

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Gabrielle Rodrigues Batista

**GESTÃO FEMININA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:
Igualdade de gênero, discurso x realidade.**

PORTO ALEGRE

2018

Gabrielle Rodrigues Batista

**GESTÃO FEMININA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:
Igualdade de gênero, discurso x realidade.**

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.

Orientador: Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2018

Gabrielle Rodrigues Batista

GESTÃO FEMININA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:

Igualdade de gênero, discurso x realidade.

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.

Orientador: Cláudia Simone Antonello

Conceito final:

Aprovado em:/..../....

BANCA EXAMINADORA:

Nome
Orientador
(UFRGS)

Nome
(instituição)

Nome
(instituição)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe, Cirse, por todo amor, carinho e cuidado, por sempre me incentivar na realização dos meus sonhos, não medindo esforços para que tudo na minha vida fosse possível. Agradeço por ela ter sido sempre minha inspiração, meu apoio, meu impulso e meu maior amor. Tudo por ti e pra ti. Meu amor incondicional.

Agradeço ao meu pai, Ilacrides, por me ensinar a importância do trabalho, me ensinar sobre resiliência, através de seus exemplos, por todo carinho e dedicação. Mesmo não estando mais juntos neste plano, ainda sinto seu amor diariamente.

Agradeço aos meus irmãos, Cristiano e Eduardo, pela nossa união, pelo tripé de bases fortes que formamos, por acreditarem em mim e sempre torcerem pelo meu sucesso.

Agradeço à Dina, por tanto carinho e cuidado em tantos anos.

Agradeço aos meus sobrinhos: Maria Eduarda, Juliana, João Pedro e Arthur, pedaços tão importantes de mim.

Agradeço à minha prima, Emanuelle, pelo exemplo e por sempre acreditar em mim, me incentivar, torcer pelo meu sucesso, ser minha cúmplice, confidente, amiga, irmã.

Meu agradecimento especial à todos os amigos e colegas que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento pessoal, profissional ou acadêmico. Em especial, à Fabiane e à Franciele, que me acompanharam em meu caminho universitário, me incentivando e não poupando esforços para me ajudar.

Meu agradecimento carinhoso à minha amiga Raquel, que sempre esteve ao meu lado e que é minha referência de estudo desde a infância, quando me ajudava nos trabalhos de colégio, até a faculdade, onde, por muitas vezes, foi meu refúgio em momentos de desesperos e dúvidas.

Agradeço à todos os entrevistados, que dispuseram seu tempo e, com muita atenção, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pelo apoio, força, compreensão e incentivo.

Ao longo dessa jornada, muitos professores foram importantes para minha formação. O início é sempre complicado: medos, dúvidas e a sensação de que tudo é

muito grande, de que não vamos dar conta. Aparecem, então, várias referências, algumas nos identificamos e são importantes, mas outras se tornam especiais, fazem as nossas escolhas ficarem mais claras e auxiliam aquele ser humano confuso do início a amadurecer. Por tudo isso, meu agradecimento especial vai para minha orientadora Claudia.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer à UFRGS, por me proporcionar um ensino de qualidade, em uma universidade que é referência internacional.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar o papel das políticas de diversidade de gênero do Banco X, na trajetória profissional de suas gestoras. Para isso, foi empregado o método qualitativo. Foram entrevistados 6 gestoras e 6 gestores. A partir da análise de conteúdo dos achados em campo, foi possível identificar que, nos dias atuais, estão presentes reflexos históricos de discriminação da mulher. Um dos principais aspectos a serem destacados relaciona-se à maternidade, onde evidenciou-se que inúmeras mulheres acabam retardando sua carreira ou se prejudicando de alguma forma, em prol da maternidade ou, ainda, adiando e, até mesmo, desistindo dos planos de ter um filho para conseguir crescer profissionalmente. Além disso, constatou-se a desigualdade existente em cargos executivos de diretoria e presidência, onde o número de mulheres nestes postos ainda é reduzido. Verificou-se que o impacto das políticas de igualdade de gênero da empresa, na trajetória das pesquisadas, é um fator importante e relevante, pois a empresa vem demonstrando o interesse na evolução, quando se trata de equidade de gênero, e também mostrando um maior respeito em relação às mulheres. Contudo, essas políticas aparecem de forma tênue e ainda precisariam ser revistas as práticas, quando se fala em cargos executivos, mesmo com indícios de um começo promissor com novos procedimentos.

Palavras-Chave: Gênero. Discriminação. Maternidade. Carreira. Desigualdade.

ABSTRACT

This paper aimed to identify and analyze the role of the gender diversity policies of Banco X in the professional trajectory of its managers. For this, the qualitative method was used. Six managers and six managers were interviewed. From the content analysis of the findings in the field it was possible to identify that in the present day there are present historical reflexes of discrimination of the woman. One of the main aspects to be highlighted relates to maternity, where it has been shown that countless women end up delaying their career or in some way hampering motherhood or even delaying and even giving up plans to have a child to able to grow professionally. In addition, there was an inequality in executive and presidential positions, where the number of women in these posts is still low. It was verified that the impact of the company's gender equality policies on the trajectory of the respondents is an important and relevant factor, since the company has been showing interest in evolution when it comes to gender equity and also showing a greater respect in relation to women. However, these policies appear in a tenuous way, and practices need to be reviewed when executive positions are spoken, even with indications of a promising start with new procedures.

Keywords: *Gender. Discrimination. Maternity. Career. Inequality.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mulheres em Espaço de Poder e Decisão	22
Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados	29
Quadro 2 – Roteiro de Entrevista	29
Quadro 3 – Macro e Microcategorias de Análise.....	33
Quadro 4 – Quadro de Administração e Diretoria Banco X.....	62
Quadro 5 – Banco X Grandes Investimentos e Corporações.....	62
Figura 2 – Quadro de Funcionários no Banco X por Gênero	67
Figura 3 – Perfil de colaboradores por Gênero	68
Figura 4 – Selo do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça.....	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	16
2.2 MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA.....	18
2.3 TETO DE VIDRO	21
2.4 DESIGUALDADE DE GÊNEROS EM BANCOS	23
2.5 GESTÃO FEMININA DENTRO DO BANCO X.....	25
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	27
3.2 SUJEITOS PESQUISADOS.....	27
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	28
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 SÍNTESE DAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS	32
4.1.1 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 1	32
4.1.2 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 2	33
4.1.3 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 3	34
4.1.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 4	35
4.1.5 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 5	35
4.1.6 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 6	37
4.1.7 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 7	37
4.1.8 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 8	38
4.1.9 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 9	38

4.1.10 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 10	39
4.1.11 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 11	40
4.1.12 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 12	40
4.2 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE GESTORAS.....	41
4.2.1 O IMPACTO DA MATERNIDADE NA CARREIRA FEMININA.....	42
4.2.2 INSEGURANÇA VERSUS CONFIANÇA	47
4.3 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS GESTORES	50
4.3.1 ENXUGAMENTO DE CARGOS DENTRO DA EMPRESA X ENXUGAMENTO DE HOMENS EM CARGOS DE GESTÃO	51
4.3.2 O IMPACTO DA PATERNIDADE NA CARREIRA MASCULINA.....	52
4.4 TRAJETÓRIA DE HOMENS VERSUS MULHERES NA INSTITUIÇÃO	55
4.4.1 AS DIFERENÇAS ESTÃO NAS GERAÇÕES.....	57
4.4.2 PREVALÊNCIA DE MULHERES EM CARGOS DE GERÊNCIA E AUSÊNCIA DE MULHERES EM CARGO DE SUPERINTENDÊNCIA/DIRETORIA	60
4.5 AÇÕES DE DIVERSIDADE DE GÊNERO	67
4.5.1 INICIATIVAS PRATICADAS PELA INSTITUIÇÃO	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	76
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	79

1 INTRODUÇÃO

A cada dia que passa, a mulher vem conquistando maior espaço no mercado de trabalho e se destacando em sua carreira, chegando a cargos de chefia. A revolução feminina é um fenômeno que iniciou inserindo a mulher no mercado de trabalho na Revolução Industrial, no século XVIII, seguido pelos movimentos feministas, do século XIX e, de lá para cá, é possível perceber uma rápida ascensão feminina. A mulher, que antigamente era estigmatizada, por ser apenas dona de casa e cuidar única e exclusivamente das tarefas domésticas, na maioria das vezes sustentadas pelos seus maridos, atualmente, em muitos casos vem tomando o papel de provedora do lar, dividindo tarefas e também as contas com os parceiros.

Como resultado da luta pela igualdade de direitos e pelo acesso das mulheres aos espaços de poder e decisão, em 2013, existiam 1.533 estruturas governamentais para a formulação, a coordenação e também a oferta de serviços públicos, para as mulheres presentes em municípios de todas as Unidades da Federação, segundo a Pesquisa de Informações Básicas Municipais – MUNIC, realizada pelo IBGE. (BRASIL, 2015)¹.

Ainda assim, apesar de todo avanço cultural que podemos perceber em relação à igualdade de gêneros, existem muitos relatos da disparidade de salários, e da dificuldade encontrada na trajetória da mulher dentro das instituições. O mercado de trabalho ainda demonstra uma preferência por homens, principalmente em cargos de liderança, e isso fica muito claro quando se percebe que apenas 26 mulheres (cerca de 5%), estão listadas como CEO no ranking da SP&B500 (Bolsa de Valores de Nova Iorque).

Além da desigualdade salarial, há a desigualdade no acesso às posições hierárquicas. Madalozzo (2011) aponta que a promoção representa uma barreira intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira, e esse fenômeno é chamado de teto de vidro (LIMA; LUCAS; FISCHER, 2011). Essa denominação foi criada em 1986, quando escritores do Wall Street Journal criaram a metáfora para explicar a dificuldade de acesso das mulheres e demais grupos minoritários aos cargos hierárquicos mais altos nas corporações (WEYER, 2007).

¹ Fonte: <http://www.spm.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/publicacoes/2015/livro-raseam_completo.pdf>. Acesso 20 abr. 2018.

A presença de barreiras para o crescimento das mulheres nas organizações nos Estados Unidos fez com que um termo fosse criado para representá-la: “glassceiling”, “teto de vidro”, que significa uma representação simbólica de uma barreira sutil, mas ao mesmo tempo forte, porque não é tão explícita, mas dificulta muito a ascensão de mulheres aos cargos de comando das empresas (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

Contudo, é importante ressaltar que o sexo por si só não define quem será o ocupante da cadeira mais alta. É necessário confrontar estes dados com a qualificação de cada gestor, ou seja, muitas vezes as informações que se têm disponíveis se tornam tendenciosas e, para isso, é preciso analisar não somente com a ótica de gênero, mas também da preparação cognitiva, para entender se essa disparidade continua sendo um reflexo de uma história de desigualdade, ou se estudos e preparação, independente de ser homem ou mulher, acabam falando mais alto.

A presença de mulheres nos espaços de poder e decisão é um indicador relevante da igualdade de condições e de oportunidades vivenciadas por elas na sociedade brasileira. Nesse tocante, embora tenham uma relativa vantagem, no que se refere ao nível de escolaridade em relação aos homens, há ainda uma importante desigualdade de gênero na ocupação dos espaços de poder e decisão. A brecha da desigualdade entre homens e mulheres vem se reduzindo paulatinamente, mas o caminho a ser percorrido para se alcançar a plena e efetiva igualdade de gênero nos espaços de poder ainda é longo (BRASIL, 2015)².

Neste trabalho, será realizado um estudo sobre a mulher no mercado de trabalho e a trajetória até chegar a cargos de chefia. Para isso, foi escolhida uma renomada instituição financeira, Banco X, para embasar o referido tema. Tal banco ficou conhecido mundialmente por defender o empoderamento feminino, após assinar um acordo junto à ONU, visando reduzir a desigualdade de gênero dentro da instituição. Consta em seu site do Banco como política de diversidade: “Como uma empresa global, valorizamos a diversidade cultural e as diferentes linguagens e tradições de outros países. Além de promover a diversidade, o banco atua contra a discriminação em todas as suas formas.” O Banco X possui uma Política de Diversidade que estabelece o compromisso da organização com a valorização desse

² Fonte: <http://www.spm.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/publicacoes/2015/livro-raseam_completo.pdf>. Acesso em 20 abr. 2018.

tema e o respeito às diferenças, assim como as responsabilidades das áreas envolvidas no processo de gestão. E, mais especificamente em relação às questões de gênero:

Garantir e fomentar a equidade de gênero tem sido um de nossos grandes trabalhos em nossa organização. A ascensão das mulheres em cargos de liderança, suporte as gestantes e sensibilização sobre a importância do papel do homem nesse processo de equidade fazem parte de valores que desejamos fortalecer e disseminar para sustentar nossa atuação e engajamento de todos os colaboradores no assunto (Dados coletados do Banco X).

Para a diretora do sindicato dos bancários, Marta Soares, esta conquista ainda está longe de sair da teoria. “A igualdade de gênero no setor financeiro é uma antiga reivindicação do movimento sindical bancário. Já foram propostas diversas ações neste sentido pelos representantes dos trabalhadores. Sempre recusadas pelos bancos. Se o Banco X estiver de fato comprometido com o empoderamento das mulheres na sua estrutura hierárquica, e não utilizando a pauta apenas para melhorar sua imagem junto à população, o Sindicato e demais entidades representativas dos bancários possuem conhecimento e propostas para ajudar nesta missão. Afinal, os dados e as condições de trabalho no banco mostram claramente que o Banco X está muito distante de alcançar os sete princípios propostos pela ONU Mulheres e o Pacto Global das Nações Unidas” (SPBANCARIOS, 2017).

Com base em estudos já existentes sobre a gestão feminina, bem como uma análise *in loco* da trajetória de gestores do banco X, este trabalho levanta a seguinte questão de pesquisa: **Até que ponto as políticas de diversidade de gênero do Banco X influenciam a trajetória profissional de suas funcionárias?**

Para responder à esta indagação, foram estabelecidos os objetivos de pesquisa apresentados na próxima seção.

1.1. OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, sendo o objetivo geral o propósito e a questão central do estudo e os objetivos específicos os métodos e etapas para alcançar o objetivo geral, através do procedimento metodológico aplicado.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar o papel das políticas de diversidade de gênero do Banco X, na trajetória profissional de suas gestoras.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever as ações de diversidade de gênero praticadas pela instituição financeira;
- b) Analisar a trajetória profissional das gestoras no banco X, segundo relatos das mesmas;
- c) Analisar a trajetória profissional dos gestores no banco X, segundo relatos dos mesmos;
- d) Confrontar trajetória de homens e mulheres da instituição,

1.2 JUSTIFICATIVA

A importância da conquista feminina no mercado de trabalho é um fato que está refletindo em toda a sociedade, que vem se reinventando, devido à novos tipos de arranjos, onde a mulher aparece como provedora, independente e em cargos de gestão, em um mercado conhecido, historicamente, por ser masculino. Isso se reforça em instituições financeiras, onde o homem sempre foi a figura responsável por cuidar e gerir o dinheiro.

A intenção do referido trabalho, além de entender a trajetória da mulher dentro de um cenário conquistado e modificado pela presença feminina, é também averiguar se as políticas de diversidade praticadas pela instituição financeira são verificadas na prática. Confrontando estes dados, será possível compreender sobre o teto de vidro feminino e como este é vivenciado na prática.

O presente trabalho constitui-se, além desta introdução, o capítulo dois, de revisão teórica, onde são apresentados os eixos teóricos usados para embasar este estudo, focando especificamente na mulher no mercado de trabalho, em cargos de liderança e na desigualdade de gêneros nos bancos, no capítulo três é apresentado a

metodologia de pesquisa, no capítulo quatro apresentamos as análises encontradas nas entrevistas, realizadas com gestores do sexo feminino e masculino do banco X e, para finalizar, o capítulo cinco, onde são decorridas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEORICO

Nesta seção, serão tratadas as principais revisões da literatura e estudos realizados, que servirão de base para este trabalho e para a pesquisa que será aplicada nele. Deste modo, será apresentada a história da inserção da mulher no mercado de trabalho, desigualdade de gênero, e a mulher em cargos de gestão.

2.1 A mulher no mercado de trabalho

A luta da mulher em ganhar seu espaço no mercado de trabalho é um fato histórico, pautado por muita desigualdade, mas também muitas conquistas. Hoje é possível perceber, após anos de batalhas, o reflexo de uma sociedade mascarada pelo machismo e que vem, aos poucos, ganhando novas formas e arranjos, onde as mulheres não só se tornaram força de trabalho importante, mas o destaque destas em suas mais variadas funções vem dando a elas maior notoriedade, chegando a cargos de liderança dentro das instituições.

A discriminação contra a mulher é algo muito antigo. Bessa (2007), afirma que, desde os primórdios das civilizações, a mulher é subjugada inferior ao homem, uma vez que, na sociedade Neolítica (entre 8.000 a 4.000 anos atrás), já se começava a definir papéis para cada sexo, o que se configurava na divisão sexual do trabalho. Nesse tempo, a mulher tinha a função de cuidar dos filhos, cultivar e criar animais e o homem tinha a função de caçar. É daí que vem a distribuição de papéis, que ainda é vista atualmente: a mulher fica com os afazeres domésticos e o cuidado com os filhos e ao homem é subentendido que o seu papel é trabalhar fora de casa e garantir o sustento da casa. Segundo Lima (2005), a mulher nas Idades Antiga e Média era relegada à situação de inferioridade nos aspectos econômico, social e político. Ainda, segundo Lima (2008), verifica-se que, ao longo da história, a mulher foi descrita e considerada como um ser inferior ao homem, sem pretensões, apenas com inclinação estritamente para o lar, de pouca capacidade intelectual, destinada ao casamento e a maternidade. Silva (2010) destaca que a desigualdade entre homens e mulheres é antiga e acontece em quase todas as culturas do mundo. Assim, Silva (2010) enfatiza que:

A violência contra a mulher está nos seus mais diferentes códigos, incrustada no pensamento estereotipado de homens e mulheres de uma sociedade herdeira de pensamentos caducos e de crenças esclerosadas, que compreendia a mulher como ser inferior ao homem, daí, portanto, a violência física, o estupro, os assassinatos, o aborto indesejado, as torturas psicológicas e a mutilação genital, entre tantos outros atos de violência, sem falar na discriminação quando o baixo nível social, econômico, as origens étnicas e raciais das mulheres vítimas da violência se coadunam (SILVA, 2010, p. 559).

A Revolução Industrial, que teve origem na Inglaterra, transformou a mulher, que até então cuidava unicamente de tarefas domésticas, em uma força de trabalho, tornando esta uma operária. Para Lima (2005), vários motivos ensejaram esta abertura ao trabalho feminino: simplificação de tarefas, redução do esforço muscular, dado o desenvolvimento da maquinaria, a necessidade de vultosa quantidade de trabalhadores para atender à demanda das indústrias e, sobretudo, os salários menores pagos às mulheres.

Outro ponto de destaque sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho foram as guerras, que fizeram com que os homens, provedores do lar, se ausentassem e as mulheres passassem a assumir os negócios da família e a posição dos homens no trabalho. Ao final das guerras, o resultado tinha modificado a paisagem e a estrutura das sociedades mundiais pois, com o regresso dos homens que lutaram pelo país, onde muitos dos que sobreviveram ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho, outros ficaram com problemas psicológicos, e muitos outros foram excluídos da vida social das comunidades, entre outras coisas, resultando num novo tipo de sentimento e atitude por parte das mulheres. Nesse momento, as mulheres novamente deixaram as casas e os filhos para levar para frente os projetos e os trabalhos realizados pelos maridos.(BALTAR; LEONE, 2008).

Segundo a pesquisadora Cecília Toledo (2008), estas mulheres foram forçadas, diante das necessidades encontradas na época, a trabalharem em condições insalubres, abdicando do cuidado aos filhos, exercendo sua função em uma jornada exaustiva de mais de 12 horas diárias. Toledo (2008) afirma, ainda, que uma prática comum às operárias de Manchester (Inglaterra) era alimentar os bebês três vezes ao dia e, para mantê-los quietos o resto do tempo, dar-lhes uma mistura, a “mistura de Godfrey”, composta de láudano – um tranquilizante à base de ópio, de largo uso entre as mulheres – e melado. Nestas condições, problemas sociais, como mortalidade infantil, foram se agravando e a exploração aumentando, visto que a

incorporação destas mulheres na indústria gerava maior lucro, pois seus salários eram menores.

