

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

JULIA RASHID FERNANDES

**A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CHEFIA POR MULHERES NO SETOR
BANCÁRIO ESTATAL**

Porto Alegre

2021

JULIA RASHID FERNANDES

**A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CHEFIA POR MULHERES NO SETOR
BANCÁRIO**

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

Orientadora: Fernanda Tarabal Lopes

Porto Alegre

2021

JULIA RASHID FERNANDES

**A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CHEFIA POR MULHERES NO SETOR
BANCÁRIO**

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

Orientadora: Fernanda Tarabal Lopes

Conceito Final:

Aprovado em: Porto Alegre, ____ de _____ de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof^a. Dra. Fernanda Tarabal Lopes Universidade

Prof^a. Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt

Prof^a. Bruna Dalmaso-Junqueira

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por sempre me incentivar e me motivar a estudar e buscar me tornar uma profissional preparada. Quero agradecer principalmente à minha mãe Najla Sabino Rashid, que foi a mulher que me ajudou a escolher meu curso de graduação e foi a inspiração para esse trabalho de conclusão de curso, e ao meu pai Jeferson Luis Fernandes que sempre acreditou que o estudo é o caminho para realizar nossos sonhos.

Quero agradecer a todos os professores que me acompanharam nesta caminhada acadêmica e que muitas vezes precisaram se reinventar e se adaptar para continuar sendo os melhores professores. Agradecer às entrevistadas que participaram e colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora Dr^a Fernanda Tarabal Lopes por todo o apoio e aprendizado, e principalmente por ter feito eu acreditar ainda mais que o meu tema é muito relevante para meu curso.

Gostaria de agradecer à banca examinadora, professoras Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt e Bruna Dalmaso-Junqueira por participar nesse momento tão especial.

RESUMO

Este estudo propõe refletir sobre as dificuldades que as mulheres enfrentam para ocupar cargos de chefia no setor público. Verifica-se que os estudos sobre a ocupação por mulheres de cargos de gestão das agências de bancos em parte são marginalizados e também que há um pequeno número de mulheres que ocupam cargos de chefia no setor bancário. O referencial teórico constituiu-se dos seguintes temas: mulheres e o mercado de trabalho e mulheres no setor bancário. Esta investigação orientou-se pela seguinte pesquisa em questão: quais dificuldades são enfrentadas por mulheres no setor público bancário para ocupar cargos superiores no banco? Na busca por respostas à problemática, foi realizado um estudo qualitativo, baseado no método história de vida, tendo como contexto da pesquisa: mulheres que chegaram ao cargo de gerente-geral no banco Banrisul e na Caixa Econômica Federal. Os dados foram coletados por meio de entrevistas de trajetória de vida. As entrevistas foram realizadas com três mulheres que ocupam ou ocuparam o cargo de gerente-geral nas agências localizadas no Rio Grande do Sul. Como resultado, busca-se responder à questão sobre o processo seletivo interno, tendo como hipótese que a forma como é realizado esse processo interfere diretamente na promoção das mulheres no setor público bancário.

Palavras-chave: Mulheres no setor bancário. Desigualdade de gênero. Processos seletivos internos.

ABSTRACT

This study proposes to reflect on the difficulties that women face to occupy higher positions in the public sector. It appears that studies on women's occupation of management positions in bank branches are partly marginalized and also that there is a small number of women who occupy senior positions in the banking sector. The theoretical framework consisted of the following themes: women and the labor market, women and the banking sector. This investigation was guided by the following research question: what difficulties are faced by women in the public banking sector to occupy senior positions in the bank? In the search for answers to the problem, a qualitative study was carried out, based on the life history method, having as the research context: women who reached the position of general manager at Banrisul bank and at Caixa Econômica Federal. Data were collected through life trajectory interviews. The interviews were conducted with 3 women who occupy the position of general manager in the branches located in Rio Grande do Sul. As a result, we seek to answer the question about the internal selection process, having as a hypothesis that the way in which this process is carried out directly interferes in the promotion of women in the public banking sector.

Keywords: Women in the banking sector. Gender inequality. Internal selection process

SUMÁRIO

PRÓLOGO	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA	10
2 OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GERAL	11
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1 MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO	12
3.2 MULHERES E O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL	14
4 METODOLOGIA	17
5 SOBRE A CARREIRA BANCÁRIA E AS ENTREVISTADAS	22
5.1 CONHECENDO A CARREIRA BANCÁRIA	22
5.1.1 Caixa Econômica Federal	22
5.1.2 Banrisul	22
5.2 CONHECENDO AS ENTREVISTADAS	23
5.2.1 Entrevistada I	23
5.2.2 Entrevistada II	24
5.2.3 Entrevistada III	24
6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	26
6.1 SOBRE O PROCESSO SELETIVO PARA CARGO DE GERENTE GERAL	27
6.1.1 Processo seletivo na Caixa Econômica Federal	28
6.1.2 Processo seletivo no Banrisul	29
6.1.3 Reflexões sobre os processos seletivos	30
6.2. SOBRE AS DIFICULDADES ENFRENTADAS	32
6.3. SOBRE A DESIGUALDADE DE GÊNERO	33
6.4 SOBRE O COMBATE DA DESIGUALDADE DE GÊNERO NAS INSTITUIÇÕES	35
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A — PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS	41

PRÓLOGO

Minha escolha acadêmica e profissional veio pelo exemplo da minha mãe, uma mulher que conquistou seu espaço. Ela saiu de uma cidade que não proporcionava grandes realizações, veio para Porto Alegre somente com minha avó para estudar e buscar alcançar tudo aquilo que ela sonhava. Com muita dedicação ela conseguiu aprovação na UFRGS, no concurso da Caixa Econômica Federal, no concurso da Prefeitura de Porto Alegre e no Banrisul, por fim, optou pela carreira bancária e foi onde ela se tornou uma profissional admirada. Na sua aposentadoria seu chefe disse: “A lenda vai se aposentar”, minha mãe escreveu uma história linda dentro da Caixa.

Foi por causa dela que eu escolhi o curso de Administração Pública e Social (foi o curso em que ela se formou), e escolhi fazer carreira no setor público. Para finalizar minha trajetória acadêmica, escolhi o tema da minha monografia inspirada na mulher incrível que ela foi tanto para a família quanto para a instituição em que ela trabalhou durante 32 anos.

Além da inspiração da minha mãe, eu, mulher, acredito ter escolhido um tema de suma importância para a sociedade e para o setor público, “Mulheres que chegam a cargos de chefia no setor público bancário”. E acredito que esse tema vai colaborar para o curso de Administração Pública e Social, pois espero que a partir desse estudo o curso possa abordar temas sociais relevantes para a formação de novos gestores públicos.

Durante o curso de graduação, eu pude realizar um estágio no Banrisul e o desejo de abordar esse tema ficou ainda mais forte. Há outras mulheres que se destacaram pela sua coragem e determinação no setor público bancário e, com isso, a necessidade de abordar um tema feminista se tornou mais importante, ainda mais nos dias de hoje, onde pautas sobre o preconceito, discriminações e desigualdades estão cada vez mais evidentes.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, ainda nos deparamos com inúmeras desigualdades que as mulheres enfrentam no dia a dia, seja na diferença salarial ou no número de mulheres no mercado de trabalho, principalmente ocupando cargos superiores em uma instituição.

A trajetória feminina no mercado de trabalho sempre foi algo desafiador. Foi durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial que as mulheres ingressaram no mercado de trabalho, pois os homens iam para as batalhas e as mulheres precisavam assumir os negócios da família (LESKINEN, 2004). Com a consolidação do sistema capitalista no século XIX, muitas mudanças ocorreram na produção e organização do trabalho feminino, mas foi com a Revolução Industrial que a mão de obra feminina começou a ser mais utilizada, principalmente pelo fato de que as mulheres recebiam salários inferiores aos homens e por trabalharem em jornadas de trabalho de 14 a 16 horas por dia (PINTO MARTINS, 2008). Além disso, as mulheres também precisavam cuidar dos afazeres de casa e dos filhos.

A trajetória das mulheres no setor bancário iniciou a partir dos anos 1960, onde ocorreram mudanças políticas e econômicas que colaboraram com a reorganização do setor financeiro do país. Conforme Lima (2010, p. 5):

O serviço bancário era majoritariamente masculino até a introdução do processo de racionalização e automatização nos anos 1960. As mulheres que trabalhavam em bancos, eram contratadas apenas para realizar tarefas específicas, alocadas por uma visão sexista do trabalho, recebendo muito aquém dos valores médios da categoria: eram recepcionistas, telefonistas, faxineiras e auxiliares de escrita.

Mesmo com a inserção feminina no setor bancário, durante muito tempo as mulheres não conseguiam ascender para cargos superiores, ficando limitadas a cargos operacionais.

As mudanças sociais observadas no mercado de trabalho com a participação das mulheres devem ser entendidas sob diferentes perspectivas. Segnini (1998_a) mostra que as forças políticas e sociais dos movimentos feministas, principalmente a partir da década de 1970, contribuíram para mudanças de valores de comportamentos nas relações de gênero. Além disso, o nível de educação das mulheres aumentou e junto disso houve o desejo de maior autonomia e independência financeira.

[...] alguns setores na estrutura bancária tornaram-se predominantemente femininos, com a inserção da mulher em serviços como telemarketing e de auxílio ao cliente. Sendo elas consideradas mais aptas à realização de determinadas tarefas associadas ao atendimento, legitimando a segregação vertical no interior dos bancos, valorizando atributos da —natureza feminina, como atenção, sensibilidade, maior disponibilidade para ouvir e a suavidade da voz feminina. (LIMA, L. O., MANSUR, M. S., SOUZA, M. S., FERREIRA, P, 2010, p. 5).

A partir de 1990, as mulheres foram alocadas em agências, que se transformaram em locais de vendas de produtos e serviços financeiros, mas seus salários ainda eram inferiores aos dos homens, que ocupavam cargos de responsabilidades superiores, dificultando a ascensão das mulheres no sistema bancário. A maioria das mulheres ocupavam cargos subordinados e funções de negócios, como caixas, escriturárias e datilógrafas, já os homens eram responsáveis pelas funções de gestão, tendo os salários muito mais elevados. Mesmo com mais educação formal, as mulheres ocupavam cargos de menor qualificação.

