioria, hoje são poucos os países que já confiaram o cargo máximo para uma mulher. Mas há uma tendência de mudanças a ocorrer.

Pode-se concluir com o pensamento de que a conquista do direito ao voto foi fator principal na reivindicação da igualdade política pelas mulheres, mas isso foi só um passo para elas, no futuro, alcançarem a plena igualdade de direitos, não só políticos, mas também civis.

2 O TRABALHO FEMININO

2.1 OCUPAÇÕES FEMININAS: PAPEL SOCIAL X FORÇA DE TRABALHO

A conquista da mulher por um espaço no mercado de trabalho começou de fato com a I e II Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945, respectivamente), quando os homens foram para as frentes de batalha e as mulheres passaram a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho. Mas a guerra acabou, e com ela a vida de muitos homens que lutaram pelo país. Alguns dos 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).

Até então a grande maioria das mulheres trabalhadoras exerciam as chamadas ocupações femininas tradicionais (costurando, cozinhando, criando animais, plantando), marginais ao processo de produção e não sendo remuneradas, numa demonstração de que o gênero era, portanto, fator determinante da ocupação desempenhada.

A respeito disso, Degraff e Anker (apud PINELLI, 2004, p. 164) explicam que “a desigualdade de gênero no trabalho pode ter uma variedade de formas, incluindo a participação diferenciada na força de trabalho e a segregação por sexo”. E, mesmo tendo maior grau de escolaridade, a participação das mulheres em melhores ocupações é em geral, mais restrita que a dos homens.

Outra amostra desta desigualdade está no fato de que em geral, a participação feminina na força de trabalho também constitui para a mulher, um campo de subordinação, onde elas ocupam postos inferiores ao dos homens, tem menores chances de mobilidade e recebem salários sistematicamente menores, pesquisas realizadas pelo IBGE e pelo DIEESE em 2003, revelam que as mulheres têm maiores dificuldades em fazer carreira e, que elas são as primeiras a ser demitidas em momentos de crise e tem mais dificuldades de recolocação, o que termina por identificar o trabalho feminino como o mercado de trabalho secundário.

A origem deste problema, com relações de gênero no trabalho feminino, consta dos pressupostos teóricos funcionalistas, que tratam da divisão de papéis no interior da família, pela qual se atribuem às mulheres as tarefas domésticas.

Segundo Pena (1981, p. 37), “na perspectiva funcionalista, as sociedades podem ser descritas sob o desenho de um sistema social, no qual a família, através de sua figura feminina, constitui um mecanismo integrativa chave para o ajuste dos indivíduos à sociedade”. Assim a família é tida como uma instituição de integração do sistema social.

Dessa forma o papel feminino fica ancorado primeiramente nos negócios internos da família, onde a mulher executa tarefas de natureza expressiva (exercidas dentro dela) e o homem, as tarefas de natureza instrumental (na natureza ocupacional, fora da família).

2.2 A DIVISÃO SEXUAL E A SUBORDINAÇÃO DO TRABALHO DA MULHER

A entrada da mulher no mercado de trabalho brasileiro começa a ocorrer a partir de meados do século XIX, com a Revolução Industrial. Com intensa utilização da força de trabalho feminina na indústria têxtil. Com isso a situação da mulher, de todas as classes sociais, sofreu uma significativa mudança e o trabalho passou a ser dividido em duas esferas distintas: de um lado a unidade doméstica e do outro, a unidade de produção.

Deu-se naquele momento a origem a uma divisão sexual de trabalho, onde ao homem cabia o trabalho produtivo extra-lar e remunerado, enquanto à mulher, restava a realização das tarefas relativas à reprodução da força de trabalho, ou seja, davam suporte para que outros membros da família pudessem exercer atividades remuneradas.

Por essa razão, hoje muitas mulheres são incluídas na chamada População Não Economicamente Ativa, o que garante a elas apenas um peso específico no conjunto da economia do país. Isso significa que o trabalho doméstico que elas realizam consta apenas como uma ajuda, já que elas não exercem atividades remuneradas.

Verificamos assim que a situação da mulher continuou marcada por uma recorrente subordinação, seja dentro da família, no trabalho externo ou na sociedade. O que significa que o fato dela “possuir uma função importante na sociedade, na produção ou na organização não correspondeu à conquista de poder ou participação nos mecanismos públicos de controle social” (PENA, 1981, p. 90).

Atualmente ao ser incluída entre os que trabalham, no conjunto da população as mulheres acabam trabalhando mais que os homens, porque grande parte das trabalhadoras cumpre diariamente uma dupla jornada de trabalho, conciliando as atividades profissionais

com as atividades domésticas. Portanto, a inserção das mulheres no mercado de trabalho não foi suficiente para definir uma situação de maior equidade de gênero.

Hoje as ocupações femininas ainda são remuneradas a um nível mais baixo que as masculinas. Como comprovam os indicadores do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), citados pela revista EXAME (2001, p. 39), onde “cerca de 40% da força de trabalho feminina no Brasil está no pólo menos qualificado e de menor renda, elas ganham em média o equivalente a 64% do salário dos homens”. Mesmo assim, muitos empregadores ainda cultivam a idéia de que os custos da mão-de-obra feminina são superiores aos custos da mão-de-obra masculina. Isso pode ser comprovado por Abramo (2005, p. 22) quando diz que, “acredita-se que é mais caro empregar uma mulher devido aos custos indiretos associados à sua contratação, em particular aos dispositivos legais de proteção à maternidade e ao cuidado infantil”.

Mas o pior de tudo isso é perceber que essa mentalidade acaba formando um círculo vicioso, no qual a participação na força de trabalho diferenciada seja por sexo ou pela segregação ocupacional por sexo, acabam sentenciando os principais determinantes e as conseqüências da desigualdade no mercado de trabalho baseada no gênero.

2.3 ASCENSÃO PROFISSIONAL E DESAFIOS DO TRABALHO FEMININO NA ATUALIDADE

Nas últimas décadas, a sociedade brasileira testemunhou mudanças profundas nos papéis sociais e no trabalho das mulheres como resultado de transformações demográficas, socioeconômicas, políticas e culturais.

O acesso maior das mulheres a todos os níveis de educação contribuiu como um dos fatores essenciais para a transformação dos papéis relacionados a gênero e sua divisão no trabalho, que por sua vez, alterou a participação das mulheres na força de trabalho e o seu progresso na carreira profissional.

Pinelli (2004, p. 187) afirma que “o grande aumento do nível da escolaridade feminina no período posterior à Segunda Guerra Mundial contribuiu para aumentar as taxas de participação feminina na força de trabalho em todo o mundo, já que a educação aumenta as recompensas econômicas e não-econômicas associadas ao emprego”.

Paralelamente a este fator educacional houve forte expansão da sociedade de consumo, gerando uma oferta crescente de produtos e a necessidade de uma renda familiar maior. Isso não ocorreu em função do aumento dos salários, mas com a participação da mulher na complementação desta renda. Hoje, uma parcela significativa e também crescente desta participação feminina tornou-se a principal ou a única fonte de renda familiar.

