

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Luís Fernando Rocha Moraes**

**EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS  
GERENCIAIS NO BANCO BETA: PERÍODO 2003 - 2010**

**Porto Alegre**

**2010**

**Luís Fernando Rocha Moraes**

**EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS  
GERENCIAIS NO BANCO BETA: PERÍODO 2003 - 2010**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Elaine Di Diego Antunes**

**Tutora orientadora: Nádia Brunetta**

**Porto Alegre**

**2010**

**Luís Fernando Rocha Moraes**

**EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS GERENCIAIS NO  
BANCO BETA: Período 2003 - 2010**

Trabalho de conclusão de curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dr. Elaine Di Diego Antunes

---

Prof. Sidinei Oliveira

## **DEDICATÓRIA**

Para o Biagini e a Anna, sempre presentes.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Angela e aos meus filhos Letícia e Diego pela paciência e compreensão pelo tempo que fiquei ausente durante esta jornada.

À minha amiga Angela pelo constante incentivo, seus chás oportunos e pontuais e pelo seu amor incondicional.

À minha coordenadora Patrícia Rodrigues da Rosa e à minha tutora orientadora Nádia Brunetta, sem as quais este projeto não seria realidade.

Muito obrigado!

*“E um dia os homens descobrirão que esses  
discos voadores estavam apenas estudando a  
vidas dos insetos...”*

Mário Quintana

## RESUMO

A crescente inclusão das mulheres no mercado de trabalho determinou ações pró-equidade de gênero por parte dos governos e das organizações, devido a importância social e econômica desta parcela da população. O objetivo do presente trabalho é verificar se as ações de pró-equidade de gênero, implementadas por uma instituição financeira, de economia-mista, a partir de 2006, foram significativas no Estado do Rio Grande do Sul (RS), aumentando o percentual de mulheres em cargos de administração nas agências, no período do ano de 2003 ao ano de 2010. Ao mesmo tempo, buscar quais fatores impedem e quais contribuem para que as mulheres sejam comissionadas como administradoras nestas agências. Trata-se de uma pesquisa *survey*, que possibilitará a descrição de características essenciais da população de interesse e a obtenção de informações para ações futuras. A coleta de dados se deu através de dois instrumentos: fontes documentais e questionário aplicado aos respondentes por meio eletrônico. A aplicação da pesquisa junto à população resultou em 16 questionários válidos, o que representou 34% do total de 47 funcionárias que ocupam postos no segmento gerencial, nas 335 agências do Banco Beta, localizadas no RS. Pelas análises estatísticas descritivas e inferenciais, pode-se deduzir que os números estão condizentes com a política de pró-equidade de gênero da organização em questão, pois houve aumento na participação da mulher no número total de funcionários e nos postos de gerente geral e gerente de segmento, no período de 2003 a 2010. Apesar do incremento de vagas das mulheres a sua participação ainda é mínima, confrontada com o número total de vagas disponíveis e com as vagas ocupadas por homens. Estes dados mostram uma situação desigual na diversidade de gênero no âmbito da ocupação de cargos de alta gerência nas agências do Banco Beta no RS. Salienta-se o comprometimento da organização pesquisada no incentivo e garantias de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, por meio do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional. Mesmo assim os resultados permanecem incipientes, conforme os dados levantados e devido ao desafio do gerenciamento da diversidade dentro das instituições. Esta pesquisa procura contribuir para uma melhor avaliação do papel da mulher em nossa sociedade e na organização pesquisada, sem a pretensão de esgotar o assunto.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Diversidade de gênero. Ações pró-equidade de gênero.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 QUADRO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
1.1 O PAPEL DA MULHER NA SOCIEDADE .....	10
1.2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....	12
1.3 GESTÃO E LIDERANÇA: A MULHER EM CARGOS GERENCIAIS .....	15
1.4 DIVERSIDADE .....	17
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
2.1 MÉTODO .....	19
<b>3 RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
3.1 PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA MULHER NO BANCO BETA.....	21
3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	23
3.2.1 Gerente Geral e Gerente de Segmento .....	23
3.3 FATORES DE ASCENSÃO AO SEGMENTO GERENCIAL.....	28
3.3.1 Fatores Impeditivos para a Ascensão das Mulheres.....	28
3.3.2 Fatores Contributivos para a Ascensão das Mulheres.....	30
3.4 EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS ADMINISTRATIVOS	31
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>44</b>