O que aparentemente poderia ser tratado como uma emancipação feminina ou, até mesmo, a liberdade da mulher em poder gerar o próprio sustento, virou sinônimo de exploração e opressão

No Brasil, nas primeiras décadas do século XX, as mulheres também formavam grande parte do operariado das indústrias, e assim como na Europa, as condições de trabalho eram precárias. Segundo a historiadora Mary Del Priore (1997), estas trabalhadoras eram constantemente sujeitas a assédio sexual, controles disciplinares, humilhações, recebiam salários 60% menores que os dos homens e não existia nenhuma legislação trabalhista capaz de protegê-las.

A partir da década de 1930, a legislação brasileira proporcionou garantias trabalhistas às mulheres. Na Era Vargas, anos 30, 40 e 50, houve a regulamentação do trabalho de mulheres e crianças, e o presidente Getúlio Vargas fixou a jornada de trabalho em 8 horas diárias.

Mesmo com a preferência pela mão de obra feminina pelos empregadores, a mulher sempre foi pouco valorizada na história, tanto na sociedade quanto na sua participação nas relações de trabalho, isto porque a preferência pela mulher no mercado de trabalho era, tão somente, em razão do baixo custo pela sua mão de obra, ainda, a mulher enfrentava a desvantagem de ter a figura masculina sempre em evidência, no entanto, o que se viu foi que a mulher através do seu trabalho contribuiu grandemente para o crescimento e a evolução da sociedade em todos os seus aspectos (LUZ, 2015, p. 12-13).

Atualmente, o cenário que vemos da mulher no mercado de trabalho evoluiu muito, em relação às operárias do século XX. Muito mais que conquistar os seus direitos, as mulheres vêm conquistando seu espaço. Encontramos mulheres em diversos cargos, antes somente exercidos por homens, e ocupando uma grande fatia do mercado.

Infelizmente, apesar de todas as conquistas e avanços femininos, os números nos relatam que a desigualdade entre homens e mulheres ainda existe e é latente, quando falamos em disparidade salarial e cargos de chefia. Segundo a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios), apesar de representar 52,3% da população em idade ativa, as mulheres são apenas 43,3% da população

economicamente ativa, reflexo de que a taxa de formalização (com carteira assinada) é mais baixa para mulheres (71,1%) do que para os homens (76,8%).

Ademais, as mulheres estão mais inseridas nas ocupações que apresentam remuneração menor, como no trabalho doméstico, especialmente o sem carteira. Por fim, os rendimentos médios são menores para as mulheres do que para os homens em todas as ocupações, sendo mais próximos no trabalho doméstico com carteira (média feminina equivale a 87,8% da média masculina) e mais distantes no setor público com carteira (média feminina equivale a 67,4% da média masculina (ROLIM, Cartacapital, 2018)³.

Para Rolim (2018), as diferenças entre mulheres e homens no mercado de trabalho se materializam em diversos níveis. Começando pelas possibilidades e formas de entrada nesse mercado, passando pelas ocupações exercidas e culminando nos rendimentos médios.

2.2 Mulheres em cargo de chefia

Mesmo com toda inclusão e ascensão da mulher no mercado de trabalho, e embora atualmente este número esteja crescendo exponencialmente, os dados encontrados de mulheres em cargos de gestão e liderança ainda é muito menor, comparado aos homens. Quanto mais alto o nível hierárquico do cargo, esta diferença se torna cada vez maior.

Essa desigualdade de gêneros em cargos de poder é um reflexo histórico da inserção tardia da mulher no mercado de trabalho. Muito embora essa revolução feminina venha acontecendo a mais de séculos, durante muito tempo as mulheres que trabalhavam eram de classe baixa, sem instrução ou com muito pouco estudo. A entrada de mulheres de classe média e com acesso à estudos e possibilidades de aperfeiçoar-se, chegando a um cargo de gestão, é um acontecimento recente. Outro fator relevante é o social, que sempre colocou o homem no papel de provedor, chefes de negócio e líderes natos.

Assim sendo, homens eram encorajados e educados para gerir empresas, enquanto as mulheres para cuidar do lar e da família.

³ Fonte: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/brasil-debate/a-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-brasileiro>>. Acesso em 20 abr. 2018.

O modo como eram criados os meninos dava-lhes condições de ingressar no mundo masculino do trabalho e da competição. Da mesma maneira, os tipos de comportamento encorajados nas meninas supostamente as preparavam para desempenhar os seus futuros papéis no lar e na família. Acima de tudo, elas eram educadas no sentido de se orientarem para relacionamentos, isto é, eram orientadas para os outros e não para si mesmas (ROCHA-COUTINHO, 1994, p.59).

Ainda, para Rocha-Coutinho (1994), por muito tempo a educação escolar feminina se manteve distinta da masculina:

lentamente, a idéia de escolarização para meninas foi-se acrescentando à idéia mais antiga de educação doméstica, embora não oferecesse ainda uma educação idêntica àquela ministrada aos meninos, como pode ser visto pela diferença entre os currículos das escolas primárias masculinas – que ensinavam a ler, escrever, contar, conhecimento de aritmética, geometria e língua – e femininas – que ensinavam as primeiras letras, as gramáticas portuguesa e francesa, os ‘trabalhos de agulha’, a música, o canto e a dança (ROCHA-COUTINHO, 1994, p. 80).

O que vemos claramente nos dias de hoje são mulheres buscando, cada vez mais, instrução, conhecimento e, com isso, é possível perceber um real destaque feminino, em cargos que antigamente eram apenas exercidos por homens. Podemos também perceber que esta cultura voltada à homens no poder está sendo desconstruída lentamente em muitas organizações, que vêm buscando a inserção da mulher também em cargos de gestão.

Embora o cenário esteja longe do ideal, não podemos dizer que não há melhora. Aumentou a ocupação da mulher no mercado de um modo geral e também nos cargos de chefia (GARCIA, G1, 2018)⁴.

Infelizmente, estudos comprovam que a disparidade salarial entre homens e mulheres se agrava em profissionais de nível superior e com MBA, onde mulheres ganham quase metade do salário dos homens.

O levantamento mostra que quando as mulheres ocupam cargos de presidente e diretor recebem em média 32% a menos que os homens. No cargo de consultor, a diferença chega a quase 39%. As menores diferenças estão nos cargos de auxiliar/assistente e estagiário/trainee (CAVALLINI, G1, 2018)⁵.

⁴ Fonte: < <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em 20. Abr. 2018.

⁵ Fonte: < <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em 20 abr. 2018.

Fontenele-Mourão (2006) relata que o preconceito dos homens em relação às mulheres, no ambiente de trabalho, ato que geralmente desvaloriza a mulher como trabalhadora, ainda é forte, pois eles projetam uma imagem de mulher basicamente ligada à família e a casa – o que limitaria a sua adequada inserção e desempenho na profissão. A autora afirma, ainda, que as relações de gênero vêm passando, ao longo do tempo, por mudanças, nas quais as mulheres estão se tornando mais independentes e autônomas, modificando suas relações com o trabalho, com a família e com a sexualidade. Assim sendo, no campo profissional, estão ocorrendo modificações nas posições hierárquicas das mulheres dentro das empresas, bem como as competências profissionais e habilidades necessárias ao seu crescimento e desenvolvimento.

Corrêa e Carrieri (2007) verificaram que, mesmo em cargos de gerência, as mulheres são vítimas. Por estarem em “terreno de domínio masculino”, elas passam por situações de assédio, tanto por parte de seus chefes, que as colocam em posição de inferioridade, com atitudes hostis, quanto por parte de seus subordinados, que não as aceitam como gestoras.

Quelhas (2010) atribui o crescimento da mulher em cargos de liderança à facilidade destas em enfrentar os desafios cotidianos que o mundo corporativo lhe impõe, atuar com coragem ao assumir riscos, exercer a criatividade, liderar suas equipes de trabalho e valorizar o elemento humano, de forma a cultivar e estabelecer inter-relações pessoais diferenciadas.

De acordo com o Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (2014), a presença de mulheres tem aumentado nos espaços de poder e decisão. Embora elas tenham uma significativa vantagem, no nível de escolaridade, em relação aos homens, ainda existe uma certa desigualdade na ocupação dos espaços de poder e decisão, que vem se reduzindo, mas ainda esta distante de chegar a igualdade de gênero, conforma ilustra a figura 1:

Figura 1 – Mulheres em Espaço de Poder e Decisão

Mulheres em espaços de poder e decisão					
Indicadores	Mulheres	Homens	Ano	Fonte	Tabela
Distribuição percentual de governadoras/es estaduais e do Distrito Federal em exercício	7,4	92,6	2014	Governos estaduais e do Distrito Federal	7.2
Distribuição percentual de servidoras/es ocupantes de DAS	43,0	57,0	2014	Ministério do Planejamento	7.4
Distribuição percentual de Ministras/os dos Tribunais Superiores	18,7	81,3	2014	TSE	7.16
Distribuição percentual de pessoas em cargos de direção das centrais sindicais	28,9	71,1	2014	Centrais Sindicais	7.19
Distribuição percentual de pessoas de 25 anos ou mais de idade ocupadas em cargos de direção	36,8	63,2	2012	PNAD	7.22

Fonte: RASEM – Relatório Anual Socioeconômico da mulher (2014).

Mesmo com tantos avanços e conquistas, em relação a igualdade de gênero no mercado de trabalho, o caminho a ser percorrido pelas mulheres, para além dos direitos iguais, ainda é longo. Entretanto, estas estão cada vez mais dispostas e preparadas para a competitividade do mercado e para a luta, em busca de uma igualdade conquistada, mesmo que lentamente.

2.3 Teto de vidro

A desigualdade de gêneros e as barreiras impostas para o crescimento profissional feminino dentro das organizações foi intitulado nos Estados Unidos como: “glassceiling”, em português “teto de vidro”. Este termo é usado para explicar a barreira sutil, porém forte, que dificulta a ascensão das mulheres a cargos de chefia em empresas.

O fenômeno teto de vidro nas organizações brasileiras, fenômeno que trata de uma representação simbólica de uma barreira transparente e sutil, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos postos altos da hierarquia organizacional (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014, p.3)

Há pelo menos duas vertentes que buscam explicar a existência do fenômeno “teto de vidro” na literatura. Uma vertente enfatiza a discriminação, a outra enfatiza a diferença comportamental entre homens e mulheres (COELHO, 2006).

Na primeira vertente, é possível analisar dois modelos. No primeiro modelo, denominado discriminação por preferência, o homem é escolhido pelo gestor, mesmo tendo pré-requisitos idênticos à mulher. Neste caso, a escolha é realizada por fatores culturais e psicológicos. O segundo modelo é o da discriminação estática. Supõe-se que existiria um estigma social, segundo o qual a produtividade das mulheres seria menor do que a dos homens (ARROW, 1998; BECKER, 1971; COELHO, 2006).

Há muito tempo, pesquisas indicam que os preconceitos levam à discriminação contra a mulher, constituindo-se em um dos maiores fatores que impedem a ascensão delas, nas grandes organizações (STOCKDALE; LEONG, 1994).

Independente de qual causa relacionada ao fenômeno “teto de vidro”, a mulher executiva representa um grupo que, embora esteja em crescimento, ainda é minoria no mundo empresarial (LIMA et al., 2009; SCHERER, 2008) representativo do percentual de mulheres que ali trabalham (AGUIAR, 2007). O pêndulo oscila a favor dos homens quando se discute a distribuição de gênero entre os cargos de direção (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006; (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014, p.5)

A outra vertente fala em diferença comportamental e, também, nos traz dois modelos. No primeiro modelo, as mulheres possuiriam marginais maiores do que as dos homens em atividades fora da empresa, por exemplo, cuidar dos filhos pequenos. Isso causaria vínculos mais instáveis com as empresas do que os homens (ARROW, 1998; COELHO, 2006). Porém, o outro modelo supõe que quanto mais qualificadas, menos atrativas são para essas mulheres as atividades fora da empresa, como o cuidado com a casa e filhos. Para elas, não compensaria deixar de trabalhar e receber rendimentos mais altos para ficar em casa. Logo, os diferenciais por gênero são menos severos, na medida em que ambos os sexos galgam posições mais altas nas empresas. Sendo assim, homens e mulheres são tratados de maneira igualitária em empregos que requeiram altos níveis de qualificação. Diante desta posição, o fenômeno “teto de vidro” só ocorre para aquelas que visam chegar em cargos de comando. Ou seja, para aquelas que ainda não chegaram lá. Para as que estão lá o fenômeno não ocorre (COELHO, 2006).

O “teto de vidro”, traz as barreiras invisíveis advindas de uma cultura e sociedade, que colocam o homem como provedor e ultrapassam o mundo corporativo, fazendo com que os mais altos cargos de chefia dentro de uma instituição sejam vistos como cargos masculinos. Em pesquisa realizada na França,

Belle (2010) apresenta que 95% das mulheres da amostra acreditam que existem cargos nas empresas que são dificilmente confiados à mulheres; 90% acredita que as mulheres progredem mais lentamente que os homens e 80% acredita que as mulheres devem trabalhar mais que os homens para demonstrar sua competência e ter sucesso profissional. Embora a pesquisa tenha quase 20 anos, seus resultados se mostram atuais, se comparados à pesquisas mais recentes no Brasil. Em estudo realizado a partir da percepção de funcionários de mais de 500 empresas, conclui-se que as mulheres têm probabilidade menor de perceber positivamente as possibilidades de crescimento profissional (VELOSO et al., 2011).

Nos dias de hoje, a presença feminina vem mostrando a força e disposição da mulher em dedicar-se ao trabalho com a mesma disponibilidade dos homens, embora muitas vezes tenha a difícil tarefa de conciliar a demanda de trabalho exigida pelo cargo, com as necessidades domésticas ou familiares. Segundo Adler (2002), muitas características das mulheres ainda são estereotipadas nos ambientes de trabalho.

Em estudo realizado em uma companhia energética do Paraná a conclusão foi de que a participação feminina nos cargos de presidente, conselheiro e diretor tem frequência muito reduzida, quando existente (BRASIL; PEREIRA; MACHADO, 2008).

Na pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar⁶, verifica-se o reduzido percentual de mulheres nos cargos de liderança, onde apenas 4% dos cargos de presidência dessas empresas são ocupados por mulheres e nos outros cargos de liderança, como diretoria, gerencia e supervisão, 36% são mulheres. Com isso, entendemos que no Brasil há um “teto de vidro” que dificulta o crescimento da carreira executiva feminina. Meyerson e Fletcher (2002) afirmam que o preconceito quanto à presença das mulheres no mercado de trabalho também cria essa barreira, que raramente é ultrapassada.

2.4 Desigualdade de gêneros em bancos

A desigualdade de gênero dentro de instituições financeiras se torna clara e latente quando avaliamos os cargos de diretoria e presidência dentro de bancos. Além

⁶ Revista Interinstitucional de Psicologia, 2010, p. 83.

disso, a disparidade salarial entre homens e mulheres, ocupantes do mesmo cargo, chega a ser 23,9% menor.

Apesar da crescente incorporação feminina no quadro bancário, esta se dá em cargos mais baixos e com maior trato com o público, devido à características naturais da mulher. O salário mais baixo também acaba sendo um dos pontos centrais da contratação dessas mulheres, mesmo com níveis escolares equivalentes aos homens.

A incorporação de mulheres ao quadro bancário pode ser explicada por esse novo cenário. As mulheres, além de mais escolarizadas, realizavam o serviço de vendas por menores salários; ademais, as chamadas “características femininas”, como paciência e simpatia no trato com os clientes, eram sempre ressaltadas como adequadas para esse trabalho, centrado em vendas e relacionamento com clientes. Nos bancos privados, onde contratação e demissão podem ser realizadas com maior rapidez, as mudanças na composição do quadro de funcionários dos bancos se tornaram bastante visíveis (DIEESE, 2013, p. 3).

O site da Revista Época Negócios publicou este ano uma reportagem que falava sobre uma nova pesquisa divulgada pelo Banco da Inglaterra, sugerindo que quando há mais mulheres na diretoria, os bancos são mais rentáveis. No estudo, as economistas Ann Owen e Judit Temesvary demonstram que há uma relação entre igualdade de gênero e resultado financeiro. No entanto, isso só acontece se a instituição já tem políticas de igualdade – ou seja, pouco adiantaria se um banco até então dominado por homens colocasse mulheres na diretoria, sem fazer nenhuma alteração na cultura da empresa (Época negócios, 2018)⁷.

Pereira et al. (2008), ao avaliarem o crescimento da participação feminina nos cargos de direção dos bancos do Brasil e Banco Brasileiro de Descontos (BRADESCO), afirmam que parece ter aumentado ao longo dos últimos anos (2002-2006). Contudo, as taxas de atividade dos homens são superiores, em especial em cargos de chefia, mesmo num setor como o bancário, em que o número de mulheres trabalhando é bem mais alto do que na indústria. (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014, p.6)

A desigualdade de gêneros dentro dos bancos ainda é uma realidade. Embora as mulheres venham se preparando, cada vez mais, e ganhando seu espaço, os homens ainda ocupam papéis mais importantes dentro das instituições financeiras,

⁷ Fonte: < <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/08/bancos-com-mais-mulheres-na-diretoria-sao-mais-rentaveis.html>>. Acesso em 20 abr. 2018.

visto que, quanto mais sênior o cargo, menor a presença feminina e que apenas 8% das mulheres ocupam cargos do alto executivo dentro de bancos.

2.5 Gestão feminina dentro do Banco X

No ano de 2017, o banco X, uniu-se à outras 150 empresas brasileiras, assinando o acordo proposto pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global das Nações Unidas, com o compromisso formal de atuar em promoções pela equidade de gênero. De acordo com a vice-presidente do Banco X

Com a adesão aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU, estamos dando um passo importante em direção à diversidade de gênero no X. O pacto é mais um comprometimento nosso para garantir a igualdade de oportunidades para mulheres na organização e na sociedade. Atualmente, as mulheres representam 60% de todo o quadro de colaboradores do banco, mas ainda temos desafios quando olhamos essa proporção em cada nível hierárquico. Por isso, temos imprimido esforços constantes em todo o banco, inclusive com o envolvimento da nossa alta administração. A diversidade está presente em nossa cultura e em nossos valores e acreditamos que estamos no caminho certo (Dados à respeito do Banco X).

Apesar do acordo assinado, ainda há um longo caminho a percorrer, para que a igualdade de gênero seja posta em prática dentro da instituição. Segundo a diretora do Sindicato bancário, Marta Soares:

Assinar um acordo com a ONU Mulheres visando reduzir a desigualdade de gênero é sem dúvida positivo para a imagem do banco. Porém, a realidade mostra que o Banco X ainda está muito longe de promover a igualdade de gêneros. Mesmo as mulheres sendo maioria no banco, ganham menos que os homens e ocupam pouquíssimos cargos de direção (Dados à respeito do Banco X).

Os sete Princípios de Empoderamento das Mulheres, proposto pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global das Nações Unidas consiste em:

- Estabelecer uma liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero.
- Tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação.
- Assegurar a saúde, a segurança e o bem estar de todos os trabalhadores e trabalhadoras.
- Promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres.
- Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de abastecimento e de marketing que empoderem as mulheres.

- Promover a igualdade através de iniciativas comunitárias e de defesa.
- Medir e publicar relatórios dos progressos para alcançar a igualdade de gênero (Dados à respeito do Banco X).

Apesar de um grande avanço, frente à igualdade de gênero dentro do banco e a proposta acatada pelo Banco X junto à ONU, ainda existe o questionamento sobre esta atitude ser apenas uma jogada política da instituição ou se as intenções são verdadeiramente genuínas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aponta o método de pesquisa utilizado para estruturar este trabalho. Inicialmente, expõe-se o tipo de método utilizado na pesquisa, seguido da descrição das pessoas entrevistadas e, por fim, como foi realizada a análise de dados obtidos.

3.1 Método de pesquisa

O método utilizado neste trabalho foi o qualitativo. Para Uwe Flick (2009, p. 23), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

Inicialmente, a fim de obter um maior embasamento teórico sobre o assunto, podendo assim, gerar um roteiro de entrevista consistente, foi utilizado o processo técnico de pesquisa bibliográfica que, para Gil (2008), é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos.