Durante a fase de inserção da mulher no mercado de trabalho masculino, elas foram bastante desvalorizadas como força de trabalho, passando a substituí-los, nas tarefas de menor qualificação, sempre com salários menores, ou seja, desenvolvendo tarefas que não requeriam conhecimento de um ofício ou grande esforço físico.

Na metade do XX, com o incremento da economia e a crescente globalização, somada ao advento da informática e das novas tecnologias, o mundo do trabalho feminino ingressou em um novo cenário.

Para Pochmann (*apud* ABRAMO, 2005, p. 74), “a evolução do conjunto das ocupações no Brasil durante os anos 90 esteve fortemente condicionada pelo comportamento mais geral da economia nacional”. Com a implantação do modelo econômico vigente, caracterizado pela abertura comercial, pela desregulamentação financeira e do mercado de trabalho e pela estabilidade monetária, a partir de 1990 a dinâmica ocupacional sofreu importantes transformações.

Entre algumas conseqüências dessa mudança no modelo econômico estão a expansão do desemprego e o aumento do número de postos de trabalho assalariados, sem registro e de ocupações autônomas, preocuparam, mas do ponto de vista do gênero, a ocupação feminina terminou obtendo algumas vantagens, como a expansão em números, em relação aos postos de trabalho masculino.

Nas últimas décadas, a ascensão profissional da mulher aos mais variados cargos e profissões, vem dando um toque feminino na transformação dos quadros internos dos ambientes organizacionais. Características de valores tipicamente femininos como a importância do relacionamento, trabalho em equipe, o uso da motivação, persuasão e cooperação vêm aos poucos ocupando os lugares antes valorizados por características masculinas, como a ordem, o controle e a competição, no âmbito das grandes corporações.

Com estas transformações, não resta dúvida que o século XX foi o de maior avanço para as mulheres em toda a História da humanidade. Porém, essa conquista de espaço não foi sinônimo de igualdade entre os gêneros. Não podemos esquecer-nos das disparidades que as mulheres vivem como a dupla jornada de trabalho, as menores remunerações mesmo quando

exercem as mesmas funções que os homens além do fato de serem preteridas no momento da promoção de cargos de maior poder e prestígio.

Dados da pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas, realizada pelo Instituto Ethos em 2003, apontam que a pirâmide ocupacional nas grandes organizações empresariais é extremamente excludente para as mulheres.

A explicação para esta situação não reside no nível de escolaridade das brasileiras, mas sim nas barreiras invisíveis, como a crença na falta de capacidade para assumir postos de comandos gerados pela baixa auto-estima, pela indução do preconceito, para a carreira das mulheres no mundo do trabalho.

No Brasil o “teto de vidro” funciona como uma metáfora para um obstáculo que ninguém vê, mas está ali, de alguma forma, impedindo a ascensão profissional da mulher. Seja pelo desmerecimento de seu trabalho ou pelas dificuldades impostas “pelas normas da empresa” à mulher, no caso de uma promoção a um cargo gerencial, onde elas são descartadas da nova colocação para dar lugar a outro colega. Isso acontece principalmente quando elas têm como concorrente à mesma vaga, um funcionário do sexo masculino.

Segundo matéria publicada na Folha de São Paulo (26 de março de 2006), as mulheres esperam 35% a mais por uma promoção. Em números absolutos isso equivale há 10 anos para as mulheres, contra 6,5 anos para os homens. O estudo foi realizado pelo IPEA com informações de 1996 a 2004, que analisa a evolução profissional nas grandes empresas de capital nacional e estrangeiro, também contou com dados da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios), do IBGE.

Segundo informação contida na matéria, uma das explicações para esta defasagem na promoção de mulheres está o preconceito dos empregadores. Pois, segundo eles, os custos com a licença-maternidade são mais altos para as empresas e ainda há o fato do período que as mulheres ficam afastadas em razão da licença.

Isto prova a necessidade urgente de uma mudança de mentalidade por parte do empresariado, uma vez que é comprovada a capacidade e a competência feminina para o pleno exercício dos cargos de comando nos mais variados campos das empresas. Afinal discriminação não combina com eficiência, e caso as empresas venham a ter como objetivo o bom desempenho de seus negócios, este quadro de discriminação precisa ser erradicado.

3 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Banco Alfa é uma instituição financeira de economia mista, fundada em 1808, que possui aproximadamente 104.000 funcionários dos mais diversos cargos distribuídos em todo o território nacional e inclusive no exterior. A instituição possui baixa rotatividade de funcionários que tendem a passar boa parte de sua vida profissional na instituição, geralmente, saindo por aposentadoria (BANCO ALFA, 2010).

Hoje 41% dos funcionários no Banco Alfa são mulheres, em 1969 o processo de seleção do Banco Alfa abriu inscrições para candidatas do sexo feminino ao cargo de escriturário. Antes, as mulheres eram admitidas apenas para as funções de telefonista e auxiliar de mecanografia. Em 1984, a primeira mulher torna-se gerente de uma agência do Banco Alfa, uma tendência que cresceu rapidamente.

Passados 41anos da chegada da primeira funcionária, as mulheres ocupam cargos em toda a estrutura organizacional do Banco Alfa. Os cargos comissionados estão divididos em três segmentos:

Gerencial: tem como principal responsabilidade o gerenciamento de pessoas, recursos e processos, neste segmento estão os gerentes de agência, gerentes de segmento, gerentes de módulo.

Técnico: tem como principal responsabilidade o desenvolvimento e implementação de modelos, metodologias, produtos e serviços. Demanda conhecimento técnico especializado e não envolve gestão de pessoas, estes são os analistas, assessores.

Operacional: tem como principal responsabilidade a execução de atividades de apoio administrativo e/ou negocial. Não envolve gestão de pessoas, neste segmento se entra o maior numero de funcionários, neste segmento estão os escriturários, assistentes de negócios, caixas, auxiliares administrativos (BANCO ALFA, 2010).

Tabela 1 - Total funcionário Banco Alfa.

Homens X Mulheres Banco Alfa		
	Homens	Mulheres
Quantidade funcionários	59,00%	41,00%
Cargos comissionados totais	61,00%	39,00%
Cargos comissionados Operacionais	53,00%	47,00%
Cargos comissionados técnicos	63,00%	37,00%
Cargos comissionados gerenciais	65,00%	35,00%

Fonte: Banco Alfa

Conforme tabela acima, a maior diferença nos cargos comissionados esta nos níveis gerenciais, que é o objeto de estudo deste trabalho. Hoje a cidade de Caxias do Sul possui 8 agências de varejo, que prestam atendimento a pessoa física e jurídica, com um total de 224 funcionários, destes 124 exercem um cargo comissionado, divididos em 54 mulheres e 70 homens.