## INTRODUÇÃO

Gênero é considerado um conceito estabelecido dentro de uma visão histórica sociocultural, vinculado às relações de poder nas relações sociais. Uma das obrigações primordiais da humanidade é aprender a ser menino ou menina. A construção do estereótipo feminino, para Lamas (1994), tem origem histórica e cultural, permeada pela cultura patriarcal e capitalista. A família socializa as meninas através dos brinquedos (panelinhas, bonecas, etc.) na intenção de arquitetar seu papel de mãe. Os meninos são estimulados com heróis, esportes e conquistas. A partir do momento em que as diferenças biológicas se convertem em desigualdade, os preconceitos são gerados. Esta abusão permeia a infância, a adolescência e a vida adulta, passando a afetar, inclusive, a vida profissional, dificultando a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas organizações.

A partir da redefinição da identidade feminina, em meados do século passado, as mulheres passaram a competir com os homens pelos cargos de poder dentro das organizações. Esta concorrência se dá num ambiente predominantemente masculino, onde elas são obrigadas a reproduzir comportamentos estranhos ao seu universo para terem sucesso. Além do ingresso das mulheres no mercado de trabalho ser recente, há também que se ponderar que, relativamente, até pouco tempo atrás, elas não possuíam sequer o acesso à educação formal (NAVAJAS, 1995).

A crescente inclusão das mulheres no mercado de trabalho determinou ações pró-equidade de gênero, devido a sua importância social e econômica e crescente qualificação profissional. Em 2005, o Governo Federal lançou o Programa Pró-Equidade de Gênero. Este Programa tem por objetivos, entre outros: contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego; conscientizar empregadores e estimular as práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das empresas, reconhecer publicamente o compromisso das empresas com a equidade de gênero no trabalho e criar a Rede Pró-Equidade de Gênero.

Para o presente trabalho, foi selecionado um banco estatal nacional de grande porte, de economia mista, que denominamos Banco Beta. A partir de 2006, esta instituição assumiu o compromisso público no âmbito do Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal, implementando um conjunto de ações para trabalhar a questão do gênero na empresa. Os critérios

de ascensão profissional utilizados para seleção aos postos de gestão não apresentam impeditivos à participação das mulheres, pois se referem a qualificações e conhecimentos.

O presente trabalho tratará apenas dos cargos de gerência administrativa nas agências do Estado do Rio Grande do Sul. Assim, surge a seguinte questão de pesquisa: As ações de pró-equidade de gênero, implementadas em nível corporativo, adotadas pelo Banco Beta, a partir de 2006, foram significativas no Estado do Rio Grande do Sul, aumentando o percentual de mulheres em cargos de administração nas agências, no período de 2003 a 2010?

O objetivo geral deste trabalho é verificar se as iniciativas adotadas a partir de 2006 pelo Banco Beta para trabalhar a questão de gênero na empresa, a nível corporativo, foram eficazes nas atuais agências do Estado do Rio Grande do Sul, no período de 2003 a 2010. Como objetivo específico, nos propomos a verificar, nestas agências e neste período, se houve alteração no perfil das mulheres que ocupam cargos de administração; se houve alteração nos percentuais de mulheres que ocupam cargos de administração; quais fatores impedem que as mulheres sejam comissionadas como administradoras e quais fatores contribuem para que as mulheres sejam comissionadas como administradoras nestas agências.

Este trabalho de conclusão de curso reflete um esforço de colaboração para fornecer subsídios para a área de Gestão de Pessoas do Banco Beta, referente às práticas administrativas que envolvem a equidade de gênero, a partir da realidade regional. A intenção é alinhar o presente estudo com a política de responsabilidade social da empresa, ao mesmo tempo em que auxilia o estabelecimento das condições necessárias para a plena cidadania das funcionárias.