Como para este estudo é preciso uma maior compreensão e exploração dos dados coletados e pesquisados, a pesquisa qualitativa consegue buscar maiores referências para obtenção destes, tendo em vista que a pesquisa qualitativa se caracteriza por apresentar riqueza nos detalhes; olhar do pesquisador; enfoque da perspectiva dos sujeitos; aprofundamento; parte de uma hipótese, não formal, mas sim em expectativa, a partir da qual serão formuladas as hipóteses explicativas; enfoca os processos. (BOGDAN; BLIKEN, 1994, p. 16)

3.2 Sujeitos Pesquisados

A aplicação da pesquisa qualitativa se deu junto à gerentes do banco X, do gênero feminino e masculino, para conhecer e entender o processo até o cargo de gerência, a fim de analisar se existe igualdade de gênero em cargos de liderança dentro da instituição

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Genero	Filhos	Formação	Tempo empresa	Tempo Cargo
E1	30	Casada	Feminino	0	Pós-graduada	5 anos	5 meses
E2	36	Casada	Feminino	2	Superior	11 anos	9 anos
E3	33	Casada	Feminino	1	Pós-graduada	15 anos	5 anos
E4	32	Casada	Feminino	0	Superior	8 anos	1 ano e meio
E5	32	Casada	Feminino	0	Pós-graduada	8 anos	1 ano
E6	26	Casada	Feminino	0	Formada	4 anos e 4 meses	10 meses
E7	47	Divorciado	Masculino	1	Superior	27 anos	13 anos
E8	29	Casado	Masculino	0	Superior	8 anos	1 ano
E9	58	Casado	Masculino	1	Superior	34 anos	15 anos
E10	52	Casado	Masculino	1	Pós-graduado	33 anos e 6 meses	24 anos
E11	30	Casado	Masculino	0	Pós-graduado	5 anos	3 anos
E12	26	Solteiro	Masculino	0	Superior	6 anos	3 anos

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados.

3.3 Coleta e análise de dados

A técnica para coleta de dados empregada foi a de entrevista em profundidade, com roteiro semi-estruturado. O roteiro foi elaborado a partir dos objetivos a serem alcançados e da revisão teórica, conforme pode ser observado no quadro 2:

Quadro 2 - Roteiro de Entrevista

Objetivos	Perguntas
Identificar e descrever as ações de diversidade de gênero praticadas pela instituição financeira	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o processo utilizado pelo banco pra promover um funcionário ao cargo de gestão? Quem foi o principal responsável pela promoção 2. Havia muitos homens na disputa pelos cargos que você alcançou? 3. Você vê alguma mudança na sua empresa com relação às mulheres chegarem a cargos de gestão? Qual? Exemplifique 4. Você sofreu algum tipo de preconceito na empresa por ser mulher? Quais? Exemplifique. 5. Você já se sentiu preterida por ser mulher? Como? Exemplifique. 6. Existe na sua empresa tratamento igualitário entre homens e mulheres? Por quê? 7. Como sua empresa enxerga a ascensão da mulher a cargos mais elevados? 8. E os colegas e subordinados? Exemplifique 9. Você conhece alguma prática relacionada a diversidade realizada pela instituição? 10. Caso afirmativo: Quais? Fale sobre elas 11. Caso negativo. O que vc pensa sobre as empresas possuírem políticas da diversidade. Fale sobre isso.

	12. No seu ponto de vista, dentro da instituição existe equidade de gênero? Cite exemplos
Analisar a trajetória profissional das gestoras no banco X, segundo relatos das mesmas	13. Quais foram suas dificuldades ao entrar no mercado de trabalho? 14. Fale sobre seu ingresso na instituição. 15. Com quantos anos e qual o cargo que vc, começou na instituição 16. Conte sobre sua trajetória profissional até chegar ao cargo de gestora. 17. Com quanto tempo de empresa vc chegou ao cargo de gestão? 18. Quais foram as maiores dificuldades para desenvolver sua carreira? Exemplifique. 19. E o que facilitou? Exemplifique. 20. Como foram acontecendo as suas promoções dentro da empresa? 21. Como vc descreveria seu relacionamento com seus colaboradores. Exemplifique 22. Como é a sua relação com os cargos superiores de chefia? Exemplifique 23. Os diferentes papéis que você tem que assumir na sua vida como um todo afetam a sua carreira? De que maneira? Exemplifique (conte, relate uma situação). 24. Você abriu mão de algo na sua vida para seguir sua carreira? Comente. 25. Você teve apoio da sua família com relação a sua carreira? Exemplifique. 26. Como é a visão da empresa com relação à maternidade? 27. A maternidade teve algum impacto na sua carreira? Como? Comente. 28. Se você tivesse que dar um conselho para as mulheres que queiram tornar-se gestoras, qual seria?
Confrontar trajetória de homens e mulheres da instituição	29. Se fosse tivesse que comparar a trajetória dentro desta instituição considerando a questão de gênero, como vc a descreveria?

Fonte: objetivos e revisão teórica.

Foram entrevistadas 6 gerentes homens e 6 gerentes mulheres do banco X. O tempo para cada entrevista foi, em média, de 40 minutos, gravadas em áudio e analisadas posteriormente, com perguntas relacionadas à carreira e trajetória dessas mulheres e homens e o sentimento que envolve cada um, em relação à equidade de gênero, dentro do banco.

Cada relato foi transcrito a fim de comparar as respostas, chegando à conclusão do estudo proposto.

As entrevistas individuais permitem maior compreensão e percepções aguçadas, à respeito, não somente das respostas fornecidas, mas de todo o sentimento envolvido, em torno do indivíduo. Conforme Richardson (1999, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”.

Para a análise dos dados coletados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Primeiramente, aceita-se que o seu foco seja qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo, atualmente, pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). Quanto a interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997).

Tendo em vista tamanha diversidade, mas ainda assim, aproximação terminológica, optou-se por tomar como balizador deste estudo, as etapas da técnica propostas por Bardin (2011), uma vez que, é a obra mais citada em estudos qualitativos na área de Administração. Essas etapas são organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (FOSSÁ; SILVA, 2005)

A primeira fase, pré-análise, é utilizada para sistematizar as ideias iniciais, desenvolvidas em cima da pesquisa realizada no referencial teórico e, em cima disso, estabelecer indicadores para as informações coletadas. Ainda, segundo Fossá e Silva (2005), esta fase compreende:

a) Leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas;

b) Escolha dos documentos: consiste na definição do *corpus* de análise;

c) Formulação das hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados;

d) Elaboração de indicadores: a fim de interpretar o material coletado;

A segunda fase, de exploração de material, consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas (FOSSÁ; SILVA, 2005). Bardin (1977) define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo.

Para Fossá e Silva (2005), a terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes, contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em

cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Sintetizando, o método de análise de conteúdo compreende as seguintes fases:

- 1) Leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos);
- 2) Codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;
- 4) Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
- 5) Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
- 6) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
- 7) agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- 8) inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as trajetórias profissionais dos entrevistados até a ascensão ao cargo de gestão, sua visão em relação à equidade de gênero dentro da instituição, a partir de seus relatos e percepções. A análise das falas foi realizada à luz do referencial teórico, estudado previamente. Inicialmente, serão apresentadas as sínteses das trajetórias profissionais de todos os entrevistados e, nas seções seguintes, serão explorados aspectos pontuais relativos à estas trajetórias, conforme macro e microcategorias de análise, apresentadas no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Macro e Microcategorias de Análise

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA
1. Trajetória profissional das gestoras	<ul style="list-style-type: none"> • O impacto da maternidade na carreira feminina • Insegurança x confiança
2. Trajetória profissional dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Enxugamento de cargos dentro da empresa x enxugamento de homens em cargos de gestão • O impacto da paternidade na carreira masculina
3. Confrontar trajetória de homens e mulheres da instituição	<ul style="list-style-type: none"> • As diferenças estão nas gerações • Prevalência de mulheres em cargos de gerencia e ausência de mulheres em cargos de superintendência/diretoria
4. Ações de diversidade de gênero praticadas pela instituição	<ul style="list-style-type: none"> • Diferente percepções conforme a geração • Iniciativas praticadas pela instituição

Fonte: elaborado a partir da literatura e objetivos

4.1 Síntese das Trajetórias Profissionais

Esta seção se destina à uma breve apresentação de cada entrevistado e sua trajetória dentro do banco. Assim, procurou-se também trazer as dificuldades e facilidades encontrados pelos entrevistados em sua carreira.

4.1.1 Trajetoria Profissional da Entrevistada 1

A entrevistada 1 iniciou sua carreira no banco com 25 anos, no cargo de caixa. Permaneceu por 3 anos no cargo, até participar de um processo seletivo para Supervisora Operacional. Passado o processo, ela que mora em Guaíba, conseguiu a vaga na sua cidade. A entrevistada relata que este cargo já é uma iniciação ao cargo de gestão, por mais que não esteja intitulado como gerente, ele tem a cobrança e o

aprendizado para ser um líder. Ficou dois anos no cargo e em maio deste ano foi promovida a Gerente Operacional. A entrevistada relata que a maior dificuldade encontrada na sua trajetória, foi lidar com os diferentes tipos de pessoas, tanto colegas como clientes. Pela sua pouca idade, encontrou certas resistências quando, por vezes, precisou atuar como gestora com colegas mais velhos ou com mais tempo de empresa. Ao mesmo tempo que a entrevistada relata a dificuldade em lidar com pessoas, na hora em que é questionada sobre as facilidades encontradas, ela afirma que a sua grande vontade em crescer foi a motivação para fazer acontecer e que apesar de ser difícil lidar com pessoas diferentes e principalmente os mais velhos, ela conseguia aprender e absorver muito os ensinamentos deles.

4.1.2 Trajetoria Profissional da Entrevistada 2

A entrevistada 2 começou a trabalhar na instituição como caixa, com 23 anos. Na época (cerca de 11 anos atrás), a empresa era o Banco Y, que logo após foi comprado pelo Banco X, fundando, assim, a instituição que hoje conhecemos por Banco XY. A entrevistada conta que a divisão hierárquica do Banco Y era diferente de como é no Banco X, onde a área comercial e operacional são separadas e os cargos se equivalem. No Banco Y, existia apenas um gestor, que era o gerente geral, e todos eram subordinados à ele, inclusive o gerente de atendimento, que equivale, hoje em dia, ao cargo de Gerente Operacional. A entrevistada permaneceu no cargo de caixa cerca de 6 meses e logo surgiu a oportunidade da entrevistada inscrever-se em um programa de formação de gerente de atendimento. A princípio, pensou em se inscrever apenas para ver como funcionava e, assim, posteriormente, conhecer o processo e estar preparada para assumir o cargo mas, para sua surpresa, ela passou no programa. Então, quando fechou 8 meses no caixa, assumiu como gerente de atendimento, no mesmo dia que houve o anúncio da fusão entre Banco X e Banco Y. A migração de sistema, atendimento, etc, levou em torno de 2 anos e como o cargo da entrevistada não existia no Banco X, ela migrou direto para o cargo de Gerente Operacional, que é o cargo que ocupa hoje em dia. Quando falamos em facilidades para o desenvolvimento dentro da empresa, ela relata que a meritocracia é um ponto forte e acredita que quem tem bom desempenho realmente é reconhecido. Ela se sente reconhecida pelo seu trabalho e esforço e, também, procura destacar o trabalho e esforço dos seus colaboradores. Já as dificuldades, no seu ponto de vista, dizem

respeito à velocidade da informação. Segundo a entrevistada, o profissional precisa estar sempre correndo atrás de conhecimento, buscar aprender, estudar e não apenas conhecimentos teóricos, mas os conhecimentos práticos também. Para ela, com o dinamismo que o mercado impõe hoje em dia, o profissional precisa estar muito bem preparado.

4.1.3 Trajetoria Profissional da Entrevistada 3

A entrevistada 3 começou a sua carreira bancária como estagiária em uma instituição pública e nela se deu o início de seu interesse por se desenvolver dentro de um banco. Como para conseguir uma efetivação neste banco era necessário concurso, desde antes do seu contrato de estágio terminar, a entrevistada já estava procurando outras oportunidades. A entrevistada relata que, por ter iniciado sua carreira no interior, as oportunidades muitas vezes não chegavam até ela mas, conversando com uma cliente, conseguiu enviar o seu currículo, através de sua nora, para o Banco Y e, assim, teve a oportunidade de participar do processo seletivo e ser contratada no Banco Y, vindo morar na capital. Iniciou sua carreira no Banco Y no cargo de assistente de gerência. Ela explica que o Banco Y tinha uma forma diferente de trabalho, onde comercial e operacional se misturavam e, por conta disso, ela acabou aprendendo muito sobre todas áreas do banco. Ela conta que, inicialmente, não almejava o cargo de gestão, pois seus gerentes da época tinham um perfil mais operacional e ela não se sentia motivada por eles. Também por que, como estava cursando a faculdade de direito, acreditava que seu emprego no banco serviria apenas como um degrau para poder pagar a faculdade e seguir a área de formação. Porém, com o passar do tempo, foi gostando, cada vez mais, e se apaixonando pela carreira bancária. Começou a perceber o porte da instituição que trabalhava e a sua importância e, com isso, foi valorizando, cada vez mais, seu espaço no banco e trabalhando com mais afinco. O cargo de gestão se deu quando a entrevistada percebeu que já estava exercendo o cargo de gestora, sem a promoção e, então, perseguiu seu reconhecimento.

Ao ser questionada sobre as dificuldades encontradas neste percurso, a entrevistada relata que a falta de incentivo dos gestores e alguém que lhe apontasse o caminho, dificultou em questão de tempo (quase 10 anos) para chegar ao cargo atual, mas também acredita que tudo acontece no momento certo pois, hoje em dia,

como gestora, ela percebe muitas pessoas sendo promovidas sem o devido preparo e tendo maiores dificuldades em tarefas diárias, onde ela sabia lidar com maior habilidade e tranquilidade. Então, apesar de apontar a falta de incentivo como dificuldade, ela encara como um preparo para a gestão que logo a frente iria assumir.

4.1.4 Trajetoria Profissional da Entrevistada 4

A entrevistada ingressou no banco X após inscrição em um site de empregos, sendo convocada para uma série de etapas, que levariam ela ao cargo de caixa. Permaneceu no cargo em torno de dois anos e, após um processo seletivo, foi escolhida para um cargo interno dentro do banco, como assistente de GSO (Gerente Regional). Depois disso, conseguiu sua promoção para assistente de superintendência e, por estar muito tempo em área interna, percebeu a necessidade de voltar à rede de agências para poder continuar seu encareiramento dentro do banco. Foi solicitado à entrevistada que relatasse o quão diferente era a área interna do banco e ela relatou que todas as atividades, prazos, pressão e o tipo de pessoas com quem se lida muda completamente, não tem atendimento ao cliente, mas ao mesmo tempo tem atendimento ao colaborador que, muitas vezes, pode ser até mais difícil do que lidar com os próprios clientes. Além disso, trabalha diretamente com os cargos mais elevados, como superintendência e diretoria. Quando retornou para a agência, assumiu o cargo de gerente operacional, pois seu cargo na época era equivalente, não tendo assim uma promoção, mas sim uma troca de função.

Ao falar das dificuldades encontradas na carreira, ela aponta que seu maior impasse foi no cargo de gestão pois, como estava há muito tempo afastada da rede de agências e o perfil do gestor havia mudado significativamente, ela não tinha um referencial, alguém para usar de exemplo ou inspiração. Já em relação às facilidades, ela cita o relacionamento com todos os colegas, o *network*, as pessoas que tu conhece no processo, as diferentes áreas, as amizades, etc.

4.1.5 Trajetoria Profissional da Entrevistada 5

A entrevistada 5 ingressou na instituição com 24 anos de idade, no cargo de atendente comercial e, após um ano no cargo, foi promovida para assistente de gerência. Após 2 anos, obteve uma promoção para gerente de contas Xclass onde,

apesar de não ser um cargo de gestão de pessoas, tinha uma grande responsabilidade, pois toda carteira de clientes desse segmento, juntamente com a meta proposta, era somente trabalhada por ela. Nesse momento, ela já assumia um cargo de gerência, que seria muito importante para seu aprendizado e desenvolvimento, para alcançar o atual cargo de gestora.

Quando questionada acerca das dificuldades encontradas na trajetória, a entrevistada cita ansiedade e lidar com pressão. Já ao chegar ao cargo de gestão, incluiu a essas dificuldades, aprender a delegar tarefas, deixar que a equipe desenvolva seu trabalho sozinha, de forma independente, dando o suporte necessário, mas não fazendo o trabalho por eles. As facilidades encontradas foram em relação ao relacionamento com os colegas, o ambiente de trabalho muito amigável e a confiança que sempre teve nas pessoas com quem trabalha, antes de seus gestores e agora em seus colaboradores.

4.1.6 Trajetoria Profissional da Entrevistada 6

A entrevistada 6 entrou no banco com 23 anos, como caixa, e teve seu crescimento muito rápido. Sendo promovida uma vez por ano e no último ano duas vezes, passou a ocupar o cargo de gerente em apenas 4 anos de carreira. Segundo ela, as maiores dificuldades encontradas foram em relação à competitividade e às facilidades vieram através do seu esforço pessoal e profissional, sempre com foco naquilo que pretendia.

4.1.7 Trajetoria Profissional da Entrevistado 7

O entrevistado 7 está na instituição há 27 anos. Ele iniciou como funcionário do Banco Francês e brasileiro, na década de 1990. Em 1995, o Banco X comprou o Banco Frances e brasileiro, com a finalidade de criar o PersonX. O entrevistado conta que começou no banco com o cargo de *office boy* e que foi crescendo, à medida que iam surgindo oportunidades. Na época, segundo ele, existiam muitos mais cargos e degraus a serem galgados. Por isso, na sua primeira promoção, ele foi promovido para o cargo de escriturário e, após a compra do banco, iniciou suas atividades como caixa, depois tesoureiro, *coneg* (hoje em dia conhecido como supervisor de caixa) e, por fim, gerente operacional.

As maiores dificuldades encontradas por ele para se desenvolver na carreira, foram nos momentos de promoção, onde ele sentiu falta de um suporte prévio. Segundo o entrevistado, após a promoção, em um primeiro momento, lançavam o colaborador na agência e ele tinha que se virar por si só, e isso aconteceu inclusive no seu primeiro cargo de gerência. Em um segundo momento, o banco dava os cursos necessários, mas primeiramente “jogavam” o colaborador sem nenhum preparo anterior. Já quando falamos das facilidades encontradas, o entrevistado relata que a ajuda e a colaboração dos colegas foram peças chaves. Um clima familiar, onde todos colaboravam efetivamente para o desenvolvimento da agência e de cada colega.

4.1.8 Trajetoria Profissional da Entrevistado 8

O entrevistado 8 tem 29 anos e 1 ano no cargo de gestão. Conta que começou na instituição com 22 anos, no cargo de agente comercial, e teve sua ascensão muito rápida. Após um ano no cargo, foi promovido para assistente e, após 1 ano e meio, para gerente de relacionamento Xclass. Após quase 3 anos no segmento Xclass, o entrevistado conquistou o cargo de gestão, como Gerente geral de agência.

As maiores dificuldades encontradas para o seu desenvolvimento foi em relação ao padrão de atendimento de uma agência para outra. Uma agência tinha mais fluxo, outra menos fluxo, e ele tinha que estar sempre se reinventando e se adaptando ao padrão da agência para conseguir atingir as metas. Este é um ponto forte que o entrevistado passa para sua equipe nos dias de hoje. Resiliência, adequar o seu trabalho de acordo com cada cenário. Relata que aprendeu muito com os seus gestores, mesmo os ruins, pois ensinaram a ele como não fazer uma gestão. Então, acredita que os gestores foram muito importantes no desenvolvimento da sua carreira. Sua facilidade de comunicação com pares, parceiros, gestores e clientes também foi um ponto forte no desenvolvimento da sua carreira, a veia comercial e o amor pelo que faz foram peças fundamentais na sua trajetória dentro do banco.