Tabela 2 - Total de funcionários Banco Alfa em Caxias do Sul

	Homens	Mulheres
Quantidade funcionários	53%	47%
Total comissionados	56%	44%

Fonte: Banco Alfa

Tabela 3 - Funcionários divididos por função

Função	Homens	Mulheres
Gerente Geral	6	2
Gerente Segmento	5	0
Gerente Módulo	36	32
Assistente Negócio	23	20

Fonte: Banco Alfa.

Diante deste cenário o banco vem implementando um conjunto de ações para trabalhar a questão de gênero na empresa. Para tanto, assume o compromisso público no âmbito do Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal. Esse Programa foi lançado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SEPM) e pelo Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, em parceria com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para as Mulheres (UNIFEM) e com a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A iniciativa tem como objetivo desenvolver novas concepções e procedimentos na gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho. As empresas participantes concorrem, após o período de um ano, ao Selo Pró-Equidade, se atingirem os objetivos do Programa e as metas traçadas em seus Planos de Ação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição do método de pesquisa se faz necessária para que se possam estabelecer quais serão as abordagens, técnicas e análises utilizadas para a realização do estudo, com vistas a responder aos objetivos do trabalho.

O objetivo geral deste trabalho é identificar como esta a representatividade das mulheres nos cargos gerenciais no Banco Alfa na cidade de Caxias do Sul.

4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa consiste em um estudo de caso, o qual foi escolhido por apresentar uma questão do tipo “como” sobre um conjunto de acontecimentos ao qual o pesquisador não possui controle. Essa estratégia é escolhida quando não se podem manipular comportamentos relevantes, contando com duas fontes de evidências importantes: observação direta e série sistemática de entrevistas. Trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real e onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma clara. Além disso, a investigação de estudo de caso, enfrenta uma situação única onde haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Para o desenvolvimento do trabalho foi feita pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (1991 p. 48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Será realizada a partir do registro disponível, em documentos impressos, como livros, artigos, teses”.

A pesquisa documental foi utilizada para informar como funciona a ascensão profissional, programa que fornece subsídios para a gestão de carreira do funcionário utilizado pelo Banco Alfa. Segundo Gil (1991 p. 51), a pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica, a diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam

ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

As informações foram buscadas no LIC (Livro de Instruções Codificadas), que são os normativos do banco onde estão às normas a serem seguidas, de como o funcionário deve exercer seu trabalho, enfim seus direitos e seus deveres, ofícios, e nos correios eletrônicos que são enviados de maneira on-line às agências utilizando o sistema interno do banco.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e quantitativa, com a realização de um questionário com perguntas abertas e fechadas. “A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística” (MALHOTRA, 2001, p. 155). Na pesquisa quantitativa será utilizado questionário com perguntas fechadas, para identificar e caracterizar os respondentes.

Conforme Hair (2005), o questionário é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

Na pesquisa qualitativa utilizando perguntas abertas os/as respondentes foram sondados a respeito do que motivou a escolha de trabalhar no banco, se o mesmo foi à primeira escolha, se estão satisfeitos com os mesmos, bem como se sentiram ou não dificuldades no momento de decidir pela carreira profissional

Segundo Malhotra (2001), há várias razões para se usar a pesquisa qualitativa, nem sempre é possível, ou conveniente, utilizar métodos estruturados ou formais para se obter informações dos respondentes. Pode ser que as pessoas não queiram responder a certas perguntas, elas não desejam dar respostas verdadeiras a perguntas que invadam sua privacidade, causem desconforto ou que tenham algum impacto negativo sobre seu ego ou status.

Na pesquisa foi utilizada uma abordagem direta, “tipo de pesquisa qualitativa em que os objetivos do projeto ou são revelados ao respondente, ou são óbvios pela própria natureza da entrevista” (MALHOTRA, 2001, P. 156).

4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário foi aplicado a funcionários do Banco Alfa que exercem funções comissionadas de nível gerencial de diferentes faixas etárias. Nesta investigação os dados foram coletados através de e-mail, realizados pela autora do trabalho.

Os funcionários das agências foram escolhidos pela disponibilidade e disposição em responder ao questionário. Foram escolhidos, preferencialmente, de setores e cargos hierárquicos diferentes. A coleta de dados foi realizada no mês de setembro de 2010.

4.3.1 Análise de dados

A seguir as respostas obtidas com o questionário, foram sistematizadas e analisadas de forma a garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados e conseqüentemente a padronização dos resultados.

Após a aplicação dos questionários, os resultados foram compilados e após foi feita análise de conteúdo que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Segundo Bardin (1977 *apud* VERGARA, 2005) trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visuais a fim de se obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de recepção destas mensagens.

5 RESULTADOS

Este capítulo contempla a análise das etapas de pesquisa qualitativa do estudo em questão. As análises estão dispostas separadamente para que o leitor possa compreender os resultados e as contribuições de cada uma delas para o trabalho.

A etapa da pesquisa qualitativa foi realizada durante o mês de Setembro de 2010. Foram enviados 45 questionários, distribuídos nas 8 agências de varejo do banco, existentes na cidade de Caxias do Sul, os funcionários foram escolhidos pela disponibilidade e disposição em responder ao questionário. Deu-se preferência a funcionários que fizessem parte de setores e cargos hierárquicos distintos.

Na análise dos dados, para preservar a identidade dos funcionários que responderam ao questionário, os nomes foram substituídos por números (funcionário 1, funcionario2,...).

5.1 PERFIL RESPONDENTES

O questionário foi enviado a 45 funcionários, entre homens e mulheres, exercendo cargo comissionado, distribuídos em 8 agências varejo do Banco Alfa localizadas em Caxias do Sul. Destes retornaram 42 questionários, sendo distribuídos quanto a gênero e faixa etária da seguinte forma:

Tabela 4 - Divisão por gênero e faixa etária

Faixa etária	Homens	Mulheres
18 a 25	3	5
26 a 35	5	15
36 a 45	7	5
46 a 55	-	2
56 a 60	-	-
Mais de 60	-	-
Total	15	27

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que, dos 42 questionários analisados há uma predominância de mulheres na faixa etária dos 26 aos 35 anos. Ainda, dos 27 questionários respondidos por mulheres 15 são casadas e 10 são solteiras, conforme quadro abaixo:

Tabela 5 - Estado civil

Estado civil	Homens	Mulheres
Solteiro (a)	8	10
Casado (a)	5	15
Viúvo (a)	-	-
Divorciado (a) /separado (a)	2	2
Total	15	27

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro dado importante para esta análise é o número de filhos de mulheres e homens entrevistados. Percebe-se que a mulher possui menos filhos do que o homem, pois de acordo com questionário respondido do total de 15 homens, apenas 5 não têm filhos, enquanto que dos 27 questionários respondidos por mulheres 15 não têm filhos. Existe uma probabilidade de que a gestora do Banco Alfa decidiu criar uma família menor para poder dedicar-se mais ao trabalho e aproveitar as oportunidades de crescimento profissional apresentadas.