Analisando esses fatos históricos, podemos identificar o machismo como um dos fatores que está diretamente relacionado com as dificuldades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho. Hoje, em pleno século XXI, o machismo ainda está presente nas relações de trabalho. A definição de machismo é julgar que os homens possuem mais capacidade do que as mulheres. Segundo Acuña: “O machismo é um fenômeno cultural de ênfase ou exagero de características socialmente entendidas como masculinas e da crença na superioridade do homem sobre a mulher. Características comumente mobilizadas: o uso da violência, a crença de que as mulheres pertencem aos homens, a exacerbação da virilidade e a heteronormatividade. No modo machista de pensar, a figura desse ‘homem’ culturalmente construído é o ideal.”

Em relação ao setor bancário, o machismo acontece quando é limitado às atividades exercidas pelas mulheres, julgando que os homens executariam melhor as atividades de gerência, dificultando a ascensão das mulheres para estes cargos.

Segundo Araújo (2003):

A mulher criada numa sociedade predominantemente machista, foi moldada para executar tarefas mais manuais, ser mais delicada, comunicativa, sociável, submissa ao homem, que ao contrário, é forte, arrojado e está mais preparado para tarefas de comando, decisão, cálculos, fechar negócios. Mas, por bem ou por mal, os modelos de organizações sociais encontram-se menos masculinos, exigindo e contribuindo para feminização de vários setores da sociedade, entre eles, o bancário. [...]

[...] As lutas feministas contribuíram em muito para conquistas das mulheres, no sentido que pôs à mostra a ação das mulheres, a importância do seu papel na sociedade, principalmente para a reprodução do capitalismo, e os conflitos existentes entre homens e mulheres, onde o discurso machista e preconceituoso tentava abafar, colocando a mulher como a eterna dominada, submissa e o lar equilibrado. [...]

[...] Infelizmente o que se vê ainda, é que a “sociedade do trabalho”, coloca as mulheres numa posição de inferioridade em relação aos homens. Na teoria e no discurso às mulheres também são dadas as chances de ocupar os cargos ditos de “prestígio” e com melhores salários, mas, na prática, na maioria das vezes, são homens que conseguem a vaga tão disputada. (ARAÚJO, 2003, p. 5).

Após essa breve contextualização histórica sobre a trajetória feminina no mercado de trabalho, o presente estudo tem como problema de pesquisa identificar quais as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ocupar cargos de gestão no setor público bancário.

1.1. JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica pela existência de uma diferença significativa nos números de homens e mulheres que ocupam cargos de gerente-geral nas agências de Porto Alegre e região metropolitana.

A inexistência de uma política pública que visa o nivelamento do número de homens e mulheres no cargo de gerente-geral em bancos, interfere na ascensão das mulheres para este cargo.

A aprovação de uma política pública, sendo uma política interna ou não, que garantisse o número de cargos de gerente-geral sendo ocupado por mulheres resultaria em maior participação feminina em instituição financeira, já que as mulheres se encontram preparadas para isso e correspondem aos requisitos básicos do cargo.

As mulheres já mostraram e comprovaram as suas capacidades no mercado de trabalho e no setor bancário, mas ainda enfrentam dificuldades para serem promovidas. Questionamentos existentes são: o que interfere na promoção de uma mulher para o cargo de gerente-geral em bancos públicos; e se o processo seletivo interno prejudica essa promoção por se tratar do sexo feminino, já que depois da análise dos requisitos básicos para a vaga de gerente-geral, é realizada uma entrevista com o superintendente responsável, onde esse cargo de superintendente é ocupado por homens na sua totalidade.

Diante deste cenário, este trabalho tem como problema de pesquisa entender sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ocupar cargos de gerente-geral em bancos públicos.

Parte-se da hipótese que a forma como é realizado o processo seletivo para o cargo de gerente-geral implica diretamente na ocupação deste cargo por mulheres.

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

O objetivo dessa pesquisa é entender quais os motivos dificultam a ascensão das mulheres ao cargo de gerente-geral em bancos públicos.

2.2 ESPECÍFICOS

- Analisar como é realizado o processo seletivo interno dos bancos estudados para o cargo de gerente-geral.
- Identificar ações que ocorrem durante a trajetória profissional que dificultam a ocupação de mulheres em cargos superiores.
- Identificar motivos que contribuem para que mulheres busquem cargos superiores nos bancos públicos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordará tópicos relacionados com a trajetória feminina no mercado de trabalho, a partir disso, será feita uma subdivisão entre os temas: “mulheres e o mercado de trabalho” e “mulheres no setor bancário no Brasil”. Essa divisão trará alguns marcos históricos sobre os temas, com isso, buscarei relacioná-los com o estudo proposto pela pesquisa.

Importante destaque que quando falado em mulheres de uma forma geral, refere-se a mulheres brancas. Não será realizado uma divisão entre mulheres brancas e negras nesses tópicos porque para fazer essa divisão deverá ser levado em conta a existências de contextos diferentes em relação as mulheres negras. As mulheres negras, além de lidar com desigualdades de gênero, precisam lidar com questões raciais existentes na sociedade e no mercado de trabalho. Durante os processos de mudanças tanto no mercado de trabalho como no setor bancário, as mulheres negras não tiveram as mesmas mudanças como as mulheres brancas. Posso adiantar que em relação ao número de mulheres negras em cargos de chefias no setor público bancário é algo realmente pequeno ou inexistente.

3.1 MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO

Historicamente, a presença da mulher no mercado de trabalho é marcada pela opressão, exploração e desigualdade de gênero, fruto de um “destino biológico”. Nessa perspectiva, as diferenças entre homens e mulheres foram culturalmente construídas. Nas sociedades patriarcais regidas pelo poder do homem, as atividades existentes foram divididas de acordo com as diferenças, habilidades e características biológicas de cada sexo (DANIEL, 2011; PEREIRA, 2012).

Com relação à Segunda Guerra Mundial, divisor de águas quanto à participação e inserção no trabalho remunerado das mulheres, estudos revelam que elas foram recrutadas quando os homens estavam à frente de batalhas, e passaram a exercer diversas tarefas – construção de aviões, materiais bélicos, produção de alimentos, e tantas outras atividades braçais e intelectuais –, destinadas até então somente aos homens. Todavia, quando a guerra terminou, foram mandadas de volta para as suas atividades “naturais”: cuidar dos filhos e do cônjuge. Entretanto, a partir

de então, elas começaram a questionar o seu papel na sociedade e a reivindicar os seus direitos através de movimentos femininos que lutavam contra as estruturas socioeconômicas historicamente determinadas (KANAN, 2010; MENDA, 2004). É importante destacar que essa citação refere-se à mulheres brancas, quando refletimos sobre a questão das mulheres negras, não podemos igualar as histórias entre mulheres brancas e negras já que é necessário levar em consideração as questões raciais.

A natureza dos corpos e a construção social acerca dessa condição biológica destinou aos homens tarefas produtivas relacionadas à força física e virilidade, e para as mulheres restaram as tarefas reprodutivas vinculadas ao mundo doméstico e ao seio da família. Assim, todos os modelos de organização do trabalho se basearam nesses conceitos de separação entre o trabalho masculino e o feminino. Tal hierarquia determina que os homens tenham mais valor, tão logo estabeleceu-se o lugar da mulher no mercado de trabalho, associado às suas “habilidades inatas”, sendo-lhes incumbidas as atividades que demandavam perfeição, organização, limpeza, rotina, atenção e paciência (FONSECA, 2004; HIRATA; KERGOAT, 2007).

Submissão e inferioridade das mulheres por muito tempo foram explicadas por fatores biológicos: os homens com maior força física e maior capacidade de raciocínio lógico; e as mulheres responsáveis pela gestação, amamentação e criação dos filhos, devido à sua maior sensibilidade afetiva. Esse panorama é o retrato do patriarcado, que ainda está presente na sociedade, caracterizado pela dominação masculina, gerando desigualdades políticas, econômicas e sociais entre homens e mulheres (MATOS; PARADIS, 2014).

A maior preocupação com esse tipo de pensamento é a de uma naturalização dessa suposta inferioridade das mulheres em relação aos homens, pela recorrência dos discursos relacionados à biologia e da concepção de natureza para tornar a diferença sexual em desigualdade social. Porém, desde o início do sistema de dominação, preconceito, discriminação e opressão contra as mulheres, houve também a luta, resistência e reivindicações por mudanças nas relações sociais. Observa-se a importância dos movimentos feministas para a emancipação, a resistência e para a luta contra as desigualdades, discriminações e os preconceitos sofridos pelas mulheres, bem como a conquista de direitos pelas mulheres, pelos muitos enfrentamentos políticos. (TEIXEIRA, 2018).

Contudo, apesar do investimento mundial nos valores feministas e da evidência de maior empoderamento da mulher, ela, inúmeras vezes, cumpre dupla

jornada de trabalho (família e carreira) ou abdica da maternidade e família em prol da carreira. A inserção e trajetória feminina no mercado de trabalho são caracterizadas por discriminação, principalmente no que tange à persistência das diferenças salariais entre os sexos. Entretanto, elas não medem esforços para alcançar reconhecimento e êxito profissional (LIMA et al., 2010; RAMA; MARTINS, 2013; SEGNINI, 1998_b).

A apresentação desse histórico das mulheres faz-se necessária para se perceber os avanços conquistados por meio de luta por direitos e valores na sociedade, alavancadas pelos movimentos feministas, contribuindo para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e em todas as esferas da sociedade, inclusive em funções de cargos gerenciais, predominantemente masculinos. Esses movimentos tiveram um grande esforço em favor da libertação da mulher das amarras do preconceito, da injustiça, da violência e de demais obstáculos que dificultam a igualdade de oportunidades na sociedade (RAMOS; PINTO, 2018). Porém, ainda são muitas as desigualdades, obstáculos e contradições na realidade das mulheres no Brasil e no mundo, perpetuando os estereótipos de gênero inclusive no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, para Teixeira (2015), mesmo com a inserção da mulher no mercado de trabalho e na vida pública e política por anos, ainda há muitas desigualdades relativas a gênero. Uma delas é o fenômeno conhecido como teto de vidro (no inglês: glass ceiling), considerado tema central nas pesquisas que abordam gênero nas organizações (TEIXEIRA, 2018). É considerado como uma barreira invisível que impede as mulheres de ocupar cargos de alta gestão e de liderança, devido ao preconceito e discriminação, fazendo com que as mulheres tenham maior dificuldade na ascensão de suas carreiras. Para Steil (1997), essa barreira sutil afeta as mulheres como um todo apenas em função do gênero, impedindo a progressão profissional individual de cada uma delas (TEIXEIRA, 2018).