4.1.9 Trajetoria Profissional da Entrevistado 9

Com 34 anos de banco e 15 no cargo de gestão, o entrevistado 9 consegue nos relatar uma outra época vivida nesta área. Entrou na instituição como *office boy* por indicação e, depois, passou para o departamento de *telex*, trabalhou nos

departamentos de contas a pagar, departamento de cobrança, até ser promovido a caixa. O entrevistado comenta que, naquela época, existiam muito mais setores e muito mais cargos na empresa. Após trabalhar alguns anos como caixa, o entrevistado foi promovido para subchefe de tesouraria. Depois do cargo extinto, ele assumiu como tesoureiro. Toda essa trajetória aconteceu dentro da mesma agência, onde permaneceu por 8 anos. Depois de 8 anos na mesma agência, o entrevistado foi transferido para outra agência, e lá, tornou-se chefe de captação. Depois de um tempo, foi transferido para uma agência do Centro de Porto Alegre, onde assumiu o cargo de subgerente operacional. Após este cargo também ser extinto, foi promovido a gerente operacional.

As dificuldades encontradas ao longo da carreira, segundo relato, foram encontrar bons gestores, que ajudassem o colaborador no encarecimento. Ele conta que, na época, os gestores tinham medo de perder a posição para o seu colaborador e, por isso, limitavam seu desenvolvimento profissional. O que facilitou no seu desenvolvimento foi a sua busca por conhecimento, sempre atento à todas novidades, acesso à informação, leitura de circulares, conhecer as regras e normas e aquilo que ele precisava fazer para crescer no banco, já que não podia contar com a ajuda de terceiros.

4.1.10 Trajetoria Profissional da Entrevistado 10

O entrevistado 10 é o que possui mais tempo no cargo de gestão, dentre quase 34 anos de carreira, 24 deles foram dedicados à gestão de agências. Iniciou no banco no interior do estado, na cidade de Santa Cruz do Sul, com 19 anos, como *office boy*. Posteriormente, foi promovido para escriturário B, escriturário A, depois chefe de serviço, em várias áreas dentro do banco (rural, serviços internos, cobrança, PABX em Santa Cruz, entre eles a Souza Cruz, etc.), depois para chefe de tesouraria e, então, a promoção para gerente operacional. O entrevistado conta que levou cerca de 8 anos para chegar ao cargo de gestão, o que para época era uma ascensão muito rápida, tendo em vista as várias etapas que precisava passar.

A dificuldade no atraso de informação encontrada na época foi um ponto forte citado pelo entrevistado. Segundo ele, como não existia internet e serviços online, tudo chegava atrasado. Ele compara com hoje em dia, onde a informação é instantânea e onde, em poucos minutos, é possível ser informado de algum

acontecimento ou pesquisar a veracidade de algum fato. Se as pessoas não tivessem boa vontade em correr atrás das informações, dificultava mais ainda. Porém, o entrevistado sempre gostou muito do serviço bancário e sempre teve muita agilidade e rapidez em todas as atividades, o que facilitou fortemente o seu desenvolvimento dentro do banco. Ele conta também que, na época, a profissão era muito bem vista aos olhos da sociedade, e que ser bancário gerava a ele um certo *status*.

4.1.11 Trajetoria Profissional da Entrevistado 11

O entrevistado 11 iniciou sua trajetória no banco no programa de Trainee. Ele conta que, ao longo da sua carreira profissional, já tinha passado por muitas áreas, como comercial, indústria e queria dar um próximo passo, na área financeira, e achou que o banco seria uma excelente oportunidade. Dentro do programa, descobriu que o banco abrange todas essas áreas e muitas outras, teve contato com todas elas e identificou-se mais com gerencia comercial de agências, por ter facilidade em tratar com o público. Ele relata que o processo para entrar no programa de trainee tem muitas etapas e etapas muito difíceis e ele acredita esta ter sido a maior dificuldade encontrada. Também relata que administrar o tempo entre trabalho e outras atividades paralelas tem sido um desafio constante em sua vida. Como o entrevistado já possuía uma vasta bagagem de cursos profissionalizantes, ele acredita que isso tenha facilitado o seu desenvolvimento dentro da empresa, assim como o fato de sempre querer ser o melhor e buscar o melhor.

4.1.12 Trajetoria Profissional da Entrevistado 12

Aos 19 anos, o entrevistado 12 iniciou sua carreira no programa de estágio oferecido pelo banco. Meses depois foi efetivado para o cargo de caixa onde, após um ano, foi promovido para supervisor. Depois disto, foram dois anos, até tornar-se gerente operacional, atual cargo do entrevistado.

Encontrar bons gestores foi uma das maiores dificuldades de sua trajetória profissional, visto que muitos dos seus gerentes não o ajudaram no seu desenvolvimento e, mesmo demonstrando empenho, muitas vezes não era reconhecido, o que acarretou numa maior demora para chegar ao cargo de gerência do que o esperado. Em contraponto, ele relata que a ajuda dos colegas foi

fundamental para seu encarecimento e que, assim como teve gestores não tão bons, teve gestores muito bons que o ajudaram. Acredita que a gestão pode ser algo que beneficia, mas que também pode desmotivar o colaborador.

É possível perceber na trajetória dos entrevistados que, na maioria dos casos, o bom relacionamento com os colegas tem sido fator determinante para o desenvolvimento desses gestores. Também podemos notar que, ao passar dos anos, e com o enxugamento de cargos dentro da instituição, as dificuldades foram diminuindo. Ainda assim, nota-se que o relacionamento com colegas e gestores, ao mesmo tempo que impulsionou a maioria nas suas carreiras, também foi fator de dificuldade em outros casos. Em suma, pode-se verificar que o fator “pessoas” é o diferencial para alavancar ou não a carreira de um profissional

4.2 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE GESTORAS

Nessa macrocategoria, serão analisados os relatos das entrevistadas, utilizando também, para fim de pesquisa, a percepção dos homens sobre determinados assuntos, como a vida pessoal, familiar e a maternidade que, segundo Betiol e Tonelli (1991) e, em pesquisa recente, por Lima et al (2009), que relacionam a cultura empresarial desenvolvida a partir de valores masculinos, os desafios das mulheres estão relacionados ao acúmulo de tarefas na esfera do trabalho profissional e doméstico, às questões pessoais, como a maternidade e, principalmente, o questionamento, quanto à capacidade feminina de liderar.

Outra questão levantada nesta seção é a forma como a mulher encara um novo desafio (CASTELLS, op. cit) acredita que as mulheres construíam suas identidades como identidade de resistência e passaram a construir hoje como projeto, na tentativa de legitimar as mudanças sociais ocasionadas pela sua entrada no mercado de trabalho.

Para estudar a identidade das mulheres nas organizações, deve-se ressaltar que a mulher vive sob influência de paradigmas e sistemas de representação masculina, com raízes no consciente coletivo e individual, incluindo as instituições (BELLE, 2010).

4.2.1 O Impacto Da Maternidade na Carreira Feminina

Para a mulher, o impacto da maternidade na carreira é muito mais notório. Mesmo que muitas entrevistadas não percebam, ou talvez externalizem esse sentimento, não expondo sua real visão, podemos observar, pelos relatos, a disparidade entre homens e mulheres neste assunto. Oliveira (2016, p. 18) afirma:

Esse acúmulo de jornadas tem impacto sobre a credibilidade das mulheres no mercado de trabalho, pois muitos contratantes afirmam que mães, por exemplo, acabam saindo mais cedo ou faltando ao trabalho para cuidar dos filhos, sendo que homens com filhos não enfrentam esse mesmo julgamento.

A entrevistada 1 relata sua visão sobre a maternidade dentro do banco:

[...] Ah... eu acho que infelizmente isso é uma coisa que até eu já penso hoje em dia em relação a isso, acho que é uma coisa assim ... acho que toda empresa, não vou dizer que é só a empresa que a gente trabalha, tá? Aaaahh... tem ainda um certo preconceito com a mulher em relação a gravidez, não é igual a carreira de um homem, acho que sempre tem diferença nisso. Eu fico pensando hoje tá? Eu to super feliz que eu vou voltar pra agencia perto da minha casa, que vou ter uma comodidade, que eu vou ter uma qualidade de vida boa, menos tempo de transito, tudo... só que eu sei que se eu tiver filho, eu não vou voltar pra agencia sabe, quando eu voltar da minha licença o meu lugar aqui não vai ta garantido, ai quando eu voltar da licença maternidade eu vou ter que fazer um bom resultado de novo, trabalhar construir tudo que eu venho construindo pra dai sim eles pensarem um dia de novo: não, vamos colocar ela perto de casa pq agora ela tem um filho... nãaaao, jura, pra empresa tu é um numero sabe, se tu ta entregando resultado bacana tu vai conseguir ter uma qualidade de vida, tu vai ficar legal, vai trabalhar perto da tua casa, agora ficou 7 meses de licença com tempo de férias, vai ter que construir todo esse resultado, todo esse relacionamento de novo pra poder conciliar teu filho com o teu trabalho e ate assim eu digo no nosso caso como gestora, a tua cadeira daquela agencia é ocupada por outra pessoa e quando tu volta da licença, não quer dizer que tu vai voltar pra aquela agencia, dai tu vai ter que batalhar, achar um outro ponto pra ti, entendeu? (ENTREVISTA 1)

Já a entrevistada 2, já usufruiu da licença e possui uma visão diferente, em relação à maternidade, dentro da instituição:

[...] hoje eu vejo a visão da empresa uma visão bem humana e vou te explicar porquê: No Banco X nós podemos prorrogar a licença maternidade por 6 meses, eu fiquei 7 meses com meu filho em casa. Eu fiquei os 4 meses por lei, dai depois eu proroguei mais dois meses que algumas empresas permitem que tu prorogue, não são todas, são

muito poucas, e depois eu tirei mais um mês de férias. Porque a gente não volta para mesmo local de trabalho? Porque a agencia ela não pode parar em função que a pessoa precisa se ausentar e precisa desse momento e eu entendo isso e eu te digo que ela é muito humana porque... porque antes nos éramos avaliados normalmente, a pessoa saia de licença maternidade e a avaliação dela era normal, ela era avaliada naqueles 2 meses que ela trabalhava. Hoje não.. a avaliação de uma mulher que volta de licença-maternidade ela é considerada não avaliada no período, justamente pra não impactar na carreira, então eu quando voltei ainda não era assim, então a minha avaliação ficou ruim. Mas eu vou te dizer que não me chateia, mas eu vejo como humana justamente por isso, porque pensa na mulher, porque viram que estava prejudicando e reviram isso, entende? (ENTREVISTA 2)

A entrevistada 3, assim como a 2, afirma:

[...] Eu acredito que no Banco X não temos nenhum tipo de preconceito, tanto é que quando eu optei pela maternidade eu fui convidada a participar de um projeto de PDI pra encareiramento futuro e eu claro que eu quis participar e tudo, mas deixei bem claro essa minha opção, meu desejo de ser mãe e em nenhum momento eu vi que teve algo que eu não deveria ter falado e eu inclusive comentei em casa mesmo: Ah pq a chefe me perguntou se eu queria encarrear ou engravidar e eu disse que nesse momento eu tinha optado por engravidar. Em nenhum momento eu percebi alguma resistência e essas pessoas que eu comentei me falaram: Ah tu não devia ter falado e blablabla. Mas eu não percebi nada assim... pelo contrario, eu fui incentivada, motivada, dizendo que se era um sonho meu, um desejo meu, eles diziam que não tinha problema nenhum, que eu ainda tenho idade pra encarrear, pra ter um cargo superior mesmo com a pausa da maternidade neste momento. (ENTREVISTA 3)

Porém, em outro momento da entrevista, ela expõe as dificuldades do retorno, após longo período afastado em função da licença maternidade:

[...] faz dois meses que eu voltei, e a gente volta assim mais lento, porque se quando a gente tira férias quando a gente volta já muda alguma coisa, tu ficar fora 7 meses e tu voltar, tu volta assim mais devagar, então os primeiros dias, as primeiras semanas eu voltei bem mais devagar, coisas que eu fazia no automático eu fazia mais lentamente, parecia que meu dia não rendia tanto... eu pensava: Como que eu faço isso, que eu fiz a vida inteira e eu já não lembrava tanto, sabe? Porque o sistema muda, mas a gente vai entrando no ritmo de novo [...]. (ENTREVISTA 3)

Para as entrevistadas que não vivenciaram a maternidade ou, segundo o ponto de vista dos entrevistados 8, 11 e 12, as opiniões convergem:

[...] Olha, do banco e dos gestores eu acredito que eles são bem tranquilos quanto a isso, pelo que eu vejo aqui na agencia tinham duas meninas que estavam grávidas, saíram a pouco de licença e foi bem tranquilo assim, já estavam mais ou menos com a data que iam sair de licença, então elas conseguiram emendar as férias junto com a licença, veio pessoas me ajudar na ausência delas, quando elas voltarem elas vão voltar, provavelmente não pra essa agencia, mas vão continuar tendo um lugar pra continuar o trabalho e acho muito bom, que não são em todas empresas mas aqui no banco tem aqueles dois meses a mais né e ainda tem mais aquele tempo, depois que elas voltam, podem sair duas horas mais cedo pra adaptar. (ENTREVISTA 4)

[...] Bem, eu ainda não sou mãe, não vivi isso na pele pra dizer exatamente, mas pelo que eu vejo é bem tranquilo. As mulheres podem prorrogar o tempo de licença, depois voltam ao trabalho normalmente... aaah mudam de agencia, claro, mas tem o trabalho assegurado. Também tem o plano de saúde que ajuda bastante... acho que é isso. É o que eu percebo olhando de fora mesmo. (ENTREVISTA 5)

[...] Eu não tenho filhos ne, mas por todas as situações dos colegas que eu vejo eu acredito que o banco lida com uma forma bastante positiva mas temos bastante colegas, inclusive tinha uma na minha propria agencia que estava grávida, tava com 4 meses o banco já sabia e a avaliação semestral dela anterior, mesmo ela estando grávida ela foi promovida pra um proximo cargo. Eu achei bem interessante, achei que não deixa de ser um apoio por parte da empresa que podia nao ter promovido ela, devido a gravidez, mas não. (ENTREVISTA 6)

[...] Eu vou dar uma resposta curta porque não tive muitos casos de conviver com pessoas que tiveram filhos ou pais que tiveram filhos, mas eu estava com uma colaboradora aqui na agencia e ela mesmo me falava que o banco dava todo suporte pra ela em questão medica enquanto ela estava grávida, qualquer problema que ela tinha o RH entrava em contato com ela, ela entrava em contato com o RH, tirava alguma duvida, tinha sempre alguém atendendo ela, então pelo que ela me detalhou o banco é uma empresa muito exemplo pra isso. (ENTREVISTA 8)

Nunca presenciei de perto um caso de licença maternidade com alguma colaboradora minha, mas já vi colegas que ficaram grávidas e tiveram todo apoio e suporte do banco. (ENTREVISTA 11)

[...] Acredito que uma das melhores do mercado pois eu nunca vi um colega de equipe ser julgado por ter que tirar um tempo de paternidade ou maternidade como acontece em varias empresas que a gente sabe que depois os funcionarios tem que entrar na justiça pois são julgados ou ate mesmo demitidos por ter que abrir mao do seu tempo de gravidez ou paternidade, enfim... pra acarretar em assuntos profissionais apenas. (ENTREVISTA 12)

Já nos relatos dos entrevistados 9 e 10, gestores com maior tempo de banco e em mais de décadas no cargo de gerência, há uma diferente visão, em relação ao modo como a mulher é realmente tratada no período de licença maternidade, principalmente por seus colegas ou superiores:

[...] Eu acho que o banco X sempre foi muito responsável neste sentido, tanto em relação a maternidade quando a paternidade, o banco em si. Só que dentro de uma agência tem gestores e as vezes o lado pessoal do gestor pode interferir tanto na paternidade quanto na maternidade.. entendeu? Ficou claro? As vezes o gestor diz assim: olha, tu não vai poder ir no medico agora, porque tem uma meta a ser cumprida, ai depende de cada gestor que esta com o colaborador naquele estado né. (ENTREVISTA 9)

Bom quanto a paternidade o banco sempre se diz legalista, respeitador de todas as normas, regras e coisa e tal, sempre foi assim, se existe coisa por fora a gente não sabe... Bom, eu acho que existe uma diferença grande de pai e mãe, eu não vejo nem pelo banco, mas eu vejo pelos próprios colegas. Por que o nascimento de um filho, o pai vai se ausentar por uma semana por ai, agora um pouco mais, mas a mãe vai ficar ausentada por bem mais tempo e tem colegas que não conseguem encaixar essa situação assim de felicidade pelo filho, pela família do outro colega, eles pensam assim: tá no meu quadro, tá me prejudicando e não ta produzindo e é um fardo pra mim. Eu sei de vários colegas que pensam assim, entendeu? Mas como a instituição no todo não sei te dizer. (ENTREVISTA 10)

Também observou-se entrevistadas que adiaram o sonho da maternidade, em função do progresso na carreira. Mesmo que maiores oportunidades profissionais possam ter conferido às mulheres maior independência, isto geralmente é alcançado a grandes custos: tanto a dupla jornada de trabalho doméstico e extradoméstico, quanto a privação da maternidade (STOLCKE, 1980, p. 103).

O fato da mulher esperar a melhor hora para ser mãe, planejando e protelando este desejo, é o reflexo histórico da visão que a sociedade corporativa tem sobre a produtividade e ascensão de mulheres neste estado. Fontenele-Mourão (2006, p. 19) fala:

A ideia de que é mais caro contratar uma mulher do que um homem devido, basicamente, aos custos indiretos associados à maternidade e ao cuidado infantil, apesar de os seus salários serem em média inferiores, tem uma forte presença no imaginário social e empresarial.

Silva (1995, p. 350) explica que, no caso das mulheres, histórica e culturalmente associadas ao contexto doméstico e aos cuidados com os filhos, é comum identificar no recrutamento e seleção dois aspectos que, de certa forma, desqualificam a força de trabalho feminina: a crença em dons naturais, que facilitam a execução de determinadas atividades, e “a problemática decorrente da função reprodutora da mulher e como ela é metabolizada pela empresa”.

Já para Serafim e Bendassolli (2006), não é o preconceito e a discriminação que interfere na participação das mulheres nos cargos de direção das grandes empresas, mas o conflito entre a carreira e a maternidade. A questão é muito mais das mulheres executivas decidirem pelas perdas que terão, enquanto mães, ao terem também uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo que não às reconhece como competentes. Pesquisas indicam que elas não desistiram da luta pelo sucesso na carreira executiva, mas também não querem e não podem abrir mão do cuidado com os filhos e outros aspectos da vida pessoal (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

Com base neste estudo, trazemos o relato das entrevistadas 1,3 e 6:

[...] Hoje pra mim... ainda é uma decisão minha não ter filho né, e não é so por causa do banco, é por causa dos meus estudos (...) eu abri mão mas por uma decisão minha, uma opção minha, que eu não quis ser mãe ainda porque eu queria primeira me formar na pós e porquê eu queria primeiro ser gerente operacional e eu sabia se eu fosse ficar grávida e depois quisesse ser gerente ia passar um tempo e depois as oportunidades não seriam mais as mesmas, entendeu? Então eu primeiro optei por isso, de repente talvez até foi uma escolha que não assim... ah me atrapalhou ou não, mas eu tive que pensar em fazer isso entendeu? (...) eu vejo como colegas de trabalho que teve a opção de ser mãe primeiro, de construir uma família primeiro pra depois se focar na carreira. De repente elas são mais feliz ou não do que eu que escolhi, né ter uma carreira primeiro do que depois ter filhos mas eu acho que cada um tem que ter na cabeça, ter que ter em mente o que é prioridade pra hoje, o que vai te fazer feliz hoje. E eu acho que tem que ter planos sabe? Eu escolhi ter esse plano, de me formar na pós primeiro, de conquistar o cargo de gestão para depois ser mãe, para depois agora o próximo passo a fazer é isso (...) acho que cada um decide quando é a sua hora, qual é a sua prioridade de vida eu acho que pra mim eu quero muito ser mãe, é prioridade pra mim, mas até então a prioridade de trabalho, de carreira ficou acima sempre. (ENTREVISTA 1)

[...] eu abri mão de certa forma de ter um encarecimento agora a curto prazo, digamos assim, porque eu escolhi a maternidade neste momento. Eu sempre planejei tudo na minha vida, como eu disse, e a maternidade eu sempre pensava: Ah tem que tá tudo bonitinho, porque primeiro eu tenho que me formar, casar, ter minha casa, meu carro, ter que fazer viagem pra depois ter uma condição um pouco mais, financeiramente mais confortável pra poder ter meu filho e dar tudo de bom e melhor pra ela. E foi isso que aconteceu. Só que hoje eu penso que eu não teria deixado de fazer nada se eu tivesse optado pela maternidade antes. Porque eu sou casada a muitos anos e eu acho que eu não teria deixado de fazer nada, pelo contrário... se a minha filha hoje não tivesse 10 meses e tivesse 10 anos eu acho que pra mim profissionalmente seria melhor porque eu ainda seria nova, minha filha já estaria correndo solta por aí, não ia ser tão dependente de mim e eu poderia focar mais na minha carreira. Eu teria conseguido

fazer tudo que eu fiz, eu teria continuado estudando (...) a gente sempre escuta que filho da muito trabalho e é muito custo, mas hoje eu analisando, vejo que eu teria conseguido fazer igual, talvez eu tivesse que dar uma pausa em alguma coisa, talvez na faculdade... mas eu teria igual conseguido. Não me arrependo de ter feito essa escolha porque como eu disse, tudo acontece na hora que tem que acontecer, mas hoje eu penso que se tivesse acontecido antes eu teria dado conta e talvez para minha carreira profissional hoje teria sido melhor. (ENTREVISTA 3)

[...] eu acho que ao mesmo tempo também tem impacto na carreira bancária porque como a gente acaba trabalhando bastante e se obtendo de outras tarefas, lazer e tudo mais eu acabo pensando muito mais na questão de ter filho ou não por causa do excesso de responsabilidade que a gente acaba tendo no banco e eu acho que o filho não impede de tu se tornar um gestor no Banco X, mas é muito mais a questão de tempo mesmo, tempo pra função da maternidade. (ENTREVISTA 6)

Os relatos acima evidenciam o quanto a maternidade impacta na carreira da mulher. Seja pela vivência desta e retorno ao trabalho, após longo período afastada, seja pelo fato de reposicionar prioridades colocando, a carreira frente ao sonho de ser mãe. Ainda assim, analisando em um contexto geral, percebe-se que a maioria das entrevistadas não percebe este impacto, onde para se chegar à percepção deste, na vida da mulher, foi preciso fazer uma leitura entrelinhas e de algumas vivências, que serviram como suporte.