No primeiro capítulo deste projeto, apresenta-se um apanhado da literatura pertinente, revistas, periódicos e sites institucionais que tratam do tema, considerando-se a questão da gestão da diversidade, o perfil histórico da mulher na sociedade industrial, no mercado de trabalho, em postos de administração e no contexto do Banco Beta. No segundo capítulo, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos, nos quais apresenta-se o nível de análise, a metodologia utilizada para a investigação das variáveis, gênero e ocupação dos cargos gerenciais, o tipo e as etapas da pesquisa realizada. No terceiro capítulo, apresenta-se a análise dos dados resultantes da pesquisa da alteração percentual de mulheres em cargos gerenciais no período de 2003 a 2010 na instituição em questão. Finalmente, na conclusão, apresentam-se as considerações finais obtidas a partir desses dados, além de recomendações e sugestões para a realização de novos estudos referentes à equidade de gênero.

## 1 QUADRO TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo identificar alguns temas que a literatura apresenta referentes ao papel histórico da mulher na sociedade, ao seu papel no mercado de trabalho, à sua participação em cargos gerenciais e estilos de liderança no Banco Beta, ao mesmo tempo em que procura traçar um apanhado sobre liderança e a gestão da diversidade e questões de gênero.

### 1.1 O PAPEL DA MULHER NA SOCIEDADE

Desde os primórdios da civilização, as sociedades distinguem o trabalho masculino do trabalho feminino em virtude da limitação deste, ocasionada pelo aleitamento e pelo cuidado com os filhos. A mulher era considerada mais frágil e incapaz para assumir a direção e chefia do grupo familiar. Adler e Izraeli (apud BETIOL e TONELLI, 1991) apontam, como uma das barreiras limitadoras do progresso das mulheres na administração, as personalidades e comportamentos diferentes originados por razões de socialização ou de diferenças biológicas. O homem, associado à ideia de autoridade, devido à sua força física e poder de mando, assumiu o poder dentro da sociedade. Assim, surgiram as sociedades patriarcais, fundadas no poder do homem, do chefe de família. Segundo Godelier (1980), os estereótipos são ensinados na mais tenra idade e estruturam, de antemão, a percepção da realidade social, ou seja, homem-sujeito e mulher-objeto.

A revolução industrial incorpora o trabalho da mulher no mundo fabril, separando o trabalho doméstico do trabalho remunerado fora do lar. A mulher foi vinculada subalternamente ao trabalho fabril. Em fases de ampliação da produção incorporava-se a mão de obra feminina junto à masculina, em virtude da mão de obra feminina ter menor custo. Neste período, surgem as primeiras disputas por postos de trabalho. Os homens substituídos pelas mulheres na produção fabril acusavam-nas de roubarem seus postos de trabalho. Assim, nasce a luta das mulheres por melhores condições de trabalho, em meados do século XIX. Surgem os movimentos de mulheres reivindicando direitos trabalhistas, igualdade de jornada de trabalho para homens e mulheres e o direito de voto. Esta luta foi denominada de feminismo e a organização das mulheres em prol de melhorias na infraestrutura social foi conhecida como movimento de mulheres, no qual foi procurada a construção de novos valores sociais, nova moral e nova cultura.

Após a década de 1940, cresceu a incorporação da força de trabalho feminina no mercado de trabalho, havendo uma diversificação do tipo de ocupações assumidas pelas mulheres. A partir dos anos 60, a mulher, liberada da maternidade não planejada pela descoberta dos anticoncepcionais, descobre um novo mundo. Deste modo, as mulheres obtiveram conquistas definitivas e conseguiram assegurar, teoricamente, a igualdade entre os sexos e os mesmos direitos que os homens: votar, ingressar no mercado de trabalho, participar dos Jogos Olímpicos, concorrer a cargos políticos, ingressar em cursos superiores, evitar a gravidez, ocupar cargos executivos em grandes empresas e ter prazer sexual (BELLE, 2001). A mulher passa a organizar sua vida profissional e econômica, tornando-se consciente de seu papel de sujeito atuante na manutenção da família e com efetiva participação nas políticas públicas.

Porém, no Brasil, foi somente na década de 1970 que a mulher passou a ingressar de forma mais acentuada no mercado de trabalho. A mulher ainda ocupa atividades relacionadas aos serviços de cuidar (enfermeiras, atendentes, professoras, babás), aos serviços domésticos (empregada doméstica), aos serviços do comércio e, uma pequena parcela, está em atividades na indústria e na agricultura. No final dos anos 1970, surgem movimentos sindicais e movimentos feministas no Brasil. A desigualdade de classe juntou os dois sexos na luta por melhores condições de vida (BESSA, 1998).