Tabela 6 - Número de filhos

Filhos	Homens	Mulheres
Nenhum	10	15
1	4	7
2	1	5
3	-	-
4 ou mais	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos funcionários que responderam ao questionário possui um bom nível de escolaridade. Avalia-se que muitos buscam constantemente um aperfeiçoamento, em função da elevada resposta positiva para o item graduação completa, sendo 17 mulheres e 7 homens totalizando 24 dos 42 funcionários que responderam ao questionário, conforme tabela 7.

Tabela 7 - Grau de escolaridade

Escolaridade	Homens	Mulheres
Ensino médio	3	3
Graduação incompleta	2	3
Graduação completa	7	17
Pós- graduação	3	4
Total	15	27

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro dado obtido com a pesquisa está relacionado à natureza da formação dos entrevistados: os homens investiram na formação profissional ligada a atividades afins às atividades do setor bancário, como Administração, Economia e Contabilidade. Por outro lado, as mulheres apresentaram uma natureza de qualificação profissional mais pulverizada, sendo que o item “outros cursos” apresenta um total de 7 respostas, o mesmo total para a formação de Administração de Empresas, isto mostra que a mulher vem constantemente buscando aperfeiçoamento nas atividades ligadas ao setor bancário, conforme tabela a seguir:

Tabela 8 - Área de formação

Curso	Homens	Mulheres
Administração	2	7
Contabilidade	2	1
Direito	-	2
Engenharia	-	-
Economia	1	-
Outros	2	7
Total	7	17

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos cargos ocupados atualmente, uma característica importante de ser apresentada é a elevada participação das mulheres gerentes de módulo neste estudo, totalizando 16 mulheres das 27 que responderam o questionário. Sendo este o cargo que se pode dizer o imediatamente anterior ao gerente de agência, este representando o cargo máximo na gestão de agências no Banco Alfa, conforme mostra tabela 9.

Tabela 9 - Cargo Atual

Cargo	Homens	Mulheres
Gerente de Módulo	8	16
Gerente de Segmento	2	-
Gerente de Agência	1	1
Assistente de Negócios	4	10
Total	15	27

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo de banco, percebe-se uma pulverização ao longo de 25 anos, sendo a concentração de 6 a 10 anos mais significativa, onde temos 12 mulheres e seis homens, o que nos leva a crer que a maioria dos funcionários que possuem gerencia média tem até 10 anos de banco, o que significa um encarecimento jovem quando leva-se em consideração que o tempo para aposentadoria é 30 anos de contribuição.

Tabela 10 - Tempo no Banco Alfa

Tempo	Homens	Mulheres
Até 5 anos	-	3
De 6 a 10 anos	6	12
De 11 a 15 anos	6	8
De 16 a 20 anos	3	1
De 21 a 25 anos	-	3
De 26 ou mais	-	-
TOTAL	15	27

Fonte: Elaborado pela autora.

Notou-se que ha uma maior mobilidade entre os homens que responderam ao questionário, pois 10 homens de um total de 15, já residiram em outra cidade enquanto que apenas 7 mulheres das 27 que responderam ao questionário, conforme tabela 11.

Nota-se ainda que a maioria dos funcionários que participaram da pesquisa residiu em apenas uma cidade antes da atual, por força do trabalho, localizadas todas no mesmo estado (Rio Grande de Sul).

Tabela 11 - Mobilidade

	Homens	Mulheres
Sim	10	7
Não	5	20

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 RELAÇÃO COM O BANCO

Quando questionados sobre a motivação em trabalhar no Banco Alfa, tanto os homens quanto as mulheres colocaram a segurança e a estabilidade como o principal motivo. A grande maioria dos respondentes residiu em mais de uma cidade, em função das comissões exercidas, o que ocorre na maioria das vezes, para aqueles que estão dispostos a assumir uma comissão, pois as vagas nem sempre estão disponíveis na cidade de residência do funcionário.

O funcionário 1 relatou que “... estabilidade, remuneração e benefícios oferecidos e ascensão profissional” são seus motivos, enquanto o funcionário 3 cita “... a estabilidade, aos benefícios e ao salário”.

A maioria dos funcionários que hoje ocupam cargos comissionados residiram anteriormente em diferentes cidades, em função do cargo exercido, como relatos coletados na pesquisa. Dentre esses pode ser citado o funcionário 5 que descreveu seus cargos como “posto efetivo em Flores da Cunha, assistente de negócio em Farroupilha, gerente de contas, gerente carteira PF (atual gerex), gerente de módulo, gerente módulo personalizado I, em Caxias do Sul”, e além desse, o funcionário 7 que descreve sua trajetória da seguinte maneira “escriturário, caixa e assistente de negócios, morando nas cidades de Nova Roma do Sul, Caxias do Sul, Flores da Cunha e Vacaria”.

5.3 PROCESSO DE CRESCIMENTO

O crescimento profissional no Banco Alfa faz parte da realidade atual da organização. Os respondentes são unânimes quanto à clareza e transparência do processo de seleção de gestores. Neste processo são selecionados os candidatos com melhores pontuações, estes pontos são os somatórios de tempo de banco, escolaridade, cargos exercidos, cursos realizados, após os selecionados são submetidos a uma entrevista, onde são analisados conforme perfil do cargo pretendido. Além disso, reforçam o interesse do banco na qualificação dos seus recursos humanos. Outra melhoria percebida em relação ao processo de seleção é a redução da importância dada ao tempo de banco que o candidato à vaga possui.

Hoje, aspectos como competência, ética, alinhamento com os objetivos do banco e, principalmente, a geração de resultados tornaram-se mais importantes no processo seletivo.

Para a mulher do Banco Alfa, da rede de varejo de Caxias do Sul, os aspectos que motivam para o crescimento profissional estão ligados tanto a fatores internos (capacidade e desafio), quanto a fatores externos (remuneração e ambiente de trabalho) ligados ao Banco.

Dos fatores considerados internos, ou seja, ligados à motivação pessoal das candidatas, o perfil da vaga em questão é fundamental. Este deve gerar o sentimento de desafio profissional aliado à percepção de que a mesma é capaz de exercê-lo. O funcionário 8 descreveu “é muito bom quando você é selecionada para a entrevista de um cargo tão importante como para gerente de agência, mostra que valeu a pena todo trabalho feito até ali, você se sente valorizada”.

Por outro lado, fatores ligados ao Banco e aos benefícios diretos e tangíveis a serem recebidos pela candidata também são levados em consideração no processo de decisão pelo crescimento profissional. As mulheres esperam, além de recompensas diretas e financeiras, recompensas emocionais, como um ambiente agradável para o trabalho. Estes fatores motivadores somente terão impacto na decisão das mulheres para o crescimento profissional se a recompensa trazida por eles for considerada suficiente, isso pode ser percebido na declaração do funcionário 10 que relatou “... a comissão será aceita muito melhor se a agência for boa, tiver um bom clima organizacional, e se as pessoas estiverem motivadas e gostarem de trabalhar em equipe”.