3.2 MULHERES NO SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

Esse contexto confirma as desigualdades de gênero que ainda norteiam o mercado de trabalho brasileiro e notadamente para o presente trabalho, o bancário.

As mulheres auferem menores rendimentos mesmo ocupando as mesmas funções que os homens em um mesmo local de trabalho e com nível de escolaridade mais elevada; a taxa de desemprego e volatilidade feminina é superior

em relação aos homens; ainda se constata segregação ocupacional por sexo mesmo em bons empregos (destinam-se às mulheres atividades que requerem mais paciência e delicadeza), as perspectivas de inserção e ascensão profissional são menores para elas. Além disso, as mulheres necessitam de muito mais credenciais profissionais do que os homens para disputar o mesmo emprego. Há menor participação feminina em cargos de decisão que denotam poder, sofrendo assédio moral e sexual, preconceito e discriminação, porque simplesmente são mulheres (BANDEIRA; MELO, 2010; WAJNMAN, 2006).

Além do mais, chama atenção que embora as mulheres estejam progressivamente ocupando postos de trabalho mais elevados nos bancos, em razão da maior qualificação e competência profissional, a grande maioria ainda ocupa cargos inferiores e realiza tarefas estressantes e mecânicas, menos especializadas, tais como empréstimo, abertura de conta, cadastro, erro de aplicação financeira e atendimento ao público (ARAÚJO, 2003; LIMA et al., 2010).

Neste sentido, os bancos se utilizaram da cultura sexista imposta desde os primórdios civilizatórios para determinar o lugar da mulher, “moldada para executar tarefas mais manuais, ser mais delicada, comunicativa, sociável e submissa ao homem, que ao contrário é forte, arrojado e está mais preparado para tarefas de comando, decisão, cálculos” (ARAÚJO, 2003, p. 1).

Assim sendo, as qualificações socialmente atribuídas às mulheres, no tocante à paciência e simpatia, são essenciais na hora de orientar o cliente, já os homens não possuem tais qualidades intelectuais e afetivas para desempenhar essas atividades se assim desejarem. Ademais, a sensibilidade culturalmente construída na feminilidade da mulher faz emergir soluções criativas e inteligentes para problemas distintos, habilitando-as também a lidar com o trabalho em equipe. Mas, embora ganhe espaço nos diversos setores bancários, devido a todas as políticas de equidade de gênero e estratégias econômicas, os homens ainda predominam nos cargos que requerem maior confiança e grandes responsabilidades (LAVINAS; LEÓN, 2002; PROBST, 2002).

No que tange ao espaço da mulher no setor bancário, de acordo com Petersen (1999), no Rio Grande do Sul, em 1920 alguns bancos começaram a admitir a presença feminina. Por outro lado, Segnini (1998_a) e Lima et al. (2010) afirmam que a participação das mesmas se intensificou a partir da década de 1960, pois, até então, a presença feminina nos bancos era quase que insignificante, ocupando funções de pouca relevância. As reivindicações feministas contribuíram

para essa intensificação, pois acarretaram mudanças nas relações de gênero. Outros fatores importantes que colaboraram para o aumento da participação feminina neste setor foram a busca por independência financeira, o desejo de seguir uma carreira e o crescimento no nível de escolaridade das mulheres.

Ao se tratar da mulher bancária, de acordo com Esposito e Fonseca (2002), a ascensão profissional das mesmas obteve um crescimento a partir dos concursos. Neste período, foi estabelecida a Lei nº 5.473 de 1968, decretando a proibição de distinção entre os sexos para provimento de cargos (BRASIL, 1968).

Tão logo se promoveu a ascensão das mulheres, o trabalho feminino no setor bancário intensificou-se, principalmente nos bancos públicos, durante a década de 1970 (ESPOSITO; FONSECA, 2002). Porém, as mulheres permanecem concentradas em funções operacionais e de menor prestígio, com remunerações inferiores às dos homens, exercendo basicamente as mesmas atividades como escriturárias (FARIA; RACHID, 2007; VIEGAS, 2010).

Vale ressaltar que, de 1935 a 1968, estava proibido o concurso para mulheres em bancos públicos, o que degradava as relações de gênero e precarizava o labor feminino (SEGNINI, 1998a). Apesar disso, através de ações de busca de igualdade de carreiras entre os sexos, a partir da Lei nº 5.473, em 10 de julho de 1968, elas começaram a ter o direito de prestar concursos.

Ademais, as novas tecnologias e mudanças nos processos organizacionais em um dos setores mais dinâmicos do país acarretaram aumento na participação feminina no segmento e no cargo de gerência. Todavia, os cargos de decisão, comando e direção/diretoria permanecem concentrados na figura masculina (SANTOS, 2008).

Atualmente, as mulheres não se deparam com tantas dificuldades para ingressar nos bancos, porém, conforme alguns estudos apontam, elas continuam encontrando alguns fatores limitadores para ascensão aos cargos gerenciais, como por exemplo, a mobilidade física, afinal, para elas é muito mais complicada a situação de transferir-se para outra cidade, ou até mesmo estado, muitas vezes em função da família e principalmente dos filhos (GEORGES; SOUZA, 2003). Por outro lado, elas destacam-se no setor bancário por possuírem características que se enquadram no atendimento ao público e pela sua capacidade de multifuncionalidade (OLTRAMARI; LORENZATO, 2012).

Devido à persistência da mulher e à maneira com que ela buscou a sua valorização no setor bancário, pouco a pouco as mudanças foram ocorrendo,

provocando alterações na legislação interna dos bancos, favorecendo a ascensão profissional das mulheres nas instituições bancárias (PETERSEN, 1999).

Com o surgimento dos concursos internos nos bancos, as mulheres passaram a ter maiores oportunidades nos cargos gerenciais, assim como o homem, ela também tem o direito de escolher sua carreira (ESPOSITO; FONSECA, 2002).

Para seguir uma carreira, muitas bancárias veem-se divididas ao se depararem com uma proposta de transferência de cidade que proporcionará o seu crescimento dentro da empresa e a sua família que pode lhe acompanhar (FARIA; RACHID, 2007).

4 METODOLOGIA

Este projeto trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, feita através de entrevistas realizadas com mulheres que ocupam ou ocuparam o cargo de gerente-geral no banco Banrisul e na Caixa Econômica Federal.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa procura a compreensão e interpretação do contexto apresentado, analisando o comportamento das pessoas e da situação, buscando compreender a perspectiva dos sujeitos. A autora define esse tipo de pesquisa como sendo a aquisição de informações descritivas sobre as pessoas, os lugares e os processos de interações, por meio do contato direto entre pesquisador e o contexto investigado. Assim, a pesquisa qualitativa “consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo” (GODOY, 1995, p. 17).

Como pesquisa qualitativa, o método de história de vida corresponde a todas as premissas da pesquisa, sendo assim, a principal preocupação do/a investigador/a da pesquisa qualitativa deve ser o processo e o sentido das coisas e dos acontecimentos dados pela visão das sujeitas investigadas. De acordo com González Rey (2005), ao optar-se pela pesquisa qualitativa, um dos pontos fundamentais é a relação estabelecida entre o/a pesquisador/a e o/a pesquisado/a, no caso desta pesquisa, a relação entre o/a pesquisado/a e a problemática da pesquisa.

Em relação ao método história de vida, é fundamental para uma pesquisa qualitativa entender a relação existente entre hipótese e fatos, compreendidos por meio das histórias narradas. Além de conhecer as condições objetivas de vida dos sujeitos, é necessário compreender o sentido que dão ao seu meio, a sua situação e a suas ações, o que só poderá ser feito no âmbito de uma história de vida.

Por ora, cumpre notar que as abordagens reunidas sob o termo “abordagem biográfica” parecem estar se impondo como um modo disciplinar de acesso ao sentido, o que vem fortemente questionar certas práticas de pesquisa sedimentadas nas Ciências Humanas e Sociais. Desse modo, práticas autobiográficas, relatos de vida e histórias de vida individuais ou coletivas, todos eles se inscrevem na perspectiva do campo em que o pesquisador se encontra. Veremos, outrossim, que essas práticas não são homogêneas e, dentre elas há aquelas que, mais do que outras, vão participar de um profundo remanejamento das relações intersubjetivas das pessoas implicadas num processo de narração e de trocas, modificando sensivelmente as relações de “poder-saber”, geralmente presente numa

pesquisa. (TAKEUTI; NIEWIADOMSKI, 2009, apud BARROS; LOPES, 2014, p. 47).

Um aspecto particularmente importante na pesquisa em histórias de vida é sua função de historicidade. Segundo Franco Ferrarotti (1990 apud BARROS; LOPES, 2014), longe de refletir, como em um espelho, o social, o indivíduo apropria-se dele, faz sua mediação, o filtra e o retraduz, projetando-o em outra dimensão, a de sua subjetividade. Ele não pode fazer abstração dessa subjetividade, ele não pode fazer abstração desse social, mas ele não sofre passivamente esse social. Ao contrário, ele o reinventa a cada instante. Vincent de Gaulejac (1991 apud BARROS; LOPES, 2014) aponta igualmente este aspecto: a história de vida é uma ferramenta de historicidade. Isso quer dizer que ela torna possível, para o sujeito que conta sua vida, “trabalhar” a própria vida, reconstruir o que foi vivido, ressignificá-lo e mudar a relação com sua história.

É importante apontar que no método de história de vida existe uma relação entre a história individual e a história coletiva, ou seja, trabalhando com história de vida, podemos religar o nível individual ao nível geral da análise, já que essas histórias nos enviam sempre ao campo social. Como observa Bawin-Legros “o coletivo é depositado em cada indivíduo sob a forma de estruturas mentais duráveis. Os produtos da história coletiva são adquiridos na história individual” (BARROS; LOPES, 2014, p. 49). O entrevistado não conta simplesmente sua vida, ele reflete sobre ela quando a conta. Nesse sentido, tais relatos podem nos ajudar a compreender como se articulam as histórias individuais e coletivas.