4.2.2 Insegurança Versus Confiança

Com o passar dos anos, a ascensão da mulher no mercado de trabalho e a chegada destas em cargos de liderança é visível e vem ganhando força. Apesar disso, ainda é possível perceber algumas características de insegurança, quanto à sua preparação para novos desafios gerenciais. A mulher tende a se preparar para assumir um desafio com maior segurança, trazendo as responsabilidades para si. Já os homens geralmente se arriscam mais.

Segundo Frankel (2007, p. 12), inúmeras mulheres hesitam em assumir o papel de líderes, por medo que sejam tachadas de autoritárias, agressivas, egocêntricas ou coisa pior. Pelas mesmas razões que nos impedem de lutar pelos postos, ou pela estabilidade financeira que merecemos, também deixamos de perseguir os meios que nos conduziriam, mediante a liderança, à novos níveis de carreira e à plena realização pessoal. Do mesmo modo, Frankel (2007, p. 58) afirma que riscos inerentes à liderança são particularmente difíceis para as mulheres, que quase sempre padecem

de uma “doença” pouco fatal, porém muito limitante, conhecida como “mania de agradar”. Desejam que todos gostem delas e pensam que tudo o que fizerem deve ser perfeito. Tendem a assumir as coisas sozinhas, ao invés de delegar tarefas. Além disso, não querem decepcionar ninguém. Segundo um relatório interno da Hewlett-Packard, as mulheres não se aventuram em novas atribuições e desafios, porque se preocupam demais e pensam que não dispõem de qualificação necessária para aquela nova função. As mulheres só se candidatam à novas funções quando acham que atendem integralmente a todos os critérios arrolados.

Podemos identificar a busca pela preparação para alcançar as promoções no relato da entrevistada 2, que decidiu participar de uma seletiva, mesmo não acreditando que poderia passar naquele momento, mas buscando aperfeiçoamento para uma oportunidade posterior:

[...] Quando eu tava fechando o sexto mês de caixa abriu a oportunidade de participar de um programa de formação de gerente de atendimento e aí eu pensei assim: vou me inscrever pra ver como funciona esse programa de formação pra quando eu puder participar eu já ir preparada. E aí eu me inscrevi e acabei passando. (ENTREVISTA 2)

A entrevistada 3 conta que, apesar de ter demorado quase 10 anos para assumir um cargo gerencial, vinha se preparando e, no momento em que assumiu, estava plenamente preparada, pois já vinha desenvolvendo atividades de gerente sem estar no cargo.

[...] hoje em dia eu vejo muitas pessoas sendo promovidas sem estarem preparadas. Eu não tô dizendo que isso é errado, eu acho que a gente tem que ser jogado na fogueira mesmo e a gente acaba aprendendo na marra. Mas ao mesmo tempo que eu vejo que muitos colegas que foram efetivados comigo, foram promovidos comigo com menos tempo de cargo que eu, na época foi uma transição mais difícil pra eles do que pra mim, porque pra mim eu já estava mais preparada, então eu tinha colega que me ligava desesperada perguntando: como faz isso, como faz aquilo. E pra mim era muito tranquilo, eu me sentia plenamente segura (...) quando eu percebi que já era uma gestora, digamos assim, sem ter o cargo, sem ganhar o salário de gerente, então eu fui atrás da promoção, mas ainda assim com certo receio (...) Outra coisa que me fez demorar um pouco mais a querer ter um cargo de gestão era exatamente isso... porque acho que trabalhar com pessoas não é fácil. Eu sou uma pessoa descontraída, alegre, mas eu também tenho o meu momento de ficar mais seria (...) as pessoas vinham falar: Nossa não achei que tu fosse tão legal, agora que eu te

conheço eu vejo o quanto tu é legal. E eu fiquei com isso guardado em mim e eu pensava que isso fosse uma dificuldade, eu tinha um receio disso. Mas pra minha surpresa eu me dei super bem, a minha primeira gestão depois que eu sai da agencia, eu recebi vários feedbacks positivos (...) e esse foi o motivo que eu não sai pra outra área, eu me formei depois disso, sou formada em direito e eu optei por fazer a minha pós em gestão de pessoas, porque eu acho muito gratificante pra mim trabalhar o dia a dia com uma pessoa e saber que eu faço a diferença na vida dessa pessoa. Saber que essa pessoa confia em mim, acredita no meu trabalho e que eu posso fazer diferença na vida dela. É muito bom quando tu vê alguém encarrear, alguém ser promovida. Eu ainda sou uma gestora nova, ainda estou em desenvolvimento, a gente esta sempre em desenvolvimento. (ENTREVISTA 3)

Em contraponto à entrevistada 6, segundo seu relato, acreditou no seu potencial, arriscando-se mais:

[...] foi bastante rápido meu processo de crescimento eu fui promovida 1x por ano e ano passado eu fui promovida 2x chegando ao cargo de gerente [...] Eu não encontrei maiores dificuldades a não ser o meu próprio esforço, grande competitividade e acho que as dificuldades foram ter as vagas mesmo e o que facilitou foi o esforço no trabalho, focar no que eu pretendia. (ENTREVISTA 6)

A entrevistada 5 conta sobre suas dificuldades, ao se desenvolver na carreira e, é possível perceber, no atual cargo de gestão, a dificuldade em delegar tarefas, como mencionado por Frankel (2007, p. 58) anteriormente:

[...] no desenvolvimento da carreira, acho que as minhas maiores dificuldades foram de trabalhar a ansiedade e lidar com a pressão. Muitas vezes a gente tinha meta para entregar e tinha prazos correndo não sabia se ia dar conta, se as coisas iriam acontecer, porque mesmo a gente correndo atrás, depende de vários fatores. Então batia o medo e a insegurança de dar conta do recado. Então lidar com isso tudo no dia a dia era o mais difícil... Depois quando assumi o cargo de gerente geral tive outras dificuldades... a pressão e a ansiedade continuavam (rsrs) mas tive que me policiar pra não fazer o trabalho pelos outros, deixar com que a equipe desenvolvesse o seu trabalho, confiando e acreditando... dando suporte necessário, mas não fazendo o trabalho por eles. Até porquê eles precisam aprender e se desenvolver dentro do banco, né. (ENTREVISTA 5)

É possível perceber, na narrativa da entrevistada 2, a busca pela preparação e conhecimento, para que pudesse encarar uma gestão, sendo surpreendida com a sua promoção, o medo de encarar desafios, da entrevistada 3, que mesmo já possuindo

todos atributos e desempenhando o papel de gerente, estava receosa em aceitar a promoção e foi adiando o quanto pôde. Os desafios em se desenvolver, da entrevistada 5, que mesmo depois da promoção a gerente geral, ainda tinha dificuldades com o medo da metas, adicionado ao fator de gerir pessoas. Já a entrevistada 6, também a mais jovem gestora dentre as entrevistadas, demonstrou segurança e autoconfiança em todo o tempo da entrevista, como demonstrado no trecho acima.

4.3 Trajetória Profissional de Gestores

Nesta macro categoria, serão analisados os relatos dos entrevistados e sua trajetória dentro da empresa. Um dos entrevistados com mais de duas décadas e, outros dois, com mais de três décadas trabalhando na instituição, nos trazem a experiência e a vivencia de quem passou por muitas fases e pôde acompanhar o processo de mudança dentro do banco. O espaço da mulher em instituições financeiras era restrito e, muitas vezes, nulo. Quando havia oportunidade nos negócios, eram colocadas em cargos menores ou de baixo prestígio. Antigamente, as negociações serviam apenas para o sexo masculino, devido às suas características naturais, como sendo mais preparado psicologicamente, mais determinado, resistente e capaz de astúcias. Porém, havia um fator que fazia com que estas afirmações passassem a ser verídicas, pois as mulheres não tinham oportunidades e nem qualificação emocional apropriada para lidar com qualquer tipo de negociação (MACHADO; FAGANELO, 2008).

Com o passar do tempo, este cenário foi se modificando e as mulheres começaram a inserir-se mais no mundo financeiro e corporativo, destacando-se nas suas atividades e ganhando notoriedade em cargos de liderança. Segundo Almeida et al (2013), desde a criação da pílula anticoncepcional, na década de 1960, houve uma grande evolução para o sexo feminino, com relação à busca de independência profissional. Com a mulher podendo administrar sua fertilidade, aconteceu um benefício para ela, no que tange ter o poder de escolha do melhor momento de entrada no mercado de trabalho. Com isso, hoje elas adentram o meio organizacional e alcançam cada vez mais cargos de liderança nas empresas.

Outro ponto que trazemos aqui, é se existe, ou não, impacto da paternidade na carreira destes gestores, já que, tradicionalmente, o pai é visto como provedor e a

mãe como maternal e onde o tempo de licença paternidade é muito menor do que a licença maternidade. Rocha (2001) em sua pesquisa, afirma que 65% dos homens casados acham que é das mulheres o papel de cuidar dos filhos. Já as mulheres buscam apoio nas creches, escolas, parentes e babás, para poderem dedicar a maior parte do tempo às tarefas domésticas e aos cuidados com os filhos. De acordo com Tavares (2010, p. 122):

No casamento moderno, a mulher, para ser respeitada, vê-se impelida a perseguir um crescimento do “eu” e da realização profissional, mesmo que não tenha um projeto pessoal ou desejo de exercer atividades domésticas. O marido, por sua vez, incentiva a sua esposa a estudar ou trabalhar, desde que não interfira nos serviços domésticos, cuidados com a família e filhos, que permanecem uma responsabilidade feminina.

4.3.1 Enxugamento de Cargos Dentro da Empresa X Enxugamento De Homens em Cargos de Gestão

É possível perceber, no relato dos gestores mais antigos, a mudança ocorrida através das décadas, principalmente em se tratando da inserção feminina na instituição. Em uma época onde existiam muito mais processos dentro do banco e onde este possuía muitos mais setores, a mulher era figura escassa no quadro de funcionário, principalmente em cargos de gestão. Hoje em dia, o cenário é outro: os processos e departamentos diminuíram. Porém, o número de mulheres na empresa cresceu exponencialmente, a ponto de se tornarem maioria dentro da instituição.

Ainda que os bancos públicos tenham sido a “porta de entrada” das mulheres no setor bancário, os bancos privados, sobretudo a partir dos anos 90, absorvem, em grande número, a mão-de-obra feminina. Essa inflexão se desenvolve simultaneamente às transformações do modelo organizacional do sistema bancário, fruto da necessidade de compensar as perdas das receitas inflacionárias após os planos de estabilização econômica. O sistema financeiro, então, foi orientado para novas formas de geração de receitas, dentre as quais, destaca-se a criação de novos produtos e serviços bancários a serem comercializados nas agências. A incorporação de mulheres ao quadro bancário pode ser explicada por esse novo cenário. As mulheres, além de mais escolarizadas, realizavam o serviço de vendas por menores salários; ademais, as chamadas “características femininas”, como paciência e simpatia no trato com os clientes, eram sempre ressaltadas como adequadas para esse trabalho, centrado em vendas e relacionamento com clientes. Nos bancos privados, onde contratação e demissão podem ser realizadas com maior rapidez, as mudanças na composição do quadro de funcionários dos bancos se tornaram bastante visíveis. Isso pode explicar a composição atual do setor em relação ao gênero: as mulheres estão presentes em maior número nos bancos privados (DIEESE, 2013, p. 3).

O enxugamento de cargos dentro da instituição fica claro quando os entrevistados mais antigos narram a sua trajetória, até chegar ao cargo de gestão, em confronto com a trajetória dos mais jovens, o relatos a seguir ilustram esta questão:

[...] eu entrei como office boy e depois passei por departamento de operação de telex, na época não existia o e-mail era tudo através de telex, depois eu passei a trabalhar no setor de contas a pagar, isso tudo dentro de uma agencia, depois eu trabalhei no departamento de cobrança, e ai depois eu fui promovido a caixa. Trablhei alguns anos como caixa, depois eu fui promovido a sub chefe de tesouraria que ainda existia, depois de um tempo foi extinto este cargo e eu assumi como tesoureiro na época (...) depois eu fui transferido pra outra agencia, na época eu já era chefe de capitação, trabalhei acho que um ano nesta agencia e fui transferido pra outra agencia como chefe de serviço né... depois eu fui promovido pra subgerente, fui pra agencia do centro e de la eu fiquei tipo um ano mais ou menos como subgerente operacional, dai o cargo foi extinto e eu fui promovido a gerente operacional em uma outra agencia do bairro tristeza. (ENTREVISTA 9)

[...] O programa de trainee dura dois anos onde a gente já sai capacitado pra escolher a área, escolher a área não né mas a gente já pode ter o contato com todas as áreas e optando pela área que tu teve melhor desempenho ou aquela que te agrada mais ou que acaba sendo teu critério ou critério de quem te acompanhou no processo. Era muito legal poder sentar com eles e trocar essa ideia, então dois anos e eu já tava pronto pra ser gerente. Eu digo que ninguém nunca ta pronto pra ser gerente e ninguém nunca é gerente, a gente esta gerente, isso é o principal. (ENTREVISTA)

[...] Eu comecei como office boy, mais conhecido como continuo, depois passei pra escriturário B , depois pra escriturário A, depois eu passei pra chefe de serviço em varias páreas dentro do banco... tudo isso em Santa cruz do sul, eu vim de lá. Trabalhei como chefe de serviços em varias áreas do banco, tinha credito rural, serviços internos, cobrança, depois eu passei pra chefe de tesouraria que cuidava dos caixas... passei como chefe de serviços por vários PABX em Santa Cruz, entre ele a Souza Cruz, depois que eu estava de chefe de tesouraria la eu fui promovido pra gerente operacional, ai sim, em cargo de gestão. (ENTREVISTA 10)

O entrevistado 7 relata que, na disputa pela vaga de gerente operacional, há cerca de 13 anos atrás, não haviam mulheres no pleito:

[...] Não... não tinha, não tinha nenhuma mulher (...) Só homem. Tanto que a maior parte dos gerentes operacionais eram homens, principalmente se tu olhasse pelo banco Francês e Brasileiro. Cargos de mulher, vou te colocar que era... não tinha nenhuma mulher em cargo de chefia, todos eram homens, todos, todos, todos. (ENTREVISTA 7)

O entrevistado 9, quando questionado sobre o fato de existir tratamento igualitário entre homens e mulheres dentro do banco, responde “Hoje sim [...], antigamente era mais masculino a coisa, tinha muito mais homens”. E complementa seu pensamento:

[...] o banco tem uma postura, eu digo, um grande salto, porque eu acho que a gente não deve dizer que as mulheres são inferiores aos homens de maneira alguma, eu acho que as mulheres tem competência tanto quanto o sexo masculino e as vezes muito mais (...) talvez a competência das mulheres tenha sido vista um pouco tarde e agora vem com uma tranquilidade muito maior do que era antes... (ENTREVISTA 9)

No discurso dos entrevistados 8 e 10, também percebemos a disparidade entre homens e mulheres antigamente, e a mudança nos dias atuais:

[...] Ahhh.. teve uma alteração muito grande. Antigamente cargo de chefia era praticamente só de homens. Em muito tempo de banco eu conheci muita gente, passei por muitas agencias, cargos de chefia, de gestão... bom hoje em dia mudou completamente né, com certeza a grande maioria hoje são mulheres. (ENTREVISTA 10)
[...] Eu lembro na segunda promoção que eu tive que foi pra gerente de relacionamento, que eu fui pra Curitiba fazer um curso e no curso tinha por volta de 30 pessoas, 60% mulher e 40% homem, eu sempre trabalhei mais com mulher, principalmente gestão. Eu tive só um gestor homem na minha trajetória que foi o que me contratou, depois que ele saiu eu sempre só tive gestora mulher (...) quando eu fiz agora o curso pra GGC, foram 5 pessoas da região: 4 mulheres e eu. E lá no curso também, tinha por volta de 70% mulher e 30% homem, a mulher tá dominando, tu vai na festa do banco é só mulher, tu vai em uma agencia, é só mulher... então realmente... e te digo até em cargo de gestão tá, tem gente que fala que não, mas pelo que eu vejo em reuniões, inclusive as agencias de maiores destaques são comandadas por mulheres, claro que temos alguns colegas homens que são destaque, mas no geral, tu ve mais mulher como destaque. (ENTREVISTA 8)

4.3.2 O Impacto da Paternidade na Carreira Masculina

A paternidade na carreira do profissional tem diferente impacto, em relação à maternidade. Começamos a comparar pelo tempo de licença gozados por direito, onde a mulher se ausenta do trabalho, por lei, durante 4 meses e o homem por apenas

5 dias. No banco, o tempo de licença maternidade ainda é estendido para mais 2 meses, e da licença paternidade, por 20 dias.

É o principal direito trabalhista do pai. Ela é de cinco dias corridos, sendo que a contagem deve começar a partir do primeiro dia útil após o nascimento do filho. É uma licença remunerada, na qual o trabalhador pode faltar sem implicações trabalhistas. Essa regra vale para casos de filhos biológicos e adotados.

Servidores públicos federais e funcionários de empresas que fazem parte do Programa Empresa Cidadã têm o período de licença ampliado para 20 dias. Algumas categorias profissionais também conquistaram o direito ampliado a partir dos acordos de dissídios⁸.

Além disso, outra diferença está na forma como é encarada a paternidade e a maternidade, diante da sociedade, que ainda hoje percebe o pai como provedor e a mãe como cuidadora. Mesmo este cenário mudando gradativamente e, a cada dia, esse arranjo familiar se modificando e dando diferentes traços e responsabilidades, tanto financeira como de proteção familiar.