5.3.1 Família x Trabalho

Quando as mulheres foram questionadas sobre como se sentiam sobre estes dois temas suas respostas de maneira geral, mostra como é difícil para a mulher conciliar estes dois temas. Como exemplo pode citar-se o funcionário 12 que declarou “complicado. Não há como negar que a mulher tem maior envolvimento com filhos, principalmente em relação a problemas de saúde. Falta compreensão, por vezes, das administrações em relação a esta necessidade. Também em relação ao relacionamento com o marido, percebe-se que grande parte dos homens ainda tem dificuldade em lidar com a mulher como competidora no mercado de trabalho. O homem aceita que a mulher tenha um trabalho, um emprego, mas, ainda tem dificuldades com a mulher que possui uma carreira, ou seja, um envolvimento

maior, um comprometimento que extrapola às 8 horas diárias de trabalho, que exige aperfeiçoamento, dedicação”. Ainda sobre o assunto, o funcionário 11 afirmou “o Banco busca profissionais que se disponibilizam a mudanças de local. Como nem sempre isso é possível, levar família junto com a mudança, o funcionário acaba ficando estagnado na carreira, mesmo sendo um profissional reconhecidamente competente”.

Os homens quando questionados como as mulheres do Banco Alfa, relacionam esses temas, relataram que as mulheres lidam de uma maneira geral, muito bem com a questão, mas também se mostram preocupados e sentem que elas ainda têm dificuldades de conciliar a família e o trabalho. A exemplo disso, o funcionário 15 comentou “o dilema família X trabalho hoje não é mais restrito somente as mulheres, que estão conseguindo conciliar bem as duas coisas, uma vez que a participação dos homens nas tarefas domésticas é cada vez mais compartilhada”. Além desse outros funcionários que elucidaram o assunto foram os funcionários 3 e 16 que declararam respectivamente, “é um tema delicado, em determinados momentos da vida as mulheres abdicam de promoções no trabalho em benefício da família” e “mulher prioriza a família e os seus sentimentos, isso é um dos motivos do baixo número de executivas no banco, conseqüentemente o trabalho fica em segundo plano”.

5.3.2 Mulher no Banco Alfa

Quando questionados sobre o perfil feminino de gestão, as mulheres e homens foram unânimes em relação às seguintes características:

A mulher no conceito "multi": é mulher, esposa, mãe, profissional, amiga, entre outros papéis que desempenha. Nesses multi-papéis ela obriga-se a dedicar tempo e atenção máximos a cada tarefa realizada. Somado a esse fato, também tem a capacidade de lidar com diversos assuntos ao mesmo tempo. Em relação a isso o funcionário 7 declarou “A mulher consegue acumular várias funções, ser mãe, esposa e profissional dedicada, ela não exclui nenhuma tarefa, só acrescenta”.

Outra característica citada na pesquisa foi a mulher exigente e perfeccionista: necessita estar muito confiante para a tomada de quaisquer decisões pessoais. Avalia diversos fatores de forma minuciosa. Por isso, no momento da decisão de crescimento na carreira, ela tende a valorizar e avaliar mais atributos do que os gestores homens, tais como família, marido, vida pessoal, qualidade de vida e custos de mobilidade. Além disso, na visão

masculina, elas necessitam constantemente provar que são capazes. Aliado a isso declaração do funcionário 18 afirmou “para os homens é muito mais fácil, quando é nomeado e precisa mudar de cidade ele apenas comunica sua família, com a certeza de que todos irão com ele, para a mulher esta decisão é compartilhada com seu marido ou companheiro e somente se este aceitar a mudança ela ocorrerá”.

Também mostra que a mulher é mais sentimento: ela é considerada uma boa ouvinte das demandas de sua equipe, além de acrescentar o lado subjetivo e emocional às tomadas de decisão. Mesmo garantindo um ambiente de trabalho mais agradável e leve, os homens entrevistados citam que algumas vezes elas tendem a levar os problemas para o lado pessoal. A mulher é mais intuitiva, detalhista e dedicada quando comparada aos gestores homens. Com ralação a esse assunto o funcionário 20 declarou “... é fácil trabalhar com as mulheres, são boas ouvintes, trabalham em equipe, quando tem alguma coisa para fazer elas são totalmente dedicadas e comprometidas, mas costumam juntar o lado profissional com o pessoal, e isso nem sempre as ajuda”.

Os homens citam outros aspectos interessantes sobre o perfil feminino que geram algumas hipóteses de comportamento: aquela mulher que se dedica mais a casa à família e aos filhos não se dedicam tanto ao seu lado profissional, e mesmo aceitando desafios profissionais, em especial aqueles que exigem a mobilidade entre cidades, a mulher sempre busca voltar para a casa e a cidade natal em algum momento de sua vida profissional, e no momento em que a mulher decide engravidar, existe um grande risco de abandonar a sua carreira para dedicar-se por um tempo à sua família. Sobre isso o funcionário 12, complementou afirmando “... hoje o banco busca dedicação total de seus gestores, e o fato da mulher ter filhos, amamentar (...) em algum momento ela pode pensar em abandonar a carreira para se dedicar a casa e a família”.

O perfil masculino de gestão também foi um tema contemplado na pesquisa, na visão das mulheres, os homens são mais motivados pela remuneração, além de serem mais objetivos e decididos quando comparados às mulheres. Além disso, a tomada de decisão do homem leva em consideração menos atributos do que a das mulheres, especialmente se o homem já tem uma esposa, que cuidará de tudo caso ele saia da cidade. Segundo o funcionário 30 “... os homens são decididos, a primeira coisa que eles vêm é o quanto eles irão ganhar, a mulher não, primeiro ela analisa tudo ao seu redor, marido, filhos, família e após tudo isso ela vê se o salário compensa”.

Na visão masculina, eles acrescentam a questão da disponibilidade integral para o lado profissional. O homem entrega-se mais facilmente ao trabalho, quando comparado às

mulheres. É interessante comentar que também apontam questões negativas, como a acomodação de muitos gestores na organização. Reforçam que não há diferença entre homens e mulheres em relação a esse aspecto.

5.4 INTENÇÕES DE CRESCIMENTO FUTURO

As mulheres gestoras possuem ambição de crescimento na organização. O fato interessante diz respeito ao modelo de crescimento: crescimento horizontal, onde as comissões mudam conforme a área do banco, sempre na lateralidade, neste tipo de crescimento o salário não sofre grandes alterações ou crescimento vertical, onde o cargo pretendido é sempre maior do que aquele ocupado, com salário sempre mais atrativo. Para as mulheres, em especial as mais jovens, a necessidade constante de novos desafios torna-se clara. Logo, o crescimento mencionado por elas não necessariamente tem a ver com o crescimento vertical. O conceito de crescimento horizontal também é cogitado entre elas como uma saída interessante para fugir da acomodação. Isso não exclui o desejo pelo crescimento vertical; pelo contrário, este é o objetivo principal das entrevistadas, sendo o crescimento horizontal somente parte do processo para o alcance de seus objetivos.