Em alguns contextos, há muitas riquezas de fatos quando estudados através de histórias de vida, como os movimentos e as mudanças sociais, de marginalização e exclusão, as repercussões de crises econômicas e sociais, de resistências e de poder, assim como o trabalho e as trajetórias profissionais (BARROS; LOPES, 2014). Dentro disto, estudar através de histórias de vida a trajetória de mulheres no setor público bancário vai ao encontro com a problemática em questão. Para Emmanuel Lazega (1990 apud BARROS; LOPES, 2014, p. 53), a história de vida é uma forma de expressão da experiência humana, do vivido cotidiano.

É imprescindível, na utilização de histórias de vida como metodologia, que exista um relacionamento entre o/a entrevistado/a e o/a entrevistador/a. Segundo Ferrarotti (1984 apud BARROS; LOPES, 2014, p. 54), a construção de confiança só ocorrerá se: o pesquisador transformar-se, ele mesmo, em sujeito e objeto de pesquisa, o que significa que ele deve estar apto, deve estar pronto a refletir

igualmente sobre ele mesmo. A investigação transforma-se, assim, em uma ocasião de autodesenvolvimento para o/a próprio/a pesquisador/a, que não pode compreender a situação de classe de uma pessoa ou de um grupo familiar se ele/a não se interroga primeiro sobre sua própria posição de classe; e se a relação entre o/a pesquisador/a e o sujeito se situar no mesmo nível, no mesmo pé de igualdade em que os entrevistados não são informadores, mas participantes engajados na pesquisa. Por isso que a existência de uma relação entre as partes é de suma importância para o sucesso da pesquisa.

No que tange à análise das histórias de vida, a pergunta que deve guiar o/a pesquisador/a é construída no sentido de como utilizar as histórias para fazer avançar a compreensão de uma realidade. Assim, as narrações nos interessam não apenas como histórias pessoais, mas, sobretudo, como pretexto para compreender um objeto, uma situação, um universo social desconhecido. Embora a situação de pesquisa gire em torno das histórias dos sujeitos, o recorte analítico é que vai diferenciá-las, na medida em que ele poderá ser guiado por questões centradas sobre a pessoa, o trabalho, os engajamentos, as participações, a experiência, etc.

Para Gaulejac (2009 apud BARROS; LOPES, 2014), a análise das trajetórias não pode permanecer numa simples identificação dos caminhos percorridos por cada um em função de seu grupo de origem. Ela deve, igualmente, descrever os mecanismos que condicionam esses trajetos, isto é, as regularidades objetivas que determinam os destinos sociais. Toda sociedade produz mecanismos institucionais complexos pelos quais os indivíduos determinam suas escolhas, guiados por oportunidades, acompanhados na sua condução social.

No desenvolvimento do método história de vida, a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e exige alguns cuidados. Entre eles, destacam-se: o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do/a entrevistado/a, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do/a entrevistado/a em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o/a pesquisador/a se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao/a entrevistado/a o segredo de suas confidências e de sua identidade; e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (LAKATOS, 1996).

A escolha das entrevistadas para o desenvolvimento desta pesquisa ocorreu principalmente por ter um relacionamento existente entre as entrevistadas e a entrevistadora, e pelo conhecimento que o tema da pesquisa é visto como um assunto de suma importância tanto na vida profissional como na vida particular destas mulheres. Sendo assim, partimos do pressuposto de que as informações obtidas serão de alta qualidade e profundidade, oportunizando que a pesquisa proporcione resultados satisfatórios.

Existem dois tipos de história de vida: a completa, que retrata todo o conjunto da experiência vivida, e a tópica, que focaliza uma etapa ou um determinado setor da experiência em questão (MINAYO,1993). A história de vida tem como ponto principal permitir que o informante retome sua vivência de forma retrospectiva. Muitas vezes, durante a entrevista, acontece a liberação de pensamentos reprimidos que chegam ao entrevistador em tom de confiança. Esses relatos fornecem um material extremamente rico para análise. Neles se encontram o reflexo da dimensão coletiva a partir da visão individual.

A técnica de entrevistas utilizada será a técnica aberta, que atende principalmente finalidades exploratórias, essa técnica é bastante utilizada para o detalhamento de questões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados. Em relação à sua estruturação, o/a entrevistador/a introduz o tema e o/a entrevistado/a tem liberdade para discorrer sobre o tema sugerido. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal. A interferência do/a entrevistador/a deve ser a mínima possível, este/a deve assumir uma postura de ouvinte e apenas em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista, pode interromper a fala do/a informante. A entrevista aberta é utilizada quando o/a pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do/a entrevistado/a, assim como, para obter um maior detalhamento do assunto em questão. Ela é utilizada geralmente na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos (MINAYO, 1993).

Através dessa pesquisa, pretende-se observar se a forma como é realizado o processo seletivo para o cargo de gerente-geral influencia na diferenciação entre homens e mulheres para o cargo. Isso se dará através das entrevistas realizadas com mulheres que chegaram ao cargo de gerente-geral. A partir das histórias de vida poderemos vislumbrar uma realidade que muitas vezes não é dita.

As entrevistas foram realizadas separadamente, uma delas foi pessoalmente e as outras duas foram feitas através de plataformas digitais. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente. Houve a possibilidade de transformar as entrevistas em conversas um pouco mais confortáveis e informais, mas, para que não tivéssemos desvios em relação aos assuntos, foi seguido um roteiro de perguntas. Ao mesmo tempo em que desenvolvíamos nossa conversa sobre os questionamentos, conseguimos acrescentar outras questões interessantes em relação aos temas perguntados. Isso enriqueceu e diferenciou cada uma das entrevistas.

Depois, as entrevistas foram analisadas a partir da aglomeração dos temas do roteiro e de assuntos que emergiram das falas das mulheres. Isso proporcionou a identificação de temas que cada uma tem em comum com as outras participantes e com o referencial teórico.

Foi trabalhado com o método história de vida, onde foram escutadas as experiências dessas mulheres no banco até chegar no cargo gerencial, no entanto, não foram resgatadas as histórias delas na totalidade, foram abordados apenas pontos específicos nas suas histórias (carreira no banco e o cargo gerencial).

5 SOBRE A CARREIRA BANCÁRIA E AS ENTREVISTADAS

A seguir vou fazer uma contextualização da carreira bancária e a contextualização das entrevistadas. Nesse momento, há a necessidade de esclarecer e identificar diferenças existentes tanto na carreira de cada um dos bancos quanto entre as entrevistadas.

Vale citar sobre os possíveis processos de privatização desses bancos estatais, e considerar que as questões misóginas poderá ter um aprofundamento se ocorrer essas privatizações. Tanto a Caixa quanto o Banrisul estão passando por um estudos que visam privatizar essas instituições, e quando lidamos com a iniciativa privada a desigualdade de gênero é ainda maior. Se ocorrer essa mudança nestas instituições, além de todos os problemas econômicos que surgirão, também irá aumentar os problemas sociais como em relação as mulheres.

5.1 CONHECENDO A CARREIRA BANCÁRIA

As instituições públicas bancárias são formadas, além dos seus empregados públicos, por estagiários e terceirizados. As diferenças entre as carreiras da Caixa Econômica Federal e do Banrisul são a nomenclatura dos cargos da carreira bancária e alguns cargos existente em apenas uma das instituições.

5.1.1 Caixa Econômica Federal

Inicialmente, os novos empregados da Caixa entram no cargo de técnico bancário, ou conhecido como Escriturário. Logo após esse cargo, temos o cargo de gerente, tanto de pessoa física quanto de pessoa jurídica, e acima do cargo de gerente, teremos o cargo de gerente-geral.

5.1.2 Banrisul

No Banrisul, o cargo inicial é o mesmo que o da Caixa, sendo o cargo de técnico bancário/escriturário. Logo após esse cargo, teremos o cargo de gerente de contas, que é um cargo onde os empregados cuidam especificamente de uma carteira de clientes. Acima do cargo de gerente de contas teremos o cargo de

gerente adjunto e, por fim, teremos o cargo de gerente-geral. O Banrisul conta com um cargo administrativo, que é o cargo de supervisor, que realiza tanto atividades operacionais quanto atividades administrativas das agências.

5.2 CONHECENDO AS ENTREVISTADAS

Foi combinado com as mulheres que foram entrevistadas de que não seriam usados seus nomes e quaisquer codinomes nos quais pudessem serem identificadas, sendo assim, elas foram chamadas de Entrevistada I, Entrevistada II e Entrevistada III.

5.2.1 Entrevistada I

A primeira entrevistada é uma mulher branca, gerente-geral do banco Banrisul que ainda está atuando no cargo. Ela nasceu em 1985, na cidade de Campina das Missões/RS. Em 2009, se formou no curso de Ciências Jurídicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Foi perguntado sobre os motivos que a levaram a prestar concurso no setor público bancário. A Entrevistada I contou que sua escolha por esse concurso foi pela carga horária de 6 h e pelo salário que já era muito interessante na época, mas a carreira em banco era seu plano B. Ela queria fazer concurso na área jurídica, mas acabou optando por fazer carreira no banco. Além disso, ela nunca havia trabalhado no setor privado, tinha sido apenas bolsista da universidade, isso colaborou na escolha de ser concursada.

Sua trajetória no setor público iniciou em 2006 já no Banrisul. Trabalhou durante dois anos como escriturária (cargo inicial da carreira bancária), em 2008, ela foi selecionada para o cargo de operador de negócio pelo gerente-geral da agência onde trabalhava. Essa promoção ocorreu desta forma porque não existia um processo seletivo, era apenas por indicação. Em 2010, ela fez o primeiro processo seletivo interno e foi aprovada para o cargo de gerente de pessoa jurídica, trabalhou durante quatro anos neste cargo. Durante esses quatro anos, ela começou a se candidatar para as vagas de gerente-geral, foram quatro candidaturas sem sucesso, até que em 2014, quando estava retornando da licença maternidade, ela foi chamada para assumir a vaga de gerente-geral em uma agência.

Sobre o ensino superior, foi perguntado se a realização do curso tinha alguma relação com o concurso público, ela disse que não, até porque o concurso para o Banrisul é de nível médio, e para o cargo de gerente-geral também não é obrigatório

ser formado no ensino superior, isso somente colabora com uma pontuação maior no momento da análise de perfil.

5.2.2 Entrevistada II

A segunda entrevistada é uma mulher branca, gerente-geral da Caixa Econômica Federal, hoje já aposentada. Ela nasceu em 1966, em Osório/RS, morou na sua infância e adolescência em Tramandaí/RS. Em 1984, se mudou para Porto Alegre para estudar e prestar vestibular, em 1985, foi aprovada no vestibular na UFRGS para o curso de Arquitetura. Em 1987, ela foi aprovada e, em 1990, nomeada no concurso da Caixa Econômica Federal. Em 1994, ela mudou seu curso de Arquitetura para o curso de Administração na mesma universidade, isso porque ela queria fazer um curso que tinha atividades afins com as atividades que desempenhava no banco. Em 1996, ela se tornou gerente de agência, neste ano foi o primeiro processo seletivo, até então as escolhas para cargos de chefia eram feitas por indicação. Tornou-se gerente-geral em 2005 e se aposentou em 2015.

Também foi perguntado para a Entrevistada II quais os motivos a levaram a prestar concurso para o setor público bancário. Ela conta que, além da carga horária, do salário e da estabilidade, naquela época, o emprego no setor bancário era um “baita emprego”, os funcionários de bancos tinham um reconhecimento muito grande ainda mais na visão interiorana.

Sobre a realização de ensino superior, a Entrevistada II disse que inicialmente, cursar o ensino superior não tinha relação com o concurso no setor bancário, já que o concurso para a Caixa também era de nível médio. A escolha de trocar do curso de Arquitetura para o curso de Administração estava relacionada com o concurso, já que ela queria obter conhecimentos que iam ao encontro de sua carreira, e mais tarde, houve uma mudança nos processos seletivos internos para o cargo de gerente-geral, começando a ser obrigatório ser formado no ensino superior para ocupar o cargo.

5.2.3 Entrevistada III

A terceira entrevistada é uma mulher branca, gerente-geral do Banrisul, que nasceu em 1980, na cidade de Cachoeira do Sul/RS. Se formou no curso de

Administração em 2013, sendo pós-graduada em Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico e tendo MBA em Gestão Bancária e Competitividade

Sua trajetória no banco iniciou em 2004, onde ela foi nomeada em uma agência do interior. Em 2008, foi transferida para uma agência em Porto Alegre, mas ainda no cargo de escriturária. Em 2009, ela ingressou na primeira função gerencial, na função de supervisora, e ficou durante três anos nesse cargo. Em 2011, assumiu como gerente adjunta, que é um cargo mais operacional no banco e, em 2012, ela assumiu o cargo de gerente-geral e está no cargo até o momento.

Quando perguntado sobre os motivos que levaram a prestar o concurso público no setor bancário, ela comentou que, na verdade, estava se preparando para outros concursos do Estado, um amigo falou e incentivou a fazer o concurso no Banrisul, esse amigo fez e pagou a inscrição dela no concurso. Ela não pensava em trabalhar em banco, então, começou a trabalhar no Banrisul, mas com a ideia de ser algo passageiro, até conseguir seguir a carreira em outro órgão público. No entanto, acabou se apaixonando pela carreira bancária e pela instituição. Ela já está trabalhando há 17 anos no Banrisul.

Sobre o ensino superior, ela disse que tanto a graduação quanto as pós-graduações foram feitas pensando no banco. Inicialmente, quando começou a carreira profissional ela pensava em seguir outra carreira e não a bancária, sendo assim, ela não tinha a ideia de se especializar. Quando ela optou por seguir a carreira bancária, buscou se especializar em planejamento estratégico, em gestão de pessoas e outros assuntos relacionados à administração.

6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A realização das três entrevistas com mulheres que ocuparam e que ainda ocupam cargos de gerente-geral em bancos públicos foram ao encontro com o esperado. Esperava-se encontrar pontos nas três histórias de vida que se ligavam ou que se completavam. Tudo isso levando em conta as diferentes perspectivas e diferentes visões.

Entre essas três mulheres, está presente uma mulher já aposentada pela Caixa Econômica Federal, de 55 anos, e duas outras mulheres que ainda estão trabalhando como gerentes-gerais no Banrisul, uma de 36 anos e outra com 41 anos. Independentemente da diferença das épocas nas quais se apresentaram, a existência da desigualdade de gênero sempre foi algo existente no setor público, e no presente estudo de caso, em bancos públicos, não foi diferente.

Cada pessoa tem os seus motivos, como dito nas entrevistas, os motivos para querer ser uma funcionária ou empregada pública, os motivos para querer ascender a cargos superior, entre outros. É interessante o quanto a metodologia histórias de vida pode contribuir para obter essas informações, e para entender e analisá-las. Cada entrevistada se encontrava em um cenário diferente quando decidiram prestar o concurso para o setor bancário, como por exemplo, a Entrevistada II contou que na sua época ser um funcionário ou empregado público no setor bancário era algo glamoroso e muito bem-visto pela sociedade; já a Entrevistada I disse que a decisão de prestar o concurso foi pela carga horária e pelo salário.

O ensino superior, para elas, não era requisito para serem aprovadas no concurso, pois o concurso no setor bancário exige somente o ensino médio, e para os cargos superiores dentro dos bancos o curso de ensino superior também não era algo obrigatório. Depois, passou a ser pré-requisito para o cargo de gerente-geral na Caixa Econômica Federal, mas no Banrisul não. Ter o ensino superior completo no Banrisul acarreta somente uma pontuação maior no momento da análise de perfil.

Segunda uma pesquisa no IBGE: “As mulheres brasileiras são mais instruídas que os homens e com mais acesso ao ensino superior, mas ainda são minoria em áreas ligadas às ciências exatas, como engenharia e tecnologia da informação, e também entre os docentes de universidade. O retrato está presente na pesquisa ‘Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil’. Na população

com 25 anos ou mais, 19,4% das mulheres e 15,1% dos homens tinham nível superior completo em 2019. A parcela da população com instrução vem avançando, mas as mulheres se mantêm nos últimos anos com maior grau de instrução. Em 2012, eram 14% das mulheres e 15,1% dos homens tinham nível superior completo em 2019. A parcela da população com instrução vem avançando, mas as mulheres se mantêm nos últimos anos com maior grau de instrução. Em 2012, eram 14% das mulheres com ensino superior e 10,9% dos homens. A única faixa etária em que há mais homens que mulheres com ensino superior é aquela acima dos 6 anos ou mais, o que mostra as restrições do acesso à educação em décadas passadas, aponta o IBGE."

6.1 SOBRE O PROCESSO SELETIVO PARA CARGO DE GERENTE GERAL

Há uma diferença entre os processos seletivos das duas instituições bancárias. Inicialmente, nas duas instituições, para a ocupação dos cargos de chefias como os cargos de gerente e de gerente-geral, era através de indicações políticas ou indicações de “camaradagem”.

O processo popularmente denominado como Q.I. – “Quem Indica”, promove algumas situações não tão incomuns. Eventualmente, algumas vagas listadas em setores táticos e estratégicos seriam preenchidas através da indicação superior. Essa situação ocorre quando um gestor de uma área, distinta daquela que é detentora da vaga, indica determinado funcionário por conveniência entre as partes. A fala da Entrevistada II exemplifica esse tipo de indicação.

Para os cargos acima de gerente-geral, todos os cargos têm o ‘toque’ político, são todos por indicação. O Presidente da Caixa é uma indicação do Presidente da República, depois disso o Presidente da Caixa indica os Diretores, e assim sucessivamente.

A indicação, por si só, pode ser uma forma de recrutamento. Todavia, usar apenas a indicação como forma de preenchimento, sem promover um processo seletivo justo e igualitário, acaba minando a confiança dos funcionários no processo de ascensão como um todo. A Entrevistada II contou:

Eu entrei na Caixa em 1990, e me tornei gerente em 1996, foi o primeiro processo seletivo para gerente, até então era por indicação, a partir de 1996 tivemos provas escrita e depois entrevistas com análise de perfil para os cargos de gerentes de agências. Antes, o que eu observei, que era por indicação, eram parentes de gerentes, que foi o caso que eu vivi, eu e um colega éramos os maiores negociadores e maiores vendedores, e surgiu uma vaga de supervisor e nós pensávamos que seríamos algum de nós dois, e para nossa surpresa veio um terceiro, de fora, que não tinha conhecimento de serviço e não tinha nenhum histórico, isso porque ele era parente de um superintendente, isso me chateou muito, fiquei muito frustrada, em 1996 quando teve o primeiro processo seletivo eu pensei, agora é minha vez, vou marcar as respostas certas vou fazer uma boa entrevistas e eles vão ter que me dar um cargo de gerente, e eles não vão ter desculpas para não me dar um cargo, e realmente, fui muito bem na prova e na entrevista, porque eu tinha o perfil de gerente-geral.

Segundo Melo et al. (apud CHIAVENATO, 2009), a tarefa de recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante técnicas de divulgação para candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da

seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos. Isso vai ao encontro com o que a Entrevistada II falou sobre as mudanças que o processo seletivo trouxe, buscando deixar claros quais eram os requisitos e as regras para assumir o cargo em questão, e ajudando a evitar tais indicações que não possuam conhecimento para os cargos.

A partir disso, os bancos começaram a implementar os processos seletivos, buscando não somente transformar a promoção mais justa, como também buscar funcionários mais preparados.

6.1.1 Processo seletivo na Caixa Econômica Federal

Conforme relatado pela Entrevistada II, em 1996, na Caixa Econômica Federal, foi implantado o sistema de processo seletivo interno para qualquer cargo. Para o cargo de gerente, o processo seletivo interno possui duas etapas, e primeira etapa é a realização de uma prova escrita sobre temas pertinentes ao banco e a segunda etapa é uma entrevista com o gerente-geral da agência em que está disponível a vaga de gerente. Para o cargo de gerente-geral, não era necessária a realização de uma nova prova, já que o funcionário já havia feito para o cargo de gerente (para se candidatar para o cargo de gerente-geral é obrigatório ser gerente). O processo seletivo interno para o cargo de gerente-geral era dividido em mais duas etapas, a primeira era a análise do perfil do funcionário, onde se leva em conta sobre o histórico do funcionário e o perfil da agência que tinha a vaga, buscando encaixar o local com o candidato. Depois da análise dos dados, é feita uma entrevista com o superintendente e uma banca formada pelos gerentes regionais.