A partir da década de 60, intensifica-se a inserção do trabalho feminino ocasionando uma revolução social. A família, antes baseada no patriarcalismo, no marido provedor, começa a ser revista. Essa revolução social pode ser observada em diversos aspectos, como perfil das trabalhadoras, nível de escolaridade, mudanças em legislação trabalhistas e nas mudanças na estrutura familiar. Por exemplo, se nas décadas de 60 e 70, a maioria das trabalhadoras eram jovens e solteiras, pois ao casar, deveriam se dedicar à família, hoje esse perfil mudou: são mais velhas, casadas e mães (CASTELLS, 1999; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Para Carvalho Neto (2010), as mulheres renegociam seus papéis nos lares, principalmente nos afazeres domésticos, embora a maioria aprecia este papel no lar e não gostaria de largar a carreira em função da família. Com isso, quando há apoio por parte dos homens em casa, devem acontecer menos conflitos e as mulheres não se sentem tão pressionadas. Porém, a distribuição das responsabilidades entre homens e mulheres na família nem sempre é igualitária (OLIVEIRA, 2009). Ainda conforme Oliveira (2016), esse acúmulo de jornadas tem impacto sobre a credibilidade das mulheres no mercado de trabalho, pois muitos contratantes afirmam que mães, por exemplo, acabam saindo mais cedo ou faltando ao trabalho para cuidar dos filhos, sendo que homens com filhos não enfrentam esse mesmo julgamento.

⁸ Fonte: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/emprego-e-previdencia/2018/08/lei-trabalhista-garante-licenca-paternidade-e-outros-direitos-aos-pais>>. Acesso em 25. Nov. 2018.

É possível perceber nos entrevistados 7 e 10, quando questionados sobre o impacto da paternidade na carreira, um discurso provedor, onde a preocupação, após o nascimento do filho, se deu em relação ao seu sustento e bem estar material:

[...] A paternidade não impactou em nada a minha carreira... Na época em que tive minha filha o banco era muito mais humano, digamos assim, então por exemplo o plano de saúde pra ela era pago 100% pelo banco, tive toda assistência médica... Claro que depois do nascimento de um filho, não estamos mais sozinhos no mundo, então nosso emprego, salário e tudo mais não é uma responsabilidade sozinha... tem outra pessoa no mundo que depende de ti e desse sustento. (ENTREVISTA 7)

[...] O que impactou foi quando a minha filha nasceu eu pensei: como vou criar essa gurria? Sempre preocupado com o futuro, juntando grana para estudar, pra isso, pra aquilo e sempre preocupado em ter uma fonte de renda e aí sempre preocupado em estar ativo no banco

[...] Eu tenho muita, muita preocupação em manter a minha família bem amparada, em manter o padrão de vida que a gente tem hoje, que não é assim nada de absurdo, mas também não é nada de péssimo. Então eu sou muito preocupado com eles assim... então não sei te dizer se a família que me preocupa no banco ou se o banco me preocupa na família, mas eu tenho essa preocupação muito grande de manter minha família, as coisas da minha filha com o mesmo padrão de vida que a gente tem hoje. (ENTREVISTA 10)

Já o entrevistado 9 conta que, por muitas vezes, assumiu o papel que geralmente é visto nas mulheres, levando o filho junto para o trabalho:

A minha paternidade... Sim (rsrsr), ela teve um impacto assim, que as vezes eu não tinha onde deixar meu filho e naquela época a gente ia até mais tarde né, passava as vezes do horário normal de trabalho e eu tinha que pegar meu filho na escolinha né, na creche e eu levava ele pra agência pra continuar trabalhando, então ele ficava me arrodando ali, perto de mim e eu continuava trabalhando. (ENTREVISTA 9)

As mulheres também se preocupam com o sustento da família. Porém, é visível em seus discursos a maior sensibilidade quando relacionamos o trabalho com filhos, onde elas não se limitam apenas no financeiro ou em valores monetários, mas sim uma preocupação e cuidado com a família e filhos como um todo:

[...] eu tenho uma filha de 12 anos que já era nascida quando eu comecei a trabalhar no banco e eu tenho um menino de dois anos. Esse meu menino de dois anos eu sinto assim que depois que ele nasceu ao mesmo tempo que isso me motivou a batalhar muito mais,

a querer crescer muito mais a querer buscar muito mais, acaba afetando assim que eu fico dividida entre querer estar com ele e querer estar no trabalho, porque eu particularmente sinto que pra mulher é muito mais penoso deixar o filho e ir trabalhar do que pro homem. Então a maternidade ao mesmo tempo que me motivou me freiou em muitos momentos (...) o primeiro ano do meu filho foi bem complicado e questão de saúde e eu queria muito ter parado de trabalhar, muito! Eu quase parei, eu quase pedi demissão pra ficar em casa com ele.. porque ele tem asma, então ele tinha muitas crises respiratórias, então eu fiquei muito balançada a parar de trabalhar. (ENTREVISTA 2)

Um dos principais obstáculos para as mulheres em posições de liderança é a incapacidade de conciliar seus diferentes papéis. Entre os executivos, há uma elevada percentagem de viúvos, divorciados e solteiros. Muitas vezes, o desenvolvimento profissional é visto como uma opção de cancelar ou limitar a procriação (ZABLUDOVSKY, 2007).

4.4 Trajetoria de Homens Versus Mulheres na Instituição

Após analisar os relatos referentes à trajetória de homens e mulheres na instituição, nessa seção, vamos confrontá-los. A crescente participação da mulher no mercado de trabalho é o resultado de uma luta marcada pela desigualdade, onde as mulheres precisaram conquistar seu espaço primeiramente na economia e chegando a cargos mais elevados, dentro das organizações. Para Bruschini (2000), transformações demográficas, culturais e sociais afetaram essas mulheres e suas famílias. Uma delas foi a diminuição da fecundidade, reduzindo o número de filhos, liberando-as para o trabalho, principalmente em regiões mais desenvolvidas do País. Outro aspecto importante é o nível de instrução elevado das mulheres, em relação aos homens, e o ingresso nas universidades, que possibilitaram o acesso delas às novas oportunidades de trabalho, até em cargos de maior notoriedade dentro das organizações.

Pesquisas mostram que mulheres comandam de uma forma que se compara à uma rede de conexões, de relacionamento e trocas, utilizando-se de um estilo mais democrático, encorajando seus subordinados a participar e compartilhar ideias. Já o modelo masculino de gestão tem como característica o estilo de liderança autocrático, centrado em tarefas, na qual os que estão no topo ditam as ordens e os que estão

abaixo na pirâmide hierárquica, apenas obedecem (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013; SILVA, 2000).

Apesar da evolução notória, ainda encontramos muita disparidade quando falamos em cargos à nível de diretoria de empresas onde, por diversos fatores, as mulheres acabam limitando seu crescimento, seja por motivos externos ou pessoais. No que diz respeito à carreira das mulheres, McKinsey&Company (2016, p. 10) afirma:

Mulheres e homens não estão tendo as mesmas experiências no trabalho. As mulheres têm menos acesso a pessoas e oportunidades que promovem a carreira e estão em desvantagem em suas muitas interações diárias e, com isso apenas uma em cada cinco executivos seniores é mulher. Além do mais, em todos os níveis, as mulheres estão menos interessadas em tornarem-se uma executiva do topo, e aquelas que querem chegar ao topo estão menos confiantes de que chegarão lá.

Embora ocorra um aumento do discurso igualitário entre homens e mulheres, em áreas como educação e cultura, as mudanças são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho dentro das empresas. A questão da representação e participação das mulheres em todos os níveis de poder é mais discutida. No entanto, por que as mulheres que tiveram várias conquistas (instrução, igualdade civil) têm tanta dificuldade em chegar aos cargos de comando nas empresas? Mesmo em ocupações onde as mulheres representam a maioria, dificilmente chegam a ocupar postos de direção (BRUSCHINI, 1987).

O fenômeno “teto de vidro” aborda a questão da barreira da mulher em alcançar cargos do topo, de diretoria e presidência. Independente de qual causa relacionada ao fenômeno “teto de vidro”, a mulher executiva representa um grupo que, embora esteja em crescimento, ainda é minoria no mundo empresarial (LIMA et al., 2009; SCHERER, 2008; TANURE et al., 2007). O número ainda não é representativo do percentual de mulheres que ali trabalham (AGUIAR, 2007). O pêndulo oscila à favor dos homens, quando se discute a distribuição de gênero entre os cargos de direção (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006). Porém, para Bendassolli (2006), não é o preconceito e a discriminação que interferem na participação das mulheres executivas nos cargos de direção das grandes empresas, mas sim o conflito entre a carreira e a maternidade. A questão é muito mais das mulheres executivas decidirem pelas perdas que terão, enquanto mães, ao terem também uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo, que não as reconhece como competentes.

4.4.1 As Diferenças Estão nas Gerações

É perceptível a transformação ocasionada dentro das instituições, comparando os relatos dos mais antigos gestores com os novos, onde aqueles com mais anos de banco vivenciaram essa transformação e conseguem enxergar a disparidade de gênero e, ao mesmo tempo, o avanço ocorrido ao longo do tempo. Já os mais jovens não conseguem ter a mesma visão. Para eles, a equidade de gênero existe, sem nenhum prejuízo para a mulher.

O aumento intenso e persistente da inserção feminina é uma das tendências mais claras de mudança na estrutura do mercado de trabalho nas últimas décadas, tanto no Brasil quanto na América Latina (CEPAL, 2001).

O entrevistado 7 conta que vem observando a mudança, em relação às mulheres em cargos de liderança, e acredita que o processo ainda é lento:

[...] Eu acho essa mudança positiva, vejo que está acontecendo mas é lento... é lento [...] 100% não, eu acho que o homem sempre tem alguma vantagem [...] eu mesmo a cerca de 10 anos atrás mais ou menos já presenciei um cliente não querendo ser atendido por uma gerente pelo fato dela ser mulher. Ele foi taxativo, na frente de todo mundo, sem vergonha nenhuma: não gosto de falar sobre negócios com uma mulher, acho que mulher não é para isso. Ela era a gerente geral da agência, mas pra não criar atrito e não perder o cliente passou para outro colega o atendimento. (ENTREVISTA 7)

O entrevistado 10 sente a grande mudança de forma mais agressiva na rede de agências:

[...] antigamente eram só homens, tinha uma ou outra mulher perdida na agência e quando tinha era caixa ou atendente. Mulheres gerente era muito difícil [...] hoje eu vejo que as mulheres tomaram conta... estão tomando conta. Tem agências que eu visito que é só mulheres, que as mulheres dominaram e outras que a maioria é mulher também... deve estar aí o que... uns 70 a 30 % por aí. (ENTREVISTA 10)

Na entrevista do participante 8, apesar de jovem, ele nos traz a visão sobre a faixa etária dos gerentes homens, onde prevalece muito mais os mais velhos, sobreviventes de uma época onde eram maioria. Nos dias de hoje, esse quadro muda e as mulheres jovens ainda são maioria.

[...] o que eu noto, os gerente homens são com mais tempo de banco, talvez porque antigamente era assim... mas se tu pegar na minha faixa de idade ate uns 40 eu te digo que 70% é mulher, principalmete na nossa regional, os gerente homens são realmente mais velhos e as mulheres cada vez mais novas assumindo cargos de gestão... e competentes, tendo condição realmente, tocando agencias grandes e se posicionando muito mais em reunião. (ENTREVISTA 8)

Berkman (1998) afirma que os homens percebem a organização em que trabalham mais justa do que as mulheres. Os homens não percebem barreiras e injustiças porque não estão expostos à elas ou não participam da sua criação. É possível ver isso na narrativa dos entrevistados 8, 11 e 12.

[...] Na minha trajetória do banco eu nunca vi nada que pudesse me dizer diferente. Eu sou suspeito porque só tive gestora mulher , hoje a chefe do meu chefe é mulher. (ENTREVISTA 8)

[...] Acredito que sim, acho que o banco olha igual pra todos e acho que é o próprio funcionário que se promove, a gente apenas da um empurrãozinho conversando e nunca há uma preferencia... aaah pra tal área seria melhor uma mulher ou seria melhor um homem, o melhor sempre é ter um funcionário capacitado, treinado que esteja em sintonia com os ideais da empresa, sempre foi isso. (ENTREVISTA 11)

[...] Acredito que sim, não há nenhuma diferenciação, a maioria dos cargos entre masculino e feminino ate porque hoje em dia a maioria dos cargos de gestão são controlados por mulheres, gerentes, supervisoras, caixas. (ENTREVISTA 12)

Em relação às mudanças na instituição, a entrevistada 1 relata:

[...] Sim...vejo, bastante, eu vejo isso bastante em relação a 5 anos atrás quando eu entrei no banco os cargos de gerente geral regional que é o GSO, eram assumidos só por homens , só tinha uma mulher na região, e hoje não, hoje tem um homem e 4 mulheres, entendeu? As pessoas que eram, se aposentaram , o gestor que me escolheu na entrevista que eu entrei no banco se aposentou, depois o outro que foi pro lugar dele também se aposentou e com essa mudança assim de aposentadoria eu notei que entraram mulheres muito novas de idade até assim que ate assustavam... 28 anos, 30 anos pra um cargo bem maior na instituição, no lugar de homens. (ENTREVISTA 1)

Quando perguntado às mulheres sobre equidade de gênero na instituição, e o comparativo na trajetória de homens e mulheres, os relatos foram estes:

[...] Eu acho que sim, eu acho que o único situação que eu vejo que não se encaixa assunto é quando a mulher engravida, eu acho que é so essa situação assim que a volta da licença maternidade , que eu acho que o homem não tem então não tem como se igualar. (ENTREVISTA 1)

[...] Hoje sim... hoje eu acredito que sim, mas antigamente não. Pouquíssimo tempo não... vamos dizer assim questão de 5, 10 anos no máximo. São poucas instituições que tem essa visão e vou te dizer que essa visão que o banco esta tendo ele esta tendo agora, agora 2018... (ENTREVISTA 2)

[...] Eu acho que sim, acho que no banco existe equidade de gênero [...] não existem barreiras [...] acho não, tenho certeza disso. (ENTREVISTA 3)

[...] Eu nunca vi nada escrito, mas pelo que a gente percebe eu vejo que tem muito mais mulheres participando e sendo promovidas, que estão mais no radar, que se mostram mais e que aparecem mais do que os homens. Principalmente o pessoal mais jovem, geralmente os homens que aparecem mais é o pessoal que é bem mais antigo no banco, não é carinha nova. Parece que os jovens não tão, tão... (ENTREVISTA 4)

[...] Eu acho que quando uma empresa consegue analisar o teu resultado e também a tua postura eu acho que é um tratamento igualitário entre os homens e mulheres né.. onde a gente tem os mesmos salários, as mesmas responsabilidades né, então eu acho que o banco apoia, inclusive eu acho que tem algumas propagandas, divulgações né, pra esse crescimento da mulher, mas mesmo assim eu acho que tem igualdade sim. (...) Eu acho que existe sim equidade de gêneros porque o banco respeita, como é que eu posso dizer , ele tem uma única forma de medição e não beneficia um funcionário por ser mulher ou por ser homem, eu acho que ele acaba tratando todo mundo igual ainda mais com essa politica de promoção, então eu acho que existe sim e o banco respeita de uma forma legal essa equidade de gênero. Eu acredito que pra uma sociedade justa a forma que a instituição lida com a equidade de gênero influencia positivamente. (ENTREVISTA 6)

Quando comparamos a trajetória de homens e mulheres dentro do banco, devemos levar em consideração fatores históricos, onde a mulher, durante muitas décadas, esteve excluída de atividades consideradas masculinas. O setor financeiro e bancario, por muito tempo, foi estigmatizado como única e exclusivamente destinado à homens. A inserção da mulher neste nicho do mercado se deu há pouco tempo e o destaque destas, chegando a cargos de liderança nas agências, é fato mais recente ainda. Com isso, é possível perceber no relato dos entrevistados a diferença do discurso entre funcionarios mais antigos e os mais jovens, percebendo-se que a diferença em relação à gêneros vem diminuindo, com o passar do tempo e a evolução das gerações.

4.4.2 Prevalência de Mulheres em Cargos de Gerencia e Ausencia De Mulheres em Cargo de Superintendencia/Diretoria

Ao longo deste trabalho, e analisando cada entrevista realizada, é possível perceber um cenário que vem se modificando ao longo dos anos, onde a mulher está ganhando um espaço muito importante dentro do mercado, principalmente em instituições financeiras, como no banco X. É notório o grande número de mulheres no quadro do banco, principalmente no comando das agências, aonde estas vêm se posicionando, cada vez mais, e se destacando em suas carreiras, como retratado nas entrevistas. Porém, no que tange ao assunto referente à cargos de presidência, diretoria e superintendência, ainda vemos o fenômeno “teto de vidro” atuando fortemente na instituição.

Segundo Miranda (2006), o “teto de vidro” é uma barreira sutil e transparente, forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham. Como exemplo, na pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar, grupo de empresas escolhidas para este estudo, é possível verificar o reduzido percentual de mulheres nos cargos de liderança. Entre os cargos de presidência, vê-se que apenas 4% deles são ocupados por mulheres e, nos demais cargos de liderança das empresas (diretores, gerentes e supervisores), 36% são ocupados por mulheres. Essa informação sugere que há no Brasil um “teto de vidro” que dificulta o crescimento da carreira executiva feminina. Meyerson and Fletcher (2002) afirmam que o preconceito quanto à presença das mulheres no mercado de trabalho também cria essa barreira, que raramente é ultrapassada⁹.

Tanure, Neto e Andrade (2010) entrevistaram 965 executivos, sendo que 222 eram mulheres (23%). Verifica-se que, conforme o nível hierárquico diminui, a proporção de participação feminina cresce: dentre os 36 presidentes entrevistados, havia apenas duas mulheres; há 19% de mulheres no nível de vice-presidentes e diretores; e no nível abaixo, 25,1%. Destas 222 mulheres, 40,7% têm até 30 anos, dado que explica a maior porcentagem de mulheres nos níveis hierárquicos mais baixos. Além do exposto com relação à carreira, apenas 40% das mulheres estão interessadas em tornarem-se executivas de altos escalões, comparado com 56% (cinquenta e seis por cento) dos homens. E ainda, as mulheres não acham que suas ideias e contribuições possuem o mesmo peso que as dos homens (MCKLNSEY & COMPANY, 2016).

⁹ Fonte: Revista Interinstitucional de Psicologia, 2010, p. 83.

O número de mulheres, comparado à homens no alto escalão do banco, é mínimo, conforme mostram os quadros a seguir:

Quadro 4 - Quadro de Administração e Diretoria Banco X

<u>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</u>	
PRESIDENTE	1 HOMEM
VICE PRESIDENTE	2 HOMENS
CONSELHEIROS	10 HOMENS
<u>COMITÊ DE AUDITORIA</u>	
PRESIDENTE	1 HOMEM
MEMBROS	4 HOMENS
<u>CONSELHO FISCAL</u>	
PRESIDENTE	1 HOMEM
CONSELHEIROS	2 HOMENS
<u>BANCO X HOLDING S.A</u>	
DIRETOR PRESIDENTE E DIRETOR GERAL	1 HOMEM
DIRETORES VICE-PRESIDENTES	11 HOMENS
DIRETORES EXECUTIVOS	10 HOMENS / 2 MULHERES
DIRETORES	76 HOMENS/ 8 MULHERES

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados.

Quadro 5 - Banco X Grandes Investimentos e Corporações

<u>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</u>	
PRESIDENTE	1 HOMEM
VICE-PRESIDENTE	1 HOMEM
CONSELHEIROS	7 HOMENS
DIRETOR PRESIDENTE	1 HOMEM
DIRETORES VICE-PRESIDENTES	4 HOMENS
DIRETORES EXECUTIVOS	6 HOMENS/ 1 MULHER
DIRETORES	52 HOMENS/ 2 MULHERES
<u>BANCO X SEGUROS S.A</u>	
DIRETOR PRESIDENTE	1 HOMEM
DIRETOR SUPERINTENDENTE	1 HOMEM
DIRETORES EXECUTIVOS	2 HOMENS
DIRETORES GERENTES	4 HOMENS

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados.

Quando os entrevistados são questionados à respeito de equidade de gênero na instituição, em cargos de presidência, diretoria e superintendência, a percepção geral foi praticamente a mesma: ainda faltam mulheres representativas nessas funções. O que difere são os argumentos levantados, onde os entrevistados 2, 5, 7 acreditam que o fator cultural justifica esta diferença no número de mulheres na diretoria:

[...] Falta. Isto eu tava ainda pensando ontem... acho que as mulheres estão em ascensão mas ainda falta, não por falta de competência da mulher e não talvez pela empresa de ter este cuidado, eu acho que o banco X tem este cuidado, esta tendo...tanto que cada vez mais a gente vê mulheres sendo promovidas... eu acho que com o tempo nos teremos cada vez mais superintendentes mulheres, diretoras mulheres eu acho que a gente vê ainda uma maioria de homens porque é histórico, cultural ne...Eu acho que nos vamos ver ainda uma ascensão de cargos de diretoria ocupados por mulheres, mas ainda é muito baixo. Mas não porque a empresa barra, e sim porque é cultural. (ENTREVISTA 2)

[...] Na regional temos muito mais mulheres do que homens em cargos de chefia... nossa superintendente, é mulher e é uma ótima profissional.... Acho que a falta de mulher na diretoria não é por algum fator específico de gênero...mas talvez porque vem de muito tempo, histórico né? Então eu acredito que o banco esta inserindo muito mais a mulher, mas tudo é um processo e como nos cargos de diretoria a responsabilidade é maior, talvez por isso o processo seja mais lento... mas não sei, não vejo como algum tipo de preconceito ou discriminação por ser mulher. (ENTREVISTA 5)

[...] Pelo banco mesmo você vê que GSOs, gerentes de agencias... pode ser que ainda pra cargos mais altos de diretoria, ai tu vai ver vice presidente... ai os cargos de topo, ai eu acho que ainda é um pouco mais lento. São menos cargos, mas tu olhando pela proporção hoje, quando sai boletins do banco divulgando promoções e tudo, tu ve no topo da pirâmide, menos mulheres e mais homens [...] Eu acho que é um pouco de cultural [...] acho que até uma faixa... depois dessa faixa, como eu te digo, vai afunilando a pirâmide... Eu não conheço lá em cima, por isso fica difícil te falar, a gente não tem acesso, mas é só tu olhar e te indagar: começa afunilar e começa a diminuir [...] cargos de GSO já vi, já vi superintendentes comerciais mulheres, mas do operacional eu não lembro... tu ve GSO , mas não superintendentes...Por isso que eu te digo, a medida que a pirâmide vai afunilando, os cargos de maior responsabilidade, de diretoria, presidência... eu acho que é cultural. (ENTREVISTA 7)

A entrevistada 6 enxerga a escassez de mulheres em cargos elevados como certo preconceito:

[...] Sabe que eu tava pensando sobre isso... por que nos cargos que se limitam as agencias as mulheres dominam, mas quando passa pra gerente regional – que é o primeiro cargo fora da agencia- a maioria é homem. Eu sinceramente acredito que o banco não é o melhor lugar para se construir uma carreira, então eu acredito que muitas mulheres acabam pedindo demissão para ocupar cargos em outras empresas – mas não tenho certeza disso- eu por exemplo tenho convicção em sair do banco em breve, mas eu acho que os homens encaram o trabalho de bancário de forma diferente, como forma de ir muito além, talvez seja um dos motivos desses cargos serem mais ocupados por homens, mas eu também sei que existe um preconceito de mulheres chegarem a esses cargos por diversos motivos, parecer frágil, a

própria maternidade,(por que o pai pode viajar a trabalho, mas a mãe é desnaturada se sair de perto do filho) e esses tipos de pensamentos que são formados na sociedade infelizmente. Então eu acho mais difícil uma mulher chegar a um cargo de destaque nas empresas em geral pois além da competência temos que provar que somos fortes pra passar por essas situações, então temos um obstáculo a mais para chegar num cargo de destaque que é o preconceito que infelizmente existe. (ENTREVISTA 6)

Já os entrevistados 8 e 9 acreditam na meritocracia e justificam o fato como falta de oportunidade e não de competência, ou algum tipo de preconceito.

[...] É, to pensando que eu não conheço realmente nenhuma diretora mulher, só conheço diretor homem, mas acredito que não é por nenhum tipo de preconceito, por não ter condições, por exemplo a minha superintendente é fantástica, teria total condições de ser diretora (...) eu acredito que ela teria toda condição, mas não acredito que por não ter mulher na diretoria tenha algum tipo de preconceito. Tem, de forma menor, mas acho que não, se não poderíamos pensar: Gerente geral a maioria mulher, sera que tem algum preconceito com o homem? Não, acho que é mais oportunidade de momento. Eu nunca tive nada que me venha a poder te falar que tenha algum preconceito com mulher a cargo de gestão. (ENTREVISTA 8)

[...] Eu acho que não é por ser mulher que ela tem ocupar um cargo mais alto ne, ela tem que ser mulher e tem que ser competente. No momento que ela é competente é muito difícil dela ser mudada dentro do Banco X né, já que o banco trabalha com a meritocracia... Eu acho que se o banco nos prega isso, se o banco nos sinaliza isso, não tem porque não pregar la em cima, nos cargos mais altos né. (ENTREVISTA 9)

O entrevistado 10 observa a diferença de incentivo do banco X em cargos gerenciais e em cargos executivos:

[...] Ah eu acho que eles dão bastante apoio na carreira da mulher. Eu acho que no nível de gestão de plano gerencial da rede de agências o banco coloca na pratica realmente, a coisa funciona ... mas na parte do executivo pra cima eu acho que o banco restringe um pouco ainda por que tem pouquíssimas executivas mulheres [...] não sei, eu mesmo não conheço uma mulher diretora, pode até ter, tem vários diretores que a gente não conhece mas eu desconheço [...] Eu acho que na rede de agencias, na parte gerencial o banco incentiva bastante, mas na parte do executivo ainda é uma área dominada por homens [...] eu acho que em um geral tem, ate um determinado plano, nível gerencial, depois disso, nível executivo eu acho que não tem equidade. (ENTREVISTA 10)

O entrevistado 12 afirma:

[...] Até o cargo que eu trabalho não há nenhum problema até porque eu vejo a maioria ocupados por mulheres... mas na superintendência e na alta diretoria do banco, há poucas pessoas do sexo feminino responsáveis pelas decisões que acarretam no desempenho da empresa, então eu gostaria de ver mais mulheres nesses cargos de mais poder de decisão. (ENTREVISTA 12)

Carvalho Neto (2010) destaca que a mulher teria menor mobilidade, considerando que ela possui um comprometimento maior com a criação dos filhos e, isso poderia ser um agravante para ela não crescer na carreira tanto quanto os homens, pois eles normalmente levam a família quando se mudam em função do trabalho, diferentemente das mulheres. Baseado nisso, trazemos o relato da entrevistada 4:

[...] É, eles tem bem menos né.. Se tu pega o quadro de diretores acho que tem uma só que ainda é do RH, que ainda é mais.... aaaaaahhh pessoas, tem mais haver com mulher e tal. Isso eu sinto que pra cargos mais elevados, tem menos mulheres tanto no comercial como no operacional. Mas acredito que não pelo fato de ser mulher, talvez as mulheres, porque aqui no banco pra ti ser promovido tu tem que estar disponível pra ir pra qualquer parte do país e aí a mulher acho que tem um apego maior que o homem de fixar raízes né... por que, aaah tu quer ser GSO tu pode ser promovida aqui, pode ser promovida em Manaus, pode ser promovida em Roraima e aí a mulher acaba colocando, muitas vezes a família em primeiro lugar do que o trabalho e o homem talvez não, talvez o homem tenha esse desprendimento, assim...Então eu acho que é mais por isso, não pelo banco... por ser mulher... isso eu não percebo, pelo menos até hoje eu nunca senti isso. (ENTREVISTA 4)

Segundo Pamela Stone, em “*Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home?*”, as mulheres tendem mais a se adaptar à carreira do companheiro do que o inverso. Elas são menos propensas à arriscar-se e aceitar novos desafios, principalmente quando possuem algum vínculo familiar como marido ou filhos, o que acaba fazendo com que muitas desistam de suas ambições profissionais.

Podemos ver na história do entrevistado 10 um exemplo de mudança de cidade, em prol do crescimento profissional, onde sua esposa, acompanhando sua escolha e mudando junto, precisou adaptar sua vida e profissão àquela nova situação:

[...] eu mudei minha vida completamente, eu mudei minha vida 360 graus, porque eu vim de uma cidade tranquila, pequena, pra capital do

estado e aqui eu fui recebido muito bem por uns, fui recebido mais ou menos por outros e outros simplesmente me ignoraram [...] lá em santa cruz nos concorria com eles e ganhava deles então tinha aquela coisa de competitividade [...] a minha esposa teve problemas, a minha filha é de porto alegre nasceu aqui, a minha esposa teve muita dificuldade de se adaptar em porto alegre, ate hoje ela não tem uma adaptação perfeita com porto alegre. Teve que se encaixar no mercado de trabalho também, já que lá ela já tinha uma certa estabilidade profissional, mas como a oportunidade de crescimento para mim era grande e eu ganhava muito bem... então são escolhas [...] Ela quer morar na praia, morar no sitio, voltar pra algum lugar do interior talvez, mas Porto Alegre não faz parte do futuro dela... e ai eu vou tentar me adequar ao que ela quer ne... porque ela se adequou ao que eu precisava na época né.. (ENTREVISTA 10)

Nas últimas décadas, registra-se o crescimento do nível de ocupação feminina em postos diretivos nas empresas, cargos de liderança, nas instituições e até mesmo em cargos políticos, de alto escalão, anteriormente inimagináveis. Em postos executivos, por exemplo, a participação das mulheres, nas 300 maiores empresas brasileiras, elevou de 8%, em 1990, para 13%, em 2000 (DIAS; REZENDE, 2008).

A imagem abaixo nos mostra, até o ano de 2010, na figura 2, a seguir, o quadro de funcionários do Banco X, por gênero:

Figura 2 - Quadro de Funcionários no Banco X por Gênero

Total de colaboradores por gênero* (LA13)

	Mulheres		Homens		Total
	2010	%	2010	%	2010
Conselho	0	0%	17	100%	17
Diretores estatutários	13	7%	177	93%	190
Aprendizes	1.430	71%	584	29%	2.014
Estagiários	825	54%	709	46%	1.534

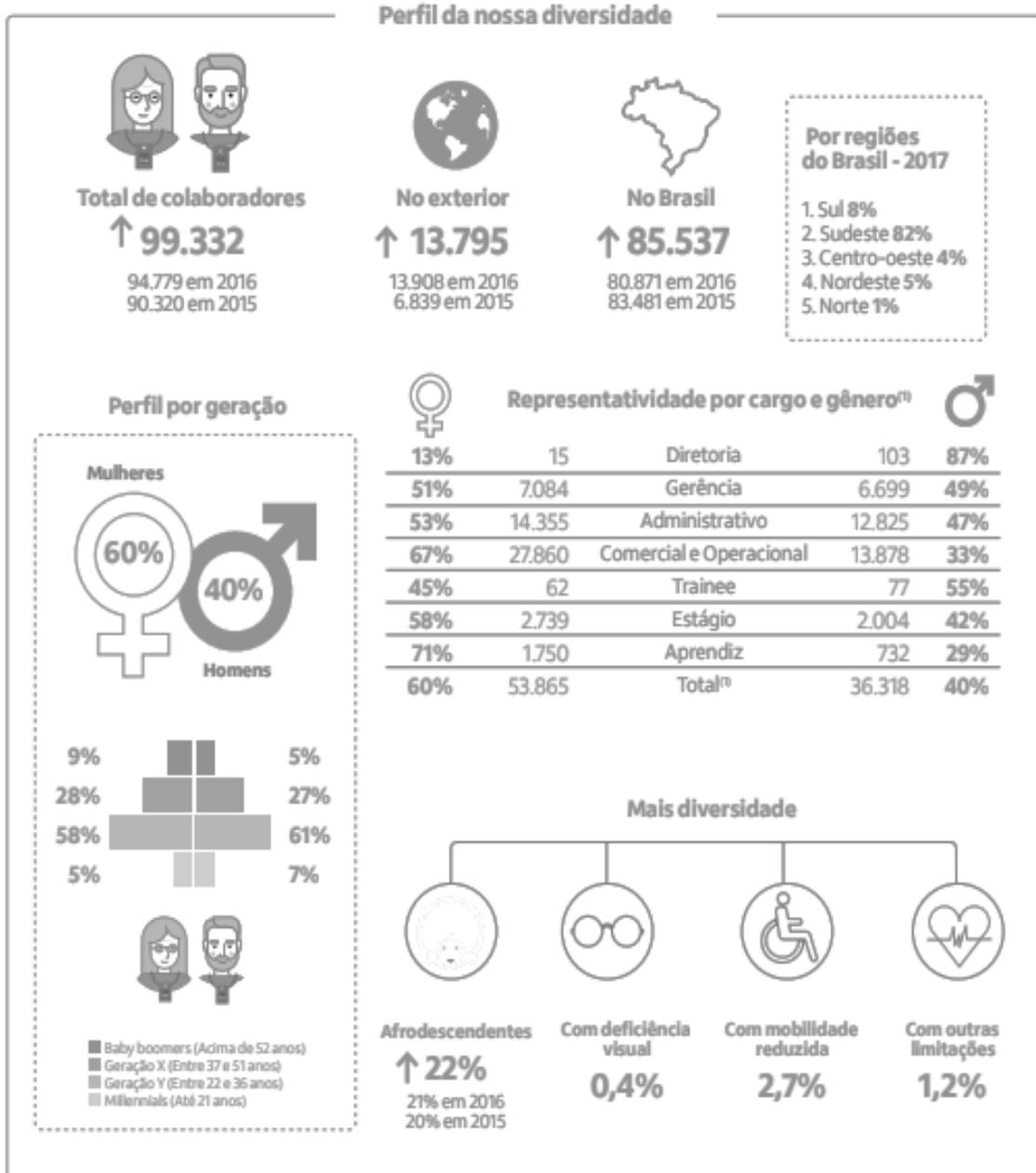
Total de empregados por gênero* (LA13)

	Mulheres		Homens		Total geral	
	2010	%	2010	%	2010	%
Gerência	6.572	6,08%	9.281	8,59%	15.853	14,67%
Administrativo	29.932	27,70%	22.684	21,00%	52.616	48,70%
Produção	26.153	24,21%	13.250	12,26%	39.403	36,47%
Trainees	53	0,05%	115	0,11%	168	0,16%
Total	62.710	58,04%	45.330	41,96%	108.040	100%

Fonte: dados coletados.

A próxima figura (figura 3), do ano de 2017, evidencia a presença majoritariamente feminina em um quadro geral de colaboradores, mas ao mesmo tempo, a ausência de mulheres em cargos de direção ainda continua sendo elevada, comparando ao número de homens.

Figura 3– Perfil de colaboradores por Gênero



Fonte: dados coletados.

4.5 Ações de Diversidade de Gênero

Nesta seção, abordaremos as ações de diversidade de gênero. Daremos enfoque às iniciativas realizadas pela instituição pesquisada, baseado nos relatos dos entrevistados.

Segundo Fleury (2000), as práticas e projetos para diversificarem a força de trabalho nas empresas têm focado principalmente a questão de gênero. A autora aponta práticas de empresas que recrutam mais mulheres para balancearem seu

corpo de empregados, realizarem programas de treinamento para conscientização das diferenças culturais e investirem em projetos de comunicação interna, com a finalidade de divulgar os objetivos do programa de diversidade a todos os empregados.

De acordo com Meyerson e Fletcher (2000), a busca por ações e programas relacionados à diversidade se inicia quando os próprios indicadores da empresa destacam a iniquidade existente.

Estudo realizado pelo DIEESE para a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009) acompanhou a evolução da presença de cláusulas relacionadas às mulheres em anos recentes em acordos coletivos no Brasil. Destaca-se que a adoção de cláusulas que melhoram o já prescrito pela legislação ou mesmo que criam novos direitos no âmbito da contratação do trabalho, implica, de parte das organizações, a estruturação de processos e práticas para o atendimento daquilo que é determinado na negociação junto aos sindicatos. O DIEESE constatou que no período 2001-2006 havia em média seis cláusulas relacionadas à mulher e às questões de gênero, enquanto nos períodos precedentes – 1993-1995 e 1996-2000 – as médias eram de quatro e cinco cláusulas, respectivamente. Esses dados dão conta de um período de 13 anos e revelam um aumento da presença de cláusulas vinculadas à mulher ou às questões de gênero. Dada à gama de possibilidades da questão, nota-se, entretanto, que essa evolução foi lenta¹⁰.

Segundo o site do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), houve a iniciativa do Governo Federal, de criar o Programa Pró-Equidade de Gênero, que é coordenado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres no Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. O objetivo da iniciativa é combater a discriminação e desigualdade de gênero e raça no ambiente de trabalho e promover a igualdade de gênero e raça, no que tange às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção. O programa cita exemplos de boas práticas:

- Criação de um local adequado para que as lactantes possam colher, armazenar o leite materno ou amamentar durante o horário de trabalho;
- Ampliação do prazo de licença paternidade para 10 dias úteis consecutivos. Assim, os funcionários poderão compartilhar os cuidados com a família nos primeiros dias de nascimento da filha ou do filho;
- Levar à cadeia de relacionamentos da organização a discussão acerca da promoção da igualdade de gênero e raça;
- Possibilitar que as empregadas em licença devido à gestação ou à maternidade sejam avaliadas no respectivo ciclo do Sistema de Gerenciamento do Desempenho. Combater a discriminação no processo de avaliação em função da vida reprodutiva das mulheres;
- Investir na capacitação de mulheres para o exercício gerencial;

¹⁰ Fonte: Revista Interinstitucional de Psicologia, 2010, p. 84.

- Estimular a ascensão a cargos gerenciais, de forma equitativa entre mulheres e homens;
- Fortalecer o compromisso da empresa em relação ao tema, com a qualificação dos gerentes e chefes de setores, possibilitando o reconhecimento de sinais de violência no ambiente de trabalho¹¹.

O Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça representa o reconhecimento do trabalho feito pelas organizações, no desenvolvimento cotidiano de novas concepções de gestão de pessoas e cultura organizacional, para alcançarem a igualdade de gênero e raça, no mundo do trabalho. O Selo é uma certificação que atesta que a organização promove a igualdade de gênero e raça no seu ambiente institucional, tendo cumprido mais de 70% das ações do plano¹².

conforme pode ser observado através da Figura 4:

Figura 4– Selo do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça



Fonte: site oficial IPEA. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>>. Acesso em 25 nov. 2018.

De acordo com Oliveira (2016), essas iniciativas públicas como, por exemplo, o programa pró-equidade de gênero, servem para auxiliar a mostrar o cotidiano das mulheres de luta por condições mais justas, com relação aos homens, aos órgãos governamentais que podem criar leis, programas e políticas, no que tange às questões de gênero.

¹¹ Fonte: <<http://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>>. Acesso em 25 nov. 2018.

¹² Fonte: <<http://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>>. Acesso em 25 Nov. 2018.

4.5.1 Iniciativas Praticadas Pela Instituição

No Banco X, existem diversas iniciativas voltadas à equidade de gênero. Conforme alguns entrevistados, novas formas de abordar o assunto e de efetivar, cada vez mais, a prática na empresa, vêm sendo estudadas e, dentro de pouco tempo, essas ações vão ser implantadas e executadas.

A ascensão das mulheres em cargos de liderança, suporte as gestantes e sensibilização sobre a importância do papel do homem nesse processo de equidade fazem parte de valores que desejamos fortalecer e disseminar para sustentar nossa atuação e engajamento de todos os colaboradores no assunto (Dados à respeito do Banco X).

No Banco X, 60% dos 96 mil funcionários são mulheres. O Programa Saúde da mulher é uma das principais ações da empresa, com foco na equidade de gênero. Este projeto iniciou pequeno, no ano de 2007, com foco em orientações fundamentais e necessárias a serem adotadas nos primeiros meses de gestação. Porém, em dezembro de 2015, o programa teve uma de suas mais importantes conquistas: a criação e implementação da Política de Acolhimento das Mães e Gestantes, transformando ele em algo muito maior e de grande importância dentro da instituição. Entre seus principais pontos, estão a proibição de viagens após o sexto mês de gestação, a redução da carga horária no primeiro mês de trabalho, após o retorno da licença, bem como a exclusão da política de metas nos primeiros 30 dias após a volta.

Outra iniciativa é o #ElasPorElas, evento que conecta executivos e executivas do banco com colaboradores, para debate sobre carreira e família, e qual o papel de homens e mulheres, na busca pela equidade de gênero. Além das ações para as funcionárias, a empresa criou programas para clientes e para a sociedade, como o Banco X Mulher Empreendedora que busca apoiar mulheres donas de empresas por meio de capacitação, inspiração e conexão.

Através dessas iniciativas, o Banco X foi selecionado, pelo segundo ano consecutivo, para integrar o Índice de Igualdade de Gênero organizado pela Bloomberg. Este índice pretende reconhecer as empresas pelo compromisso com a igualdade de gênero. Neste ano, o Banco X se destacou, principalmente, pela quantidade de mulheres que compõe a força de trabalho total do banco e o percentual de mulheres em cargos de gestão, pela quantidade de semanas de licença

maternidade e paternidade oferecidas, além da política de Apoio às Mães Gestantes e o Programa Banco X Mulher Empreendedora.

Apesar dessas práticas, a maioria dos entrevistados não conhecem ou não recordavam de nenhuma ação promovida pelo Banco X:

[...] pratica relacionada a diversidade de gêneros... não vou lembrar agora pra te dizer (ENTREVISTA 3)

[...] alguma pratica... hummmm... não. Mas sinto que não tem preconceito da empresa por conta disso, que não deixam de empregar ou promover... aaah as vezes aparece no BDI, teve a semana da diversidade que eu achei bem legal [...] (ENTREVISTA 4)

[...] O banco internamente não tem nenhum programa aberto, ele é muito mais preocupado com a imagem dele como instituição, se tu for pesquisar tu consegue identificar essa politica de diversidade e tudo mais, o banco fala que respeita a diferença de gênero, que é contra qualquer tipo de racismo e coisas do gênero, mas um programa direcionado aos funcionários, né... a gente não tem. (ENTREVISTA 6)

[...] Não conheço... talvez já tenha ouvido falar mas não está me vindo a mente. A gente vê algumas campanhas de incentivo mas nada que me marcasse assim. (ENTREVISTA 8)

Apesar de todas as iniciativas em prol da mulher, a falta de incentivo ao desenvolvimento de lideranças femininas e mulheres em cargos de diretoria ainda é perceptível. O Banco X assinou um acordo de compromisso com a ONU Mulher, para o empoderamento das mulheres e incentivo à equidade de gênero. A organização trabalha com as premissas fundamentais de que as mulheres e meninas, ao redor do mundo, têm o direito à uma vida livre de discriminação, violência e pobreza, e de que a igualdade de gênero é um requisito central para se alcançar o desenvolvimento. Um dos 7 princípios de empoderamento das mulheres, apresentado na Cartilha feita pela ONU, fala sobre liderança feminina: estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero:

A igualdade de gênero é um compromisso que deve ser assumido pela alta liderança para que ocorram mudanças estruturais na corporação. Ao defini-la como prioridade estratégica, é necessário desdobrá-la em metas e objetivos de toda a empresa e vinculá-los aos indicadores de gestão. A criação de um ambiente de igualdade de gênero é um compromisso de longo prazo. Portanto, a liderança precisa criar as estruturas institucionais e culturais na organização para que a igualdade de gênero se torne um valor compartilhado por todos e todas, permeando as diversas esferas que interagem na empresa - os processos internos relacionados ao avanço

profissional ao relacionamento com a cadeia de suprimentos e a comunidade¹³.

A entrevistada 2, no dia da entrevista, tinha recém voltado de um evento do Banco X, e nos relatou novas práticas a serem implantadas pela instituição:

[...] mas ontem eu posso te dizer que participei deste evento e teve uma palestra sobre diversidade, tá... e o que esta sendo feito dentro do Banco X: pelo menos um cargo de superintendência, em cada diretoria tem que ser uma mulher e para promoção pelo menos um dos avaliadores tem que ser uma mulher (...) E um dos concorrentes tem que ser mulher, então eles estão incluindo... isso quem falou foi o diretor (...) a partir de agora nas seleções, em qualquer tipo de cargo, os avaliadores tem que ter pelo menos uma mulher e os concorrentes também tem que ter pelo menos uma mulher. Porque foi feito um estudo e foi visto que a tendência é os iguais se escolherem, por exemplo, se tiver só homem avaliando a tendência é eles só aprovarem homens. (ENTREVISTA 2)

Apesar das iniciativas praticadas pelo Banco X, em prol da equidade de gênero, em um quadro geral, o processo de igualdade ainda está distante, visto o pouco incentivo à chegada de mulheres em grandes posições dentro da instituição. Existiu um avanço sim, mas este muito pequeno comparado aos anos de inserção da mulher no mercado de trabalho e à quantidade de funcionárias do banco.

No relato da entrevistada 2, que nos trouxe uma novidade referente à seleção e promoção de funcionários, até mesmo a nível de diretoria, e que traz a mulher a essa disputa, é possível perceber que, mesmo muitos dos entrevistados não percebendo a diferença entre homens e mulheres na instituição, ela existe. Caso contrário, não seria necessário a implantação de nenhum sistema para que mulheres pudessem alcançar altos cargos, visto que este seria um processo natural. Deste modo, pode se concluir que a própria instituição está percebendo esta disparidade e, pelo que tudo indica, tentando mudar conceitos e paradigmas, lentamente, mas com progressos.

¹³

Fonte: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf>. Acesso em 25 nov. 2018.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo central identificar e analisar o papel das políticas de diversidade de gênero do Banco X, na trajetória profissional de suas gestoras. Utilizando o referencial teórico pesquisado, foi possível articular os pontos históricos e culturais, que abrangem o assunto da diversidade, onde a mulher esteve por muitos séculos em papéis secundários na sociedade e sua principal função era apenas de procriadora, cuidadora de filhos, casa e marido. Sendo assim, a inserção da mulher em um mercado de trabalho, até então marcadamente masculino, é uma conquista recente e, seu protagonismo, apesar de evidenciado em muitas empresas, ainda é questionado e limitado.

O perfil dos entrevistados variou entre pessoas mais jovens e mais velhas, com pouco e muito tempo de trabalho no banco. Essa variação de geração foi rica e importante para a composição deste estudo pois, pode-se perceber a evolução acontecendo e, ao mesmo tempo, estabelecer um comparativo de vivências, onde a visão dos mais jovens, muitas vezes deturpadas por aquilo que eles vivenciam na atualidade, não evidencia pontos de desigualdades ainda existentes na instituição. Já os mais velhos conseguem, com facilidade, identificar o que ainda precisa ser modificado, apesar de todos ressaltarem a evolução exponencial em relação às mulheres e seus papéis dentro do banco.

As principais ações de diversidade de gênero praticadas pela instituição financeira são:

- Programa Saúde da mulher – o foco deste projeto destina-se à orientações fundamentais e necessárias, a serem adotadas nos primeiros meses de gestação. Dentro deste programa, temos a criação e implementação da Política de Acolhimento das Mães e Gestantes. Entre seus principais pontos estão a proibição de viagens após o sexto mês de gestação, a redução da carga horária no primeiro mês de trabalho, após o retorno da licença, bem como a exclusão da política de metas nos primeiros 30 dias após a volta.
- #ElasPorElas – é um evento que conecta executivos e executivas do banco com colaboradores, para debate sobre carreira e família e qual o papel de homens e mulheres na busca pela equidade de gênero.
- Banco X Mulher Empreendedora - busca apoiar mulheres donas de empresas, por meio de capacitação, inspiração e conexão.

- Assinatura de um acordo de compromisso com a ONU Mulher, para o empoderamento das mulheres e incentivo à equidade de gênero.

Como resultado de suas ações pró equidade de gênero, o Banco X foi selecionado, pelo segundo ano consecutivo, para integrar o Índice de Igualdade de Gênero organizado pela Bloomberg. Este é um importante índice que reconhece as empresas pelo compromisso com a igualdade de gênero.

Ao analisarmos as trajetórias profissionais das gestoras e dos gestores no Banco X, identificou-se que a maternidade foi um ponto que destacou-se. Quando pesquisado sobre a influência da maternidade na vida dessas mulheres, percebemos boas práticas da instituição, em relação à este período. Ainda assim, a desigualdade, quando falamos em maternidade, já parte de princípios biológicos, já que mulheres vivenciam a gestação, com todas as possíveis dificuldades que ela pode trazer. A ausência destas no período de licença maternidade também é outro fator relevante, tendo em vista que o seu afastamento do trabalho é muito longo e, muitas vezes, isto pode prejudicá-la, em seu encareiramento. Diversas entrevistadas acabaram desistindo ou adiando o projeto de ser mãe, buscando evoluir na carreira.

Quando perguntado aos entrevistados sobre equidade de gênero na instituição, todos respondem prontamente que ela existe. Porém, ao serem questionados em relação às mulheres ocuparem cargos de diretoria e presidência, a grande maioria afirmou desconhecer mulheres nesses papéis, evidenciando a falta de igualdade de gênero em cargos executivos dentro do Banco X. Dentro da rede de agências, elas são maioria e seus papéis em cargo de gerência são destacados e, por conta disso, a ausência delas em cargos da alta direção é mascarada, tendo em vista que os entrevistados trazem o seu relato a partir daquilo que eles veem e vivenciam e, assim, acabam não percebendo a falta de mulheres em cargos de diretoria.

O objetivo principal deste trabalho foi alcançado, pois foi possível identificar e analisar que as políticas de diversidade dentro da instituição, apesar de existirem e da boa prática ser uma intenção visível no Banco X, ainda assim, aparecem de forma tênue, precisando ser reforçadas, mais divulgadas, tendo em vista que a maioria dos colaboradores desconhece elas. Percebeu-se, ainda, a necessidade na implantação de novas ações, principalmente quando falamos de cargos executivos. Apesar de que, através dos relatos dos entrevistados, um novo projeto de uma ação voltada para esse patamar da empresa esteja sendo estudado e futuramente implantado.

Essas políticas acabam impactando positivamente a vida das mulheres da instituição, pois auxiliam e ajudam elas em momentos importantes da vida, como a gestação e a maternidade, e também colocam em foco o assunto da equidade de gênero, fazendo com elas sejam vistas e com que essas práticas sejam cada vez mais aprofundadas e ganhem melhorias

Pode-se concluir que a equidade de gênero dentro do Banco X ainda é um longo processo. Apesar das mulheres ocuparem 60% do quadro de funcionários do banco, chegando à gestão de agências, sua ausência em nível executivo nos faz perceber a barreira que ainda existe na instituição, dando enfoque à teoria estudada “teto de vidro”.

Compreende-se que este estudo foi relevante para os envolvidos, visto que inúmeros entrevistados acreditavam na igualdade soberana na instituição e, ao serem questionados, confrontados e indagados, à respeito de diversos aspectos, houve uma reflexão acerca do assunto, fazendo com que todos os entrevistados, em algum ponto, se questionassem ou questionassem o cenário retratado. Para a pesquisadora em questão, o estudo foi importante para seu desenvolvimento profissional, acadêmico e pessoal.

Por fim, considerando a possibilidade de um estudo futuro, sugere-se pesquisar, a fundo, os cargos de superintendência, diretoria e presidência, também analisando trajetórias, com o objetivo principal de entender o motivo da ausência de mulheres nessas funções.

REFERÊNCIAS

A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO, **Brasil Debate**.

Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/brasil-debate/a-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-brasileiro>>. Acesso em 20 maio. 2018.

AGUIAR, G. S. **Diversidade no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ALMEIDA, E.M.S. P.; CARVALHO, L.C.; MELO, F.A.O.; REIS, P.N.C.; SIQUEIRA, M.A.C. **A participação feminina na gestão empresarial no século XXI: um estudo de caso na empresa Magazine Luiza**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, outubro, 2013. Disponível em:

<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418323.pdf>>. Acesso em 25 nov. 2018.

Bancos com mais mulheres na diretoria são mais rentáveis. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/08/bancos-com-mais-mulheres-na-diretoria-sao-mais-rentaveis.html>>. Acesso em 25 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher**. RASEAM 1ª Impressão. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2015. 181p.

BRUSCHINI, C. **Trabalho da Mulher: igualdade ou proteção?** Caderno de Pesquisa (61), 1987. p. 5867.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DIEESE. **Desigualdade de gênero nos bancos**. 2018

FLEURY, M. T. L. 2000. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, 40(3), 18-25.

FLICK, Uwe, **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Editora Artmed, 2009.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. (2006). **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida**. Tradução: Maria Alayde Carvalho. São Paulo: Gente, 2007.

G1 ECONOMIA. **Mulheres ganham menos que os homens em todos os cargos e áreas, diz pesquisa**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e>>

emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em 20 maio 2018.

LAZZARETTI, K; GODOI, C. Kg; CAMILO, S. P.. **Desigualdade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras: uma análise à luz do fenômeno do Teto de Vidro**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 22 a 26 de setembro de 2012.

LIMA, L. C.; LUCAS, A. C.; FISCHER, A. L. Construção da identidade profissional de mulheres gestoras em empresas de médio e grande porte. **Pensamento & Realidade**, v. 26, n. 2, p. 3-21, 2011.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. **Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?** Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.

MEYERSON, D. E; FLETCHER, J. K. 2000. **A modest manifest for shattering the glass ceiling**. Harvard Business Review, 78, 127-136.

MIRANDA, L. C. 2006. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação**. Dissertação de Mestrado Profissionalizante. Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

OLIVEIRA, Alessandra de. **Políticas de Gênero e Comunicação Organizacional: Estudo de Caso do Programa “Incentivo à Equidade de Gênero” da Empresa Itaipu Binacional**. 2016. 83 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) - Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

OPINIÃO E NOTÍCIA. **Teto de vidro**. Disponível em: <<http://opiniaoenoticia.com.br/economia/negocios/teto-de-vidro/>>. Acesso em 21 maio 2018.

PRIORE, Mary Del. **História das mulheres no Brasil**. 2. ed. São Paulo, 1997.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, **Mulheres Empreendedoras**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empendedoras/noticia/2017/12/o-ranking-de-mulheres-ocupando-cargo-de-ceo-em-empresas-americanas-ficou-menor-em-2017.html>>. Acesso em 20 abr. 2018.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SERAFIM, M. C.; BENDASSOLLI, P. F. Carreiras anticoncepcionais. **GV Executivo**. Especial Mulheres, vol5, n.2, maio/junho, 2006.

SILVA, Andressa; FOSSÁ, Maria Ivete, **Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Vol. 17, 2015.

STOLCKE, Verena. **Mulheres e trabalho**. Estudos Cebrap, n. 26, 1980.

TAVARES, M.S. **Com açúcar e sem afeto: a trajetória de vida amorosa de mulheres das classes populares em Aracajú/SE**. Serviço Social e Sociedade. São Paulo, no 101, p.121- 145, jan./mar. 2010.

TOLEDO, Cecilia, **Mulheres – O gênero nos une, a classe nos divide**. 2 ed. São Paulo: Editora Sundermann, 2008

WEYER, B. Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. **Women In Management Review**, v. 22, n.: 6, pp.482 – 496, 2007.

ZABLUDOVSKY, Gina. **Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder**. México, 2007. Disponível em:
<http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01887742200700020002&lng=es&nrm=iso>.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO PARA ENTREVISTA MULHERES

ENTREVISTADO:

IDADE:

ESTADO CIVIL:

GÊNERO:

FILHOS:

FORMAÇÃO:

TEMPO DE EMPRESA:

TEMPO NO CARGO DE GESTÃO:

Analisar a trajetória profissional das gestoras no banco Itaú, segundo relatos das mesmas

- Quais foram suas dificuldades ao entrar no mercado de trabalho?
- Fale sobre seu ingresso na instituição.
 - Com quantos anos e qual o cargo que vc, começou na instituição
- Conte sobre sua trajetória profissional até chegar ao cargo de gestora.
 - Com quanto tempo de empresa vc chegou ao cargo de gestão?
- Quais foram as maiores dificuldades para desenvolver sua carreira? Exemplifique.
- E o que facilitou? Exemplifique.
- Como foram acontecendo as suas promoções dentro da empresa?
- Como vc descreveria seu relacionamento com seus colaboradores. Exemplifique
- Como é a sua relação com os cargos superiores de chefia? Exemplifique
- Os diferentes papéis que você tem que assumir na sua vida como um todo afetam a sua carreira? De que maneira? Exemplifique (conte, relate uma situação).
- Você abriu mão de algo na sua vida para seguir sua carreira? Comente.
- Você teve apoio da sua família com relação a sua carreira? Exemplifique.
- Como é a visão da empresa com relação à maternidade?
- A maternidade teve algum impacto na sua carreira? Como? Comente.

- Se você tivesse que dar um conselho para as mulheres que queiram tornar-se gestoras, qual seria?

Identificar e descrever as ações de diversidade de gênero praticadas pela instituição financeira

- Qual o processo utilizado pelo banco pra promover um funcionário ao cargo de gestão?
- Quem foi o principal responsável pela promoção
- Havia muitos homens na disputa pelos cargos que você alcançou?
- Você vê alguma mudança na sua empresa com relação às mulheres chegarem a cargos de gestão? Qual? Exemplifique
- Você sofreu algum tipo de preconceito na empresa por ser mulher? Quais? Exemplifique.
- Você já se sentiu preterida por ser mulher? Como? Exemplifique.
- Existe na sua empresa tratamento igualitário entre homens e mulheres? Por quê?
- Como sua empresa enxerga a ascensão da mulher a cargos mais elevados?
- E os colegas e subordinados? Exemplifique
- Você conhece alguma prática relacionada a diversidade realizada pela instituição?
- Caso afirmativo: Quais? Fale sobre elas
- Caso negativo. O que vc pensa sobre as empresas possuírem políticas da diversidade. Fale sobre isso.
- No seu ponto de vista, dentro da instituição existe equidade de gênero? Cite exemplos

Confrontar trajetória de homens e mulheres da instituição

- Se fosse tivesse que comparar a trajetória dentro desta instituição considerando a questão de gênero, como vc a descreveria?

ROTEIRO PARA ENTREVISTA HOMENS

ENTREVISTADO:

IDADE:

ESTADO CIVIL:

GÊNERO:

FILHOS:

FORMAÇÃO:

TEMPO DE EMPRESA:

TEMPO NO CARGO DE GESTÃO:

Analisar a trajetória profissional dos gestores no banco Itaú, segundo relatos dos mesmos

- Quais foram suas dificuldades ao entrar no mercado de trabalho?
- Fale sobre seu ingresso na instituição.
 - Com quantos anos e qual o cargo que vc, começou na instituição
- Conte sobre sua trajetória profissional até chegar ao cargo de gestão.
 - Com quanto tempo de empresa vc chegou ao cargo de gestão?
- Quais foram as maiores dificuldades para desenvolver sua carreira? Exemplifique.
- E o que facilitou? Exemplifique.
- Como foram acontecendo as suas promoções dentro da empresa?
- Como vc descreveria seu relacionamento com seus colaboradores. Exemplifique
- Como é a sua relação com os cargos superiores de chefia? Exemplifique
- Os diferentes papéis que você tem que assumir na sua vida como um todo afetam a sua carreira? De que maneira? Exemplifique (conte, relate uma situação).
- Você abriu mão de algo na sua vida para seguir sua carreira? Comente.
- Você teve apoio da sua família com relação a sua carreira? Exemplifique.
- Como é a visão da empresa com relação à paternidade?
- A paternidade teve algum impacto na sua carreira? Como? Comente.
- Se você tivesse que dar um conselho para alguém que queiram tornar-se gestor, qual seria?

Identificar e descrever as ações de diversidade de gênero praticadas pela instituição financeira

- Qual o processo utilizado pelo banco pra promover um funcionário ao cargo de gestão?
- Quem foi o principal responsável pela promoção
- Havia muitos homens na disputa pelos cargos que você alcançou?
- Você vê alguma mudança na sua empresa com relação às mulheres chegarem a cargos de gestão? Qual? Exemplifique
- Você já presenciou algum tipo de preconceito na empresa com alguma colega, pelo fato de ser mulher? Exemplifique.
- Existe na sua empresa tratamento igualitário entre homens e mulheres? Por quê?
- Como sua empresa enxerga a ascensão da mulher a cargos mais elevados?
- E os colegas e subordinados? Exemplifique
- Você conhece alguma prática relacionada a diversidade realizada pela instituição?
- Caso afirmativo: Quais? Fale sobre elas
- Caso negativo. O que vc pensa sobre as empresas possuírem políticas da diversidade. Fale sobre isso.
- No seu ponto de vista, dentro da instituição existe equidade de gênero? Cite exemplos

Confrontar trajetória de homens e mulheres da instituição

- Se fosse tivesse que comparar a trajetória dentro desta instituição considerando a questão de gênero, como vc a descreveria?