As perspectivas de crescimento feminino nos cargos de gestão são positivas na visão das mulheres que responderam o questionário. Consideram que a nova geração de gestoras do Banco Alfa é mais decidida, traz novos valores e não tem tanto receio em assumir uma nova função, como a geração atualmente nessa posição. Assim, o tempo necessário para que uma mulher chegue até um cargo de gerente de agência deve ser reduzido em função da nova realidade.

Um fato interessante a ser comentado é a certeza que os respondentes têm a cerca da necessidade de abrir mão de algo para alcançar uma promoção, por exemplo, do convívio familiar, em função da mudança de cidade. Esse aspecto se torna evidente em diversas declarações, como a do funcionário 3 que afirmou “vai ser necessário sair da chamada zona de conforto, muitas vezes isso significa ficar longe dos familiares”. Além disso, o funcionário 5 declarou “sei que no Banco ainda é difícil para mulher conseguir cargos de gerência e acho bem provável que caso consiga vá ser mandada para uma cidade pequena, com poucos recursos e terei que abrir mão talvez de estar com minha família diariamente, pois talvez tenham que ficar em uma cidade maior, próxima, por causa de escolas de qualidade não

disponíveis. Se for o caso, vou enfrentar”. Ainda sobre isso, os funcionários 17 e 22 destacaram respectivamente “... afastamento da família” e “abrir mão da convivência diária com a família/amigos. Mudança para outra cidade”.

5.5 FATORES LIMITADORES DO CRESCIMENTO

Os fatores que limitam o crescimento profissional são de diferentes naturezas. Aspectos de natureza pessoal como desejo, maturidade e capacidade para o crescimento, recebe destaque importante em comparação com o peso atribuído à família. Além disso, fatores organizacionais diretos e indiretos também contribuem para a limitação do crescimento feminino na organização, tais como: remuneração, mobilidade, prazo de nomeação e o pré-conceito em relação às mulheres como gestoras.

Os fatores pessoais estão segmentados em:

1) Internos:

a. Desejo pelo cargo e pelo crescimento profissional;

b. Maturidade e capacidade para assumir as novas responsabilidades: as

mulheres apresentam muitos medos relacionados a fracassar ou não corresponder às expectativas nelas depositadas. De qualquer forma, apostam no perfil da nova geração feminina;

De acordo com o funcionário 20 “a nova geração está vindo mais preparada” e, além disso, o funcionário 16 afirmou “a mulher tem isso de achar que precisa estar pronta para tal cargo, precisa ser preparada e o homem não, ele vai lá e faz se deu certo deu”.

c. Disponibilidade para abrir mão dos fatores já conquistados;

Quanto a isso o funcionário 23 declarou “a mulher precisa ser muitas em uma só, então é complicado ela conseguir chegar a um cargo grande dentro de uma empresa e também conseguir tomar conta de todas as outras funções que ela tem. Nem todas as mulheres estão dispostas a pagar o ônus da decisão e do crescimento”.

d. Peso atribuído à família: a mulher, como foi colocado anteriormente coloca a família na frente da carreira, a opinião e a disponibilidade dos demais membros da família são fatores decisivos na hora de aceitar ou não uma comissão.

Diante desse aspecto o funcionário 30 afirmou que “é importante no momento da decisão em optar ou não pela comissão, conversar com a família, essas mudanças envolvem muito mais do que apenas a questão financeira”.

2) Externos:

Os fatores externos estão subdivididos em duas categorias:

2.1 Diretos:

a. Necessidade de mobilidade: para assumir cargos mais elevados de gestão, normalmente a questão de mobilidade acaba estando atrelada, uma vez que as agências que requerem um nível mais elevado de gestão não estão localizadas na cidade de residência do funcionário. Os custos pessoais ligados à mobilidade para as mulheres são percebidos como maiores, mesmo sendo similares aos custos para os gestores do gênero masculino.

Sobre isso os funcionários 13 e 20 declararam respectivamente que “o Banco perde muitos talentos em função da mobilidade” e “o crescimento passa pela mudança de cidade, nem sempre as mulheres estão dispostas a mudar”.

b. Prazo para tomar posse após a nomeação é muito curto: os gestores referem-se à nomeação como nomeação a jato, em função da necessidade imediata de assumir o novo cargo, tendo pouco tempo para organizar a vida pessoal antes deste acontecimento, em especial nas nomeações que requerem a mobilidade;

c. Percepção de baixa relação custo-benefício da remuneração proposta: as entrevistadas, em especial as gerentes de módulo, reclamam que os valores sugeridos para crescimento em termos de salário e a ajuda-moradia não são atrativos;

Relacionado a esse tópico o funcionário 27 afirmou que o “... custo-benefício é importante no caso das mulheres, o custo tem que ser menor que benefício”.

2.2 Indiretos:

a. Preconceito em relação às mulheres gestoras: consideram o cargo de gerente de agência como um cargo masculino em função do elevado percentual de homens ocupando esse nível e cargo de gestão. As mulheres consideram que são discriminadas no processo de seleção simplesmente em função do gênero.

O funcionário 5 comentou referente a esse assunto que “... com dificuldades de reconhecimento e ascensão acima da gerência média. A mulher ainda tem que brigar por seu espaço. Percebo que o natural dos gerentes regionais e estaduais ainda é priorizar o homem na administração de agências (...) a justificativa é que nas mesmas condições outras mulheres já haviam ido e depois se arrependido”.

A seguir serão apresentados os fatores considerados limitadores para o crescimento feminino em cargos de gestão no Banco Alfa, na rede de varejo e Caxias do Sul. A questão sobre este tema destacou 9 fatores limitadores e foi solicitado aos respondentes que as hierarquizassem conforme sua intensidade de limitação para o crescimento das mulheres em cargos de gestão no Banco Alfa, na rede de varejo de Caxias do Sul. Aqueles destacados em 1º lugar são mais limitadores do que aqueles destacados em 9º lugar.

Percebe-se que os homens estão mais alinhados em termos da ordem atribuída a cada fator limitante. Já as mulheres, muitas vezes, apresentam opiniões bastante distribuídas entre as posições, com a ocorrência do mesmo posicionamento perante dois fatores distintos, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 12 - Fatores limitadores do crescimento

Posição	Homens	Posição	Mulheres
1º	Necessidade mobilidade	1º	Preconceito quanto à mulheres gestoras
2º	Remuneração baixa	2º	Necessidade de ter dedicação maior ao banco
3º	Desafio/ medo de ser gestora	3º	Desafio/ medo de ser gestora
4º	Necessidade de posse imediata	4º	Necessidade de posse imediata/
5º	Dúvidas quanto a capacidade técnica	5º	Necessidade mobilidade
6º	Preconceito quanto a mulheres gestoras	6º	Dúvidas quanto à capacidade técnica
7º	Necessidade de ter dedicação maior ao banco		Remuneração baixa
8º	Importância dada à família/marido/filhos	8º	Importância dada à família/marido/filhos

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os homens as principais barreiras para o crescimento feminino estão na questão da necessidade de mobilidade para crescimento e na remuneração pouco atrativa para cargos de gestão. Por outro lado, as mulheres acreditam que o preconceito quanto à gestão feminina e a necessidade de aumento de dedicação ao banco são os fatores que mais as limitam para crescimento. Logo, para os homens os principais fatores limitadores são de ordem organizacional, porém para as mulheres, além de fatores de ordem organizacional há também a existência de fatores pessoais envolvidos (como a necessidade de aumento de dedicação ao trabalho), o que pode impactar na sua qualidade de vida.