Sobre o processo seletivo interno na Caixa, foi perguntado à Entrevistada II se o banco dava algum **feedback** sobre o desempenho do candidato. Ela respondeu que sim, eles dão **feedback**, e contou sobre um processo seletivo que ela participou para o cargo de gerente-geral de Tramandaí, onde eles deram o retorno sobre o processo seletivo falando que ela havia ido muito bem no processo, mas que eles não iriam promovê-la para lá, dando como desculpas os seus filhos, que na época ela já tinha seus quatro filhos. Eles falaram: “Não te colocaremos lá para não ficar longe dos teus filhos” (Entrevistada II).

Depois disso, a Entrevistada II passou no processo seletivo para a gerente-geral na agência de Viamão, então, ela não precisaria se mudar de Porto Alegre

para trabalhar. “Para essa vaga, eles não poderiam dar a desculpa dos filhos” (Entrevistada II).

6.1.2 Processo seletivo no Banrisul

O processo seletivo interno no Banrisul foi implementado em 2010. Esse processo é dividido em duas etapas, a primeira é o programa “minha primeira gerência”, um curso que é aberto de seis em seis meses e é pré-requisito para os cargos de chefia. A segunda etapa é a realização de uma entrevista com o superintendente e um gestor do Recursos Humanos do banco. Nesta entrevista, a Entrevistada I conta que são feitas algumas perguntas baseadas principalmente nos seus resultados, mas as indicações ainda afetam bastante nesse momento do processo.

Foi questionado para a Entrevistada I se ela concorda que um processo seletivo diferente, como por exemplo, através de uma prova, colaboraria para mais mulheres chegarem ao cargo de gerente-geral, ela respondeu:

Pois é, não sei. Quando tu vai falar numa prova, tu tem uma análise muito específica, eu acho bem interessante ter critérios mais objetivos com relação ao que tu já realiza, a gente já tem uma pontuação de ranking, talvez uma prova, na minha opinião, poderia trazer que talvez as mulheres não se inscrevessem tanto ou poderia trazer uma pessoa não qualificada. Porque quando tu vais falar de um cargo gerencial, eu acho que tem a parte do que tu realiza numa carteira de clientes só tua, mas tem algumas competências que são um pouco mais subjetivas, algumas competências que eu acho que elas são muito mais possíveis de avaliar conhecendo mais da trajetória da pessoa e também são possíveis de avaliar mais em uma entrevista do que numa prova objetiva. Claro que sempre vai cair para o lado de que se existe uma indicação política, ela vai existir e ponto final. Talvez tenha alguns processos seletivos, inclusive esse que eu estava participando como banca, tem uma consultoria externa, isso é bem interessante porque tu elabora um perfil psicológico, que é uma base mais científica, mas sempre tem dentro do banco o RH e alguém da área para poder avaliar.

Também foi perguntado se o banco passa algum *feedback* sobre o processo seletivo, a Entrevistada III disse que para o cargo de gerente-geral há uma devolutiva somente se o candidato solicitar.

6.1.3 Reflexões sobre os processos seletivos

Em relação aos processos seletivos, conseguimos identificar que antes da sua implementação, a forma como eram feitas as seleções para os cargos de chefias dificultavam a ascensão das mulheres para esses cargos, mas após a implementação e normatização dos processos seletivos internos houve mudanças significativas. Essas mudanças ajudaram a diminuir as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, mas outras modificações nos processos seletivos são cruciais para diminuir ainda mais as barreiras ainda existentes.

A implementação de um processo seletivo mais nivelado, teoricamente, colaborou para que as mulheres pudessem concorrer igualmente com homens. Como sabemos quando eram realizadas indicações para os cargos, as mulheres encontravam tanto uma barreira política, como uma barreira de “camaradagem”. E a implementação do processo seletivo através de provas, entrevistas e análise de histórico e de perfil diminuíram o favorecimento dos homens para os cargos.

Quando perguntado sobre essas barreiras políticas e de “camaradagem” a Entrevistada I disse:

Eu vejo que hoje, quando tu faz uma seleção, a opinião do superintendente é muito importante, pelo menos nas que eu participei, no Barrisul, não teve uma questão tão pontual. Quando o processo seletivo é sério, o problema que muitas vezes ele não é. Muitas vezes já se tem uma escolha pré-determinado, aí a gente vê que o lado sempre vai pender para quem é mais fraco. Geralmente toda essa estrutura política que existe por trás é formada por homens e para os homens do que por mulheres ou para mulheres, então quando tu tem um processo seletivo sério, onde tu é avaliado por um superintendente, pelo RH e tu vais escolher alguém a partir daquela entrevista, as chances das mulheres são maiores, mas como isso não é uma coisa normatizada do banco, daí as coisas ficam um pouco mais complicada.

A análise sobre a realização dos processos seletivos, como já dito, colaborou para a diminuição de uma desigualdade de gênero existente no setor público bancário. A contribuição que a Entrevistada I trouxe sobre a realização de uma banca para a análise psicológica de uma forma mais científica ajudaria não somente a igualar ainda mais a concorrência entre homens e mulheres, como também traria um aumento significativo para selecionar aqueles que estão mais bem capacitados e aqueles que correspondem às expectativas da instituição. O cargo de gerente-geral é um cargo que exige muito daqueles que o ocupam, um gerente-geral precisa gerir

uma equipe, analisar dados e números, tomar decisões importantes no dia a dia e decisões importantes para a empresa. O gerente-geral é o responsável pelos funcionários da agência, entre inúmeras outras responsabilidades. Para esse cargo, precisa estar preparado para isso e, muitas vezes, a realização de uma prova e de uma entrevista não consegue identificar se o candidato possui o que é necessário. Por isso, a implementação de uma banca ajudaria no momento da escolha do funcionário para o cargo.

Atualmente, a gestão de pessoas é algo que deve estar sempre se atualizando e se adaptando ao seu meio, e no setor financeiro não é diferente, como a Entrevistada III disse: “O setor financeiro é algo muito dinâmico, temos que estar sempre nos atualizando, principalmente sobre a gestão de uma agência ou na gestão de pessoas”.

Buscar se atualizar e acompanhar as mudanças sociais e econômicas é muito importante para as instituições financeiras e isso está relacionado ao processo seletivo interno, hoje a realização de somente uma entrevista e/ou uma prova não é mais suficiente para a seleção de pessoas qualificadas para os cargos de chefia. É necessário realizar modificações no processo seletivo buscando melhorar cada vez mais e diminuir a margem de erro no momento da escolha do funcionário. Marras (2000) define seleção como sendo uma atividade de responsabilidade do sistema de recursos humanos que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo recrutamento para atendimento das necessidades internas da empresa. Hoje, a metodologia aplicada ainda não é algo tão específico, e isso colabora com que ainda ocorram escolhas subjetivas e políticas que fogem da metodologia reta durante os processos seletivos.

O cargo de gerente-geral é algo que está diretamente relacionado com a gestão de pessoas e a implementação de uma banca no momento do processo seletivo colaboraria na escolha do funcionário para os cargos e tornaria o método de seleção preciso. Essa banca é algo visto como um grupo de funcionários da própria instituição que possuem formações acadêmicas específicas, como por exemplo, psicólogos e/ou gestores de RH. É importante que sejam funcionários da instituição porque é necessário entender as atividades desenvolvidas e quais as características necessárias para o desenvolvimento dessas atividades.

Outra forma indicada para melhorar o processo seletivo interno dos bancos é o sistema TAO. Esse sistema já é utilizado no Banco do Brasil para a realização das seleções. TAO quer dizer talento e oportunidade. O TAO é uma ferramenta

tecnológica poderosa, ele foi elaborado para solucionar eventuais problemas no recrutamento, pois ele faz a validação de dados e os cruza com as necessidades dos cargos. Porém, para tornar esse sistema ainda mais eficiente, poderia ser criado um cadastro para reaproveitamento rápido, caso surja uma nova vaga com as mesmas características, isso diminuiria os custos e o tempo do processo seletivo. Melo, et, al (2011) resume muito bem a seleção do BB da seguinte forma: “Há uma combinação de metodologias e instrumentos da forma proposta no Programa com o objetivo de facilitar as escolhas do funcionário. As competências dos funcionários serão avaliadas de acordo com os parâmetros definidos no TAO, pelas provas de conhecimento e por meio de avaliações técnicas comportamentais e entrevistas” (MENEZES,2013).

6.2. SOBRE AS DIFICULDADES ENFRENTADAS

A amostragem dessas três entrevistadas retrata diretamente a realidade enfrentada pelas mulheres no setor público bancário. Foram expostas não somente as dificuldades enfrentadas nos processos seletivos como as dificuldades no dia a dia. Em algumas falas das entrevistadas fica claro que há dificuldades em todos os momentos e em diversos lugares.

A Entrevistada I comentou:

Sobre o desrespeito, a gente vê meio que diariamente. Eu tive, na época que eu fui selecionada, conversinhas que talvez não fui selecionada pela minha competência, competência profissional, isso é horrível, porque imagina, eu estava voltando de uma licença maternidade, isso é aquele machismo institucionalizado, porque acham que, porque se ela é mulher ela teve atos sexuais com alguém, até porque quem selecionou foi um homem, e eu nunca tive amizade se quer, mas eu acho que isso rola bastante no banco com as meninas.

Já a Entrevistada II disse:

Eu encontrava dificuldades quando não tinha o processo seletivo, que era somente por indicação. Depois que o banco implementou o processo seletivo para promover os funcionários, não encontrei nenhuma dificuldade, parecia que a partir do processo seletivo a concorrência se tornava mais igualitária, passaria quem estava melhor preparado, então isso dependeria somente de ti, e eu me encontrava muito motivada para ser promovida, então minha dedicação foi muito grande. Como o processo seletivo começou a ser normatizado, todos ficam sabendo claramente quais são as regras para ser selecionado. Sobre as dificuldades que eu enfrentei no cargo, posso dizer a falta de respeito e a falta de reconhecimento pelo meu esforço. Já aconteceram situações de ser interrompida quando estava em

uma reunião ou até mesmo quando estava atendendo algum cliente, senti que havia alguns desconfortos sobre eu ser uma mulher no cargo de gerente-geral. Aconteceram alguns comentários degradantes em relação a mim e ao meu cargo.

Em relação às dificuldades apresentadas, vemos que não há nenhum mistério sobre isso e que ocorre há muito tempo. Desde o início da trajetória feminina no mercado de trabalho e no setor bancário já nos deparávamos com tais dificuldades, como citado na contextualização do problema de pesquisa. As mulheres têm travado lutas de suma importância, principalmente em relação às conquistas femininas e à desigualdade de gênero no mercado de trabalho. E dentro dos bancos, até hoje, existem as mesmas batalhas, onde mulheres lutam para conquistar seus espaços e seus direitos.

Uma pesquisa divulgada pela empresa de tecnologia para recrutamentos InfoJobs mostra que 73,7% das mulheres sentem que precisam ter mais qualificação do que os homens para ter uma oportunidade de cargo de liderança. Essa pesquisa foi feita visando as vagas no setor privado, mas no setor público não é diferente. Como vimos nas falas das entrevistadas, muitas vezes as mulheres são criticadas, com base em atitudes e pensamentos machistas, fazendo com que elas sintam a necessidade de estar ainda mais qualificadas do que o homem, para que não surjam dúvidas sobre suas competências.

6.3. SOBRE A DESIGUALDADE DE GÊNERO

Diversos estudos já mostraram que, quanto mais importante o cargo de confiança no serviço público, menor a presença de mulheres. Dados publicados pela Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Anesp) mostram que, no serviço público federal, do total de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) disponibilizados em 2018, as mulheres ocupavam 43%. Mas quanto mais próximo da liderança, maior a discrepância entre os sexos. No geral, as mulheres estão bem representadas até o nível 3, quando ocupavam 48% das posições. A partir do nível 4, vê-se uma diminuição da participação das mulheres nos cargos de confiança. No nível 6, elas representam apenas 17%.

Atualmente, mesmo com todas as lutas sobre a desigualdade de gênero e com todas as conquistas, ainda vivemos em uma sociedade e um mercado de

trabalho marcados pela desigualdade. Voltando nosso olhar para a desigualdade de gênero dentro das instituições públicas bancárias, o cenário é o mesmo que em muitas outras instituições. Temos essa desigualdade marcada historicamente dentro do setor público.

Nas entrevistas feitas com as três mulheres ficou ainda mais evidente o tamanho da desigualdade entre homens e mulheres em cargos superiores nos bancos. Como a Entrevistada II compartilhou:

Sim, sempre existiu uma desigualdade de gênero, ainda mais antigamente. Não sei dizer se a implementação do processo seletivo tinha como base diminuir a essa desigualdade, mas essa implementação colaborou para essa diminuição. Uma vez eu ouvi de um superintendente: 'meu sonho é ver mais mulheres em cargos de chefias'. Eu passei 6 anos vendo somente homens dentro das agências, reuniões... depois do primeiro processo seletivo, entrou uma leva de mulheres, mas eram poucas. Na minha agência, por exemplo, eram 5 gerentes, 4 eram homens e somente eu de mulher, 20%. No cargo de gerente-geral na superintendência de Porto Alegre que vai da capital até Torres, eram 22 agências e tinham somente 2 mulheres, ou seja, 10%, ficou ainda pior a porcentagem. Eu fui a 3ª a ser nomeada gerente-geral.

Já a Entrevistada I disse:

Assim, falando especificamente sobre o Banrisul, existem algumas estruturas internas que elas são, se tu for olhar no tempo atual são coisas meio toscas, uma delas é chamada de confraria do pinguim, que é formada só por homens e a maioria de gerentes-gerais e tal, isso é, uma coisa que existe, só homens participam e ali se decide muitas coisas, porque hoje tu vê tem os nossos superintendentes, tivemos somente 2 superintendentes mulheres, e são 7 superintendências, então todos esse teve que eu estou trabalhando no banco teve uma superintendente que eu trabalhei com ela, ela inclusive se saiu por ser uma mulher nessas, faca na bota, até porque tu só consegue sobreviver sendo assim nesse ambiente, e ela teve muitos problemas e reclamações e ela saiu por uma questão dos caras se sentirem assediados, porque imagina uma mulher mandar neles, digamos assim. Esse negócio de existir essa confraria do pinguim, só homens participam, também tem o clubinho do futebol que são só homens. Existe um corporativismo masculino instaurado no qual as mulheres não têm acesso, mas ali se decide muita coisa. Isso é uma coisa que não é acessível para as mulheres, e digamos que grandes executivos do banco fazem parte. E não existe o contrário, não existe uma confraria das mulheres.

A partir das falas das entrevistadas, vemos que a diferença do número de mulheres e de homens em cargos de chefias sempre existiu e ainda existe no setor bancário, mesmo que hoje tenhamos mais mulheres que antigamente ainda temos uma diferença considerável. E quando falamos em cargos acima de gerente-geral essa diferença entre o número de homens e mulheres é ainda maior.

Com o estudo realizado pela Anesp (Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental) e com os números trazidos pelas Entrevistadas I e II, vemos que a diferença na porcentagem de mulheres vai diminuindo cada vez mais quando olhamos cargos hierarquicamente superiores. E essas porcentagens retratam o setor público na sua totalidade, não sendo limitados em alguns cargos ou em algumas instituições.

A Entrevistada III comentou:

[...] a desigualdade de gênero, por mais que a gente acha que não, ela existe sim dentro da nossa empresa, ela é uma coisa um pouco velada, mas a gente sabe que os gestores acabam sendo promovidos porque eles são amigos dos que decidem, eles jogam futebol, eles fazem churrascos que é a junção só de homens. A gente vê algumas mudanças dentro do banco, hoje temos mulheres superintendentes e o número de mulheres estão aumentando sim, mas tu ainda escuta que ela só foi promovida porque teve algum 'caso' com algum superintendente.

A fala da Entrevistada III ilustra acontecimentos quase diários que as mulheres passam dentro do mercado de trabalho e dentro das instituições públicas bancárias. Comentários degradantes, dúvidas em relação às capacidades das mulheres, entre outras coisas, já são julgadas “normais” dentro das empresas. Existe um machismo estrutural dentro de qualquer instituição, e como a Entrevistada I e III falaram, é algo velado, e dentro do Banrisul e na Caixa não é diferente.

6.4 SOBRE O COMBATE DA DESIGUALDADE DE GÊNERO NAS INSTITUIÇÕES

Em relação ao combate da desigualdade de gênero, os bancos ainda pecam, como foi apontado pela Entrevistada I, é realizado um posicionamento através das mídias, mas isso não é o suficiente. Para ter uma diminuição significativa da desigualdade de gênero dentro das instituições públicas é necessário que a própria instituição busque a realização de políticas públicas internas para isso, como a realização de normativos que visam nivelar a concorrência entre homens e mulheres.

A Entrevistada I, quando foi perguntado se o Banrisul combate a desigualdade dentro da instituição, ela respondeu:

Não. Justamente o que eu falei, para tu combater, de verdade, você tem que se posicionar e depois tu tens que ter uma política clara de como tu vai fazer isso. Tu podes se posicionar institucionalmente na mídia. Em relação ao gênero eu nunca vi, mesmo que tenha um posicionamento das causas

raciais e LGBT, não existe nenhuma política interna que promova um aperfeiçoamento, é difícil, e vão dizer assim... ah eles não se interessam pelo cargo". Nesse caso fica claro a falta do posicionamento da empresa sobre essas pautas. Dizer que apoia as causas desses grupos (mulheres, negros, LGBTQ+) não quer dizer que colabora com as causas, e se expor na mídia dizendo apoiá-las não traz nenhum resultado para dentro da empresa.

Já a Entrevistada II, quando feita a mesma pergunta, respondeu:

Sim, acredito que o banco tenta combater as desigualdades. Hoje eu vejo mais mulheres nos cargos de gerente-geral e nos cargos de chefias. Como eu disse antes, um superintendente disse que o sonho dele era ver mais mulheres nos cargos de chefias, acredito que ter uma visão assim nos altos cargos e ao mesmo tempo as mulheres buscando cada vez mais seus espaços, ajuda a mudar as culturas institucionais. Claro que a gente sempre nos esbarramos na discriminação de cada um, não da instituição em si, mas sim naquela parceria de homem com homem, achar que homem é mais forte, mais competente [...].

A partir dessa resposta, reflito que a relação de desigualdade dentro das instituições públicas parece muito atrelada sobre a visão de quem está hierarquicamente superior dentro dos bancos. Quando temos algum gestor que tem uma visão mais social, que busca identificar e combater qualquer tipo de injustiça, isso colabora ao combate das desigualdades. Ao mesmo tempo, quando temos uma(um) gestora(or) que possui uma visão oposta ou até mesmo um gestor que não tem os conhecimentos sobre as causas sociais, isso dificulta ainda mais o combate dessas pautas.

É importante termos regras, normativos e até mesmo legislações que combatam a desigualdade de gênero, como por exemplo, o Congresso do Canadá, que há mais de 20 anos possui uma legislação que garantiu 30% de vagas a mulheres, já o Chile possui uma cota de 40%. No Brasil, também temos a reserva de vagas, mas não a obrigatoriedade de seu preenchimento. Tornar o combate à desigualdade de gênero uma norma dentro das instituições públicas evitaria que as escolhas fiquem, por fim, no julgamento daquele que está tomando a decisão.

Ainda temos muitos desafios como sociedade e dentro das instituições também. Digo desafios para diminuir as desigualdades não só de gênero, mas também diminuir os preconceitos, entre outras coisas que existem. Uma forma de combater essas desigualdades para as gerações futuras é o desenvolvimento de políticas públicas em relação ao mercado de trabalho, o desenvolvimento de políticas públicas internas dentro das instituições públicas e formar gestores que

possuam o objetivo de tornar o sistema institucional público mais social, não somente visar o lucro e o trabalho mecanizado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi entender quais os motivos dificultam a ascensão das mulheres ao cargo de gerente-geral nos bancos públicos. Vejo que não é possível entender quais motivos nas suas totalidades, mas é possível, a partir dessas entrevistas, entender alguns dos principais motivos que dificultam a ascensão das mulheres, e não somente para os cargos de gerente-geral como para outros cargos existentes em bancos. Podemos citar que um dos motivos é a existência de um machismo estrutural existente na sociedade e que também é visível dentro das instituições públicas bancárias estudadas, afetando diretamente o desenvolvimento das mulheres dentro das instituições. Em algumas falas das entrevistadas é possível perceber essa existência do machismo, como por exemplo, quando uma delas contou casos em que se sentiu menosprezada por ser mulher, sendo interrompida ou até mesmo diminuída.

Os objetivos específicos do estudo buscavam analisar como é realizado o processo seletivo interno do banco para o cargo de gerente-geral, identificar ações que ocorrem durante a trajetória profissional que dificultam a ocupação de mulheres em cargos superiores.

Como resgatado anteriormente sobre a trajetória feminina tanto no mercado de trabalho como no setor bancário, muitas conquistas foram relevantes para as mulheres, mas ainda há muito o que ser modificado tanto na sociedade quanto no sistema institucional público.

A mudança cultural dentro da sociedade também retrata as mudanças que ocorrem dentro das instituições públicas, como foi dito pela Entrevistada II, a mudança da visão machista nos altos cargos de uma instituição colabora diretamente ao combate das desigualdades, não somente de gênero, mas desigualdades em geral.

É facilmente identificado um machismo estrutural dentro das instituições públicas bancárias, mas há uma imensa dificuldade para abordar tal assunto. O machismo estrutural é a normatização do machismo dentro das instituições. Colocar em pauta e combater o machismo é obrigatoriamente necessário. Há muito a ser percorrido até conseguirmos diminuir todas as desigualdades existentes dentro no setor público bancário.

Podemos usar o termo teto de vidro para ilustrar as desigualdades de gêneros existentes, o termo refere-se às dificuldades enfrentadas pelas mulheres

para crescer na carreira e chegar a posições de liderança nas empresas. Essas barreiras invisíveis são culturais, ou seja, têm relação com aspectos socioculturais relacionados ao gênero. Dizemos barreiras invisíveis porque, em uma visão geral, não se enxerga essa desigualdade, mas nós sabemos que ela existe.

Vale refletir sobre alguns pontos importantes que as entrevistadas abordaram durante suas falas. Durante as entrevistas foi comentado sobre a maternidade, onde ser mulher e ter filhos prejudicou a candidata no momento da seleção para o cargo de gerente-geral, fica o questionamento: será que para o sexo masculino também é prejudicial ter filhos para ocupar um cargo de chefia?

Outro comentário que devemos refletir é sobre o termo “faca na bota”, duas entrevistadas utilizaram o termo para resumir os posicionamentos que a mulher precisa ter quando se encontra em cargos de chefia. Esses posicionamentos são em relação a como se vestir, como falar, como se portar, isso porque a mulher se vê obrigada a assumir uma cultura considerada masculina, para tentar ser vista como igual, já que a maioria desses cargos são ocupados por homens.

Devemos levar em consideração o quanto o tema relacionado a mulheres e a desigualdades de gênero tem tomado forças com as novas gerações e com a tecnologia. Hoje conseguimos abordar esses assuntos mesmo com alguns entraves, mas antigamente era ainda mais difícil, por isso, às vezes, algumas mulheres não conseguem dividir suas experiências e negam a existência do machismo dentro das instituições públicas ou privadas.

Refletindo sobre minha própria formação no curso de Administração Pública e Social na UFRGS, fico pensando o quanto é importante abordar esses assuntos durante o curso, o desenvolvimento e a preparação de gestores públicos com visões sociais voltadas para a superação das desigualdades, incluindo as de gênero. É um caminho importante para diminuir as desigualdades encontradas nas instituições públicas bancárias. Uma forma para os bancos combaterem essas desigualdades poderia partir da oferta de cursos de especialização em gestão de pessoas e disponibilidade para a realização de cursos de gestão pública e social. Conhecer e entender sobre as dificuldades sociais existentes proporcionam um mercado mais justo e uma convivência mais saudável dentro das instituições financeiras. Consolidar esforços visando modificações necessárias ocasionará o melhoramento do sistema institucional público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, V. **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990.

ACUÑA, María Elena. “**Conceptos fundamentales**: Posición occidental del sujeto teórico, tensiones sobre la idea biologicista de la mujer”, material del curso “Introducción a las teorías feministas”, impartido en UAbierta, Universidad de Chile, 2019.

ARAÚJO, H. A mulher no setor bancário. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 22., 2003, João Pessoa. **Anais**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2003.

BANDEIRA, L.; MELO, H. P. **Tempos e memórias**: movimento feminista no Brasil. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2010.

BARROS, Vanessa Andrade de; LOPES, Fernanda Tarabal. Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: SOUZA, Eloisio Moulin de (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**, 2014.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2 n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

BRASIL. **Decreto Lei nº 5.473, de 10 de julho de 1968**. Regula o provimento de cargos e dá outras providências. Presidência da República, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília: DOU, 1968.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: São Paulo, 2009.

DANIEL, C. O. Trabalho e a questão gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho. **O Social em Questão**, n. 25/26, p. 323-344, 2011.

ESPOSITO, Kathy Helena; FONSECA, Tania M. Galli. Relações de gênero no setor bancário: outras pulsações? **Revista Mulher e trabalho**, v. 2, 2002.

FARIA, Graciela Sanjutá Soares; RACHID, Alessandra. Equilíbrio trabalho e família: os significados para os bancários. **Revista Rpot**, v. 7, n. 1, p. 81-106, jan./jun. 2007.

FONSECA, N. A Ética, direitos e relações de gênero no trabalho – a recriação do sentido do trabalho do ponto de vista dos direitos humanos. In: COSTA, Ana Alice et al. (Org.). **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

FONSECA, N. A Ética, direitos e relações de gênero no trabalho: a recriação do sentido do trabalho do ponto de vista dos direitos humanos. In: COSTA, Ana Alice et al. (Org.) **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

GEORGES, Isabel Pauline Hildegard; SOUZA, Silvana Maria de. Carreiras formais e trajetórias sócio profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo comparativo entre um banco público e um banco privado. **Revista Políticas Públicas e Sociedade**, n. 5, 2003.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONZÁLEZ REY, F. L. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

JINKINGS, Nise. A reestruturação do trabalho nos bancos. In ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **O&S**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAVINAS, L.; LEÓN, F. Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho. **CEPAL – Serie Políticas Sociales**, Santiago de Chile, v. 2, n. 60, 2002.

LAVINAS, L.; LEÓN, F. Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho. **CEPAL – Serie Políticas Sociales**, Santiago de Chile, v. 2, n. 60, 2002.

LEAL, [Joana](#). Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais. **Sociedade** - Instituto de Psicologia, n. 20, 2016.

LIBÓRIO, Bárbara. Maioria no serviço público, mulheres são minoria entre os salários mais altos. Disponível em: <https://republica.org/majoria-no-servico-publico-mulheres-sao-minoria-entre-os-salarios-mais-altos/>

LIMA, L. O. et al. As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos. **Revista Habitus**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 112-124, jul. 2010.

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

MATOS, M.; PARADIS, C. G. Desafios à despatriarcalização do Estado brasileiro. **Cadernos Pagu**, n. 43, p. 57-118, jul./ago. 2014.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. et al. **A importância do recrutamento e seleção interna: um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista**, 2011.

MENDA, P. B. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. 2004. Dissertação — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MENEZES, C. A. S. **ASCENSÃO PROFISSIONAL NO BB – UMA ANÁLISE DO PROCESSO**, 2013. Dissertação graduação, Rio de Janeiro, 2013

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

OLTRAMARI, Andrea; LORENZATO, Silvana. Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 3, set./dez. 2012.

PEREIRA, A. G. Divisão sexual do trabalho: limitação à igualdade de gênero e ao desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE FEMINISTA NORTE E NORDESTE DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE A MULHER E RELAÇÕES DE GÊNERO, 17., 2012, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: [s.n.], 2012.

PETERSEN, Áurea Tomatis. **Trabalhando no banco: trajetória de mulheres gaúchas desde 1920**. 1999. Tese — Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PINTO MARTINS, S. **Derecho del trabajo**. São Paulo: Atlas, 2008.

PROBST, E. R. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. 2002. Monografia (Especialização pós-graduação 'lato sensu')— Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2002.

RAMA, F. L.; MARTINS, L. M. A inserção da mulher no mercado de trabalho: implicações no setor bancário. **Revista Gestão Premium/Cursos de Administração e Ciências Contábeis – FACOS/CNEC**, Osório, p. 14-46, dez. 2013.

SANTOS, E. M. A busca da diversidade no setor financeiro. **Fazendo Gênero 8 – Corpo, Violência e Poder**, Florianópolis, ago. 2008.

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

SEGNINI, L. R. P. Relações de gênero no trabalho bancário informatizado. **Cadernos Pagu**, n. 10, p.147-168, 1998b.

SOUZA, E. C. de (Org). **Autobiografias, história de vida e formação**: pesquisa e ensino. Salvador: EDUNEB – EDIPUCRS, 2006.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TEIXEIRA, Marcella Barbosa Miranda. **Professoras-gestoras na universidade: reflexões a partir das trajetórias de vida de Maria Carmem e Gaia**, 2018

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEGAS, Ana Flávia Cannes Balestreri. A mulher bancária: doenças Página 46 ocupacionais, profissão e família. **Conversas e Controvérsias**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 4-18, 2010.

WAJNMAN, S. Mulheres na sociedade e no mercado de trabalho brasileiro: avanços e retrocessos. In: PORTO, Marta (Org.). **Olhares femininos, mulheres brasileiras**. Rio de Janeiro: X Brasil, 2006. p. 77-108.

APÊNDICE A — PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS

Quais motivos te levaram a prestar um concurso público no setor bancário?

A realização de curso superior, você já queria fazer ou fez porque era necessário para cargos superiores no banco?

Poderia realizar uma linha do tempo breve? Dizendo o ano em que entrou no banco, o ano em que se tornou gerente...

Poderia dizer como é feito o processo seletivo para o cargo de gerente-geral?

Eles te repassam um feedback dizendo o porque tu não passou na entrevista?

Em relação ao número de mulheres que estão no cargo de gerente-geral, tu acredita que esse processo seletivo dificulta para as mulheres ou não existe essa diferença entre homens e mulheres?

Quais as dificuldades que você encontrou no processo seletivo?

Quais as dificuldades em geral que você encontrou para se tornar uma gerente-geral?

Você consegue identificar a existência de desigualdade de gênero dentro do banco e nos cargos de gerente-geral?

Você tem alguma história que gostaria de compartilhar?

Você acredita que o banco promova um combate em relação a desigualdade de gênero?