A luta pela democratização das relações de gênero persistiu e, com a Constituição Federal de 1988, a mulher conquistou a igualdade jurídica. Nossa Constituição relaciona muitos avanços, reforçando a igualdade em direitos e obrigações para homens e mulheres, tanto no trabalho quanto na vida conjugal. A partir de sua promulgação, a mulher garantiu o direito de escolher se iria usar o sobrenome do marido e passou a possuir os mesmos direitos sobre os bens adquiridos pelo casal (AVELAR, 2001).

Para Betiol e Tonelli (1991), há uma geração de mulheres na sociedade brasileira que ainda luta pelo seu reconhecimento. Muitas dessas mulheres atuam em áreas que dizem respeito ao universo feminino: moda, cosméticos, alimentação, roupas infantis. Elas são empreendedoras, donas de seus negócios e não têm de enfrentar a competição direta com os homens por determinados postos nas organizações.

O número de famílias que têm a mulher como principal referência (responsável ou líder) continua crescendo de forma substancial no país, segundo a Síntese de Indicadores Sociais 2007, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em 2006, de acordo com o levantamento, 29,2% das famílias tinham a mulher nesta posição, sendo que, em 1996, eram

21,6%. O número de mulheres que são indicadas como a pessoa de referência da família aumentou consideravelmente entre 1996 e 2006, passando de 10,3 milhões para 18,5 milhões (aumento de 79%). O número de homens chefes de família aumentou somente 25% neste mesmo período.

No artigo “Mulheres São Paralelas”, de Stephen Kanitz, publicado em 2009, o autor considera:

Na medida em que o mundo se torna cada vez mais complexo, exigindo o processamento de centenas de variáveis ao mesmo tempo, aumentam as vantagens competitivas das mulheres sobre os homens. Já se falava que este milênio seria das mulheres, e hoje mais mulheres se formam em administração de empresas do que homens. Seu próximo chefe tem muita chance de ser uma mulher (KANITZ, 2009, p. 1).

Em artigo no Jornal Folha de São Paulo (2001), a escritora Rose M. Muraro manifesta-se:

As mulheres já estão entrando nos sistemas simbólicos masculinos. E não só nas instituições convencionais (empresas, partidos, etc.), mas também em outras, muitas vezes na contramão da história (nas lutas populares, ecológicas, pela paz etc., onde são a grande maioria). Elas estão construindo uma nova ordem simbólica, na qual o "grande outro" é a vida (viver e deixar viver), e ajudando a desconstruir a atual ordem universal de poder. Se não trabalharmos nessa profundidade, por mais que se transformem as estruturas econômicas antigas, elas tenderão a voltar. Ou substituímos a função estruturante do falo pela função estruturante da vida ou não teremos mais nem falo nem vida (MURARO, 2001).

Na igualdade de gênero, cresce o espaço da democracia na sociedade. A real democratização da sociedade humana passa pela discussão das relações de gênero. A luta das mulheres está relacionada aos interesses gerais da humanidade e de sua harmonia, e não apenas aos seus interesses individuais e imediatos.

## 1.2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Inicia-se, aqui, a abordagem do gênero feminino especificamente no mercado de trabalho. Para um melhor entendimento do tema, apresenta-se o conceito de gênero. Primeiramente, é importante distinguir gênero, de sexo. Conforme Strey (1997), sexo é um sistema multivariado e sequencial, incluindo o lado cromossômico, hormonal, fetal, gonadal e morfológico, distinguindo, fisiológica e biologicamente, a mulher, do homem. Por outro lado, o conceito de gênero é considerado como uma categoria de construção sócio-histórica e emergiu nas últimas

décadas do século XX, inicialmente dentro dos movimentos feministas (PETERSEN, 1999; GUEDES, 1995; STREY 1997). Entre vários estudos sobre gênero, a conceituação apresentada por Scott (1995) é considerada uma das mais completas. Para este autor, o conceito de gênero é composto por duas proposições. A primeira diz que “o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos” (SCOTT, 1995, p. 86), e a segunda afirma que “o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p. 86). Este conceito é reforçado pelos estudos de Bourdieu (1999) sobre a dicotomia das oposições permanentes: opostos que são semelhantes nas diferenças para se sustentarem reciprocamente, transportando a divisão sexual do trabalho para ao mundo social. Assim, o espaço público (trabalho) passa a ser de domínio dos homens e o espaço privado (doméstico) das mulheres.

Portanto, gênero é um conceito construído dentro dos aspectos históricos, sociais e culturais, articulado com as relações de poder e praticado no âmbito das interações sociais, levando em conta as diferenças, tanto nas sociedades, como nos diversos momentos históricos.

Nas organizações, a diferenciação técnica que se faz do trabalho evidencia a divisão por sexos. Os trabalhos considerados mais centrais, estáveis e com laços empregatícios formais, muitas vezes, vinculados a cargos de chefia, são, na sua maioria, ocupados por homens; enquanto os trabalhos periféricos, precarizados e com menor atribuição de responsabilidades, ou destinados a funções de atendimento, são legados às mulheres (HIRATA, 1999 *apud* CAPPELLE *et al.*, 2004, p.5).

Belle (2001) demonstra que a prioridade masculina ao emprego, atualmente, é frequentemente condenada, e que o direito ao emprego é generalizado para ambos os sexos. A referida autora acredita que tenha havido uma redução no nível de segregação de gênero pelas organizações com visão voltada para o futuro. Entretanto, nem todas as organizações compartilham dessa perspectiva, e, em muitos casos, a segregação de gênero ainda limita o acesso feminino a determinados espaços, o que revela o caráter contingencial que deve ser adotado nas investigações sobre gênero. O fenômeno do teto de vidro, analisado por Steil (1997), é um exemplo de desigualdade de gênero, velada nas organizações, que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia. Para ultrapassar o teto de vidro, as mulheres têm de criar uma nova identidade que se adapte às exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente (mais ou menos favorável ao seu desempenho) que as próprias organizações lhes propiciam (BELLE, 2001). Mas até mesmo o teto de vidro pode apresentar-se de formas e

intensidades diversificadas nas organizações. Assim, acredita-se que as relações de gênero devam ser interpretadas de modo distinto, de acordo com o local onde ocorrem e com a cultura organizacional existente. Ao mesmo tempo, as diferenças são percebidas, mas homens, mulheres e organizações muitas vezes não se posicionam de forma clara contra esse processo, fazendo com que se torne um ciclo vicioso. Isso confirma que as formas de ação e o discurso refletem uma coletividade.

Relacionamento pessoal, intuição, sensibilidade, ética e relacionamento interpessoal são aspectos normalmente associados ao universo feminino, como reflexos de uma educação voltada ao afeto e ao “cuidar”. Outras características, associadas à submissão, também fazem parte deste universo e são vistas como impeditivas para uma ascensão profissional mais marcante. Características como falta de maior ambição, intuição, sensibilidade em demasia, instabilidade emocional e falta de objetividade contribuiriam para a pouca progressão profissional das mulheres (STREY, 2000).

Leite (1994) considera como fator restritivo para o crescimento profissional feminino o problema dos homens em conviverem e submeterem-se à mulher no ambiente de trabalho. Conforme a autora, os homens associariam a mulher ao ambiente familiar, onde o papel de mãe, esposa e filha prevalecem, sendo que o papel público, não privado, estaria restrito ao universo masculino. Este comportamento seria uma herança social, construída durante a evolução histórica e social da humanidade.

Apesar desses empecilhos, a motivação para o trabalho fora do lar tem-se constituído como uma das mais notáveis características da mulher moderna. Leite sugere um propósito para os pretextos que levam a mulher ao mercado de trabalho: “trata-se, sobretudo, de uma necessidade básica do ser humano, qual seja, a de encontrar no trabalho uma verdadeira fonte de realização pessoal e até mesmo de prazer” (LEITE, 1994, p. 136).

A partir da década de 90, o senso comum admite que mulheres e homens possam atuar igualmente como líderes no trabalho, com as mulheres alcançando posições que lhes eram negadas. As portas do mundo executivo das organizações abriram-se para as mulheres, apesar de timidamente. No guia “As 100 Melhores Empresas para Trabalhar”, da Revista Exame (2002), as mulheres representam cerca de 19% do quadro de gerentes e diretores das melhores empresas do Brasil.

A seguir, algumas considerações são traçadas acerca da liderança feminina e das possibilidades das mulheres