Percebe-se que os fatores que limitam o crescimento feminino na organização estão mais voltados para questões organizacionais e emocionais do que ligados a fatores sociais e familiares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da mulher como gestora do Banco Alfa e, em especial, em Caxias do Sul, é notória, conforme se pode avaliar através dos questionários respondidos. Segundo análise dos questionários, viu-se que os cargos de Gerência Média são ocupados, na sua maioria, por mulheres, que têm, em média, até 10 anos de empresa, o que corresponde a um terço da carreira se considerar uma aposentadoria com 30 anos de contribuição. Sendo assim, estas mulheres teriam dois terços de sua vida na ativa para galgarem o posto de Gerência Geral, cargo este, considerado o mais elevado em uma agência.

A evolução da mulher dentro do banco aconteceu em um curto período de tempo, se for levado em consideração o tempo de existência da empresa mais de 200 anos, pois foi somente em 1969 que foi aberto processo de seleção para candidatas do sexo feminino. Hoje 41% dos funcionários do Banco Alfa são mulheres. Do total de funcionários comissionados no Banco Alfa 39% são mulheres, em Caxias do Sul este total é de 44%.

O foco na qualificação, a maturidade atingida pelas atuais gestoras, a energia e a vontade das postulantes a cargos de gestão foram traduzidas nos números deste estudo. Os fatores limitadores de crescimento da mulher gestora no Banco Alfa, Caxias do Sul, mostra uma gestora que está mais voltada para o campo profissional e mais resolvida em relação ao seu relacionamento e envolvimento com a família.

As mulheres do Banco Alfa em Caxias do Sul mostram-se com capacidade de ser multifuncional, atendendo ao mesmo tempo sua família e sua vida profissional. Somado a necessária para cada passo a ser dado, tornando-a uma pessoa que arrisca um pouco menos, quando comparada ao homem. Todas estas características as tornam únicas e fazem com que o processo de avaliação e definição de crescimento passe muito mais por fatores emocionais e pessoais do que os homens gestores ou postulantes a cargos de gestão. As gestoras do Banco Alfa de Caxias do Sul almejam cargos de alta gestão, em especial as mais jovens e atuais gerentes de módulo.

As gestoras do Banco Alfa em Caxias do Sul estão reduzindo o tamanho de suas famílias, estudando e qualificando-se mais e dedicando maior tempo para o crescimento profissional, essas mulheres estão otimistas quanto ao crescimento feminino em cargos de gestão para os próximos anos.

Ao concluir este estudo sobre o papel e a participação das mulheres em cargos de gestão nas agências do Banco Alfa, em Caxias do Sul, percebe-se que ainda existe um grande

espaço a ser trabalhado e conquistado pelas gestoras dentro da organização. Por outro lado, constata-se, que em 41 anos que a mulher faz parte do Banco Alfa, sendo uma empresa com mais de 200 anos, a mulher obteve várias conquistas e ainda tem muito a conquistar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMO, Laís (ed.). **Questionando um mito: custos do trabalho de homens e mulheres**. Organização Internacional do Trabalho – OIT. Brasília, 2005.
- ARAUJO, Luis C. G. de. **As mulheres no controle do mundo** – elas têm influência em todas as esferas, da política à comunicação. São Paulo, Forbes, 2004.
- BANCO ALFA. **Relações com investidores**. 2010. Acesso em: 25 jun 2010. Acesso restrito.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- COHEN, David. Até onde chegam as mulheres? **Revista Exame**. São Paulo, ano 35, n.2, , p. 36-50, 24 de janeiro de 2001.
- COSTA, Albertina O; BRUSCHINI, Maria Cristina (orgs). **Uma questão de gênero** – Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.
- DIAS, Iara de Jesus. **Mulheres Jornalistas**. Dissertação de mestrado – Universidade de São Paulo, ECA, São Paulo, 2001.
- DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. – 5. reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.
- ETHOS, Instituto. **O compromisso das empresas com a valorização da mulher**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.
- FERREIRA, Mary; ÁLVARES, Maria Luiza M; SANTOS, Eunice Ferreira dos (orgs). **Os saberes e os poderes das mulheres: a construção do gênero** – São Luis: EDUFMA/ Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas Mulher, Cidadania e relações de Gênero; Salvador: REDOR, 2001.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed.- 10. reimpr. – São Paulo: Atlas. 2010.
- HAIR, Joseph F. Jr. **Análise multivariada de dados**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

2008.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MURARO, Rose Marie. **Sexualidade da mulher brasileira: Corpo e classe social no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1983.

PENA, Maria Valéria J. **Mulheres e trabalhadoras: presença feminina na constituição do sistema fabril** – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

PENA, Maria Valéria J; PITANGUY, Jacqueline (coord.). **A questão de gênero no Brasil** – Rio de Janeiro: Banco Mundial, 2003.

PINELLI, Antonella (org.). **Gênero nos estudos de população**. Trad. De Renato Aguiar; Cristina Cavalcanti – Campinas: Associação Brasileira de Estudos populacionais – ABEP, 2004.

PRADO, Maeli. Mulher espera 35% mais por promoção. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 março 2006, p. B1.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

SAMARA, Eni de Mesquita (org.). **As idéias e os números do gênero: Argentina, Brasil e Chile no século XIX**. São Paulo: HUCITEC, CEDH/FFLCH-USP, 1997.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVESTRIN, Celsi Brönstrup. **Gênero, políticas e eleições**. Tese de doutorado – Universidade de São Paulo – ECA, São Paulo, 2000.

SCOTT, Joan W. Entrevista dada à Revista Estudos Feministas – Rio de Janeiro, IFCS/UFRJ, v.8, n. 1, p. 115 – 117, 1998.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A mulher na sociedade de classes: Mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. D.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÉNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO PARA TRAÇAR PERFIL FUNCIONÁRIO

Pesquisa “Uma análise sobre a representatividade das mulheres nos cargos gerenciais das agências do Banco Alfa* situadas em Caxias do Sul- RS.”

Prezado (a) Colega,

Gostaria de agradecer a sua participação nesta pesquisa, que é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As informações aqui coletadas serão resguardadas sob sigilo profissional, sendo divulgados somente os dados globais da pesquisa.

Desde já, agradeço,
Cleoni Xavier de Lima Scopel

*Banco Alfa – Nome fictício devido à solicitação da empresa de não fazer uso do nome.

BLOCO 1 – Características do Respondente

Nas questões a seguir, favor assinalar uma única opção:

1. Gênero:

a) Masculino

b) Feminino

2. Faixa Etária:

a) 18 a 25 anos

b) 26 a 35 anos

c) 36 a 45 anos

d) 46 a 55 anos

e) 56 a 60 anos

f) Mais de 60 anos

3. Estado Civil:

a) Solteiro (a)

b) Casado(a)

c) Viúvo(a)

d) Divorciado (a)/Separado(a)

3a. *Somente para aqueles que responderam a alternativa Casado (a) na questão 3* – O(a)

seu(sua) companheiro(a) também trabalha no Banco Alfa?

a) Sim

b) Não

4. Quantos filhos você possui?

a) Nenhum

b) 1 filho

c) 2 filhos

d) 3 filhos

e) 4 filhos ou mais

5. Cargo atual:

- a) Gerente de Módulo b) Gerente de Segmento c) Gerente de Agência
d) Assistente de Negócios

6. Indique a quanto tempo você trabalha no Banco Alfa:

- a) Até 5 anos b) De 6 a 10 anos c) De 11 a 15 anos
d) De 16 a 20 anos e) De 21 a 25 anos f) 26 anos ou mais

7. Indique o seu grau de escolaridade:

- a) 2º Grau Completo b) Graduação Incompleta c) Graduação Completa
d) Pós-Graduação e) Pós-Graduação Incompleta
g) Outro. Qual? _____

8. Indique qual é a sua área de formação profissional?

- a) Administração b) Contabilidade c) Direito
d) Engenharia e) Economia
f) Outra. Qual? _____

9. Você já morou em outras cidades além da cidade que reside atualmente em função do trabalho no Banco Alfa?

- a) Sim b) Não

9a. **Somente para aqueles que responderam Sim na questão 9** - Quantas outras cidades além da atual você já residiu no tempo em que trabalha no Banco Alfa?

- a) Uma b) Duas c) 3 ou mais

9b. **Somente para aqueles que responderam sim na questão 9** – Em quantos estados diferentes do Brasil você já morou enquanto trabalha no Banco Alfa?

- a) Morei sempre no mesmo estado b) Morei em dois estados diferentes
c) Morei em 3 ou mais estados

10. Antes de seu emprego neste Banco, trabalhou em alguma outra empresa/Instituição?

- a) Sim b) Não

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AS MULHERES

Questionário aplicado as mulheres

1) Relação com o banco:

- a. O que a motivou na escolha de trabalhar no Banco Alfa?
- b. No momento de decidir pela carreira profissional, sentiu alguma dificuldade?
- c. Qual sua trajetória no Banco? Funções pelas quais passou e cidades onde morou.
- d. Esta satisfeita com a gestão do Banco? Com seus benefícios (plano de saúde, participação nos lucros, auxílio alimentação) e programas de aprimoramento e desenvolvimento?

2) Processo de crescimento: sobre teu processo de crescimento no banco:

Visão do Banco

- a. Em sua opinião, quais fatores que o banco leva em consideração para promoção de profissionais?
- b. Para você, quais os fatores que contribuem para o seu desenvolvimento profissional? Por exemplo, formação acadêmica, disponibilidade para mudar local de residência, em função do trabalho.
- c. Até o momento, quais as barreiras que você encontrou no seu desenvolvimento profissional? (Se encontrou).

3) Família x Trabalho: Como você se sente em relação a esses dois temas?

4) Mulher no Banco Alfa:

- a. Qual sua percepção sobre a mulher no Banco Alfa?
- b. Como você vê as mudanças que estão acontecendo em relação às mulheres dentro do banco? Por exemplo, o programa pró-equidade de gênero.

c. O que acha das estatísticas de a área de gestão do banco estar composta em sua maioria por homens?

d. Comente sobre seu relacionamento com gestores masculinos, elencando pontos positivos e pontos negativos.

5) Intenções de crescimento futuro:

a. Vislumbra outro cargo? Qual e por qual razão?

b. Como acredita que será o processo para alcançar a promoção?

c. O que será levado em consideração para alcançar esta vaga?

d. Você acha que precisaria abrir mão de algo para o alcance desta promoção?

Em caso positivo, detalhar o que seria.

6. Abaixo estão pontuados uma série de barreiras que limitam o crescimento das mulheres em cargos de gestão no Banco Alfa. Gostaria que você colocasse em ordem de importância, sendo o 1 - o mais importante, 2 – o segundo mais importante e assim por diante, até chegar no 9 – o menos importante. Numere os itens conforme explicação abaixo.

Nº:___ Desafio/Medo de ser gestora

Nº:___ Dúvidas quanto à capacidade técnica

Nº:___ Importância dada à família / marido / filhos

Nº:___ Necessidade de posse imediata no novo cargo

Nº:___ Necessidade de mobilidade

Nº:___ Remuneração baixa (Custo x Benefício)

Nº:___ Preconceito quanto a mulheres gestoras

Nº:___ Necessidade de ter dedicação/tempo maior ao Banco Alfa

Nº:___ Outro. Qual? _____

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HOMENS

Questionário Aplicado aos Homens

1) Relação com o banco:

- a. O que a motivou na escolha de trabalhar no Banco Alfa?
- b. No momento de decidir pela carreira profissional, sentiu alguma dificuldade?
- c. Qual sua trajetória no Banco? Funções pelas quais passou e cidades onde morou.
- d. Está satisfeito com a gestão do Banco? Com seus benefícios (plano de saúde, participação nos lucros, auxílio alimentação) e programas de aprimoramento e desenvolvimento?

2) Mulher no Banco Alfa

- a. Qual sua percepção sobre a mulher no banco Alfa?
- b. Como você vê as mudanças que estão acontecendo em relação às mulheres dentro do banco? Por exemplo, o programa pró-equidade de gênero.
- c. O que acha das estatísticas de a área de gestão do banco estar composta em sua maioria por homens?
- d. Comente sobre seu relacionamento com gestoras, elencando pontos positivos e pontos negativos.

3) Família x Trabalho: Pra você, como as mulheres executivas do Banco Alfa, relacionam esses temas?

4) Intenções de crescimento futuro:

- a. Percebe se há uma intenção das mulheres quanto ao seu crescimento profissional?

b. O que elas levarão em consideração para alcançar esta vaga?

c. Do que elas precisarão abrir mão para o alcance desta promoção?

5) Abaixo estão pontuados uma série de barreiras que limitam o crescimento das mulheres em cargos de gestão no Banco Alfa. Gostaria que você colocasse em ordem de importância, sendo o 1 - o mais importante, 2 – o segundo mais importante e assim por diante, até chegar no 9 – o menos importante. Numere os itens conforme explicação abaixo.

Nº:___ Desafio/Medo de ser gestora

Nº:___ Dúvidas quanto à capacidade técnica

Nº:___ Importância dada à família / marido / filhos

Nº:___ Necessidade de posse imediata no novo cargo

Nº:___ Necessidade de mobilidade

Nº:___ Remuneração baixa (Custo x Benefício)

Nº:___ Preconceito quanto a mulheres gestoras

Nº:___ Necessidade de ter dedicação/tempo maior ao Banco Alfa

Nº:___ Outro. Qual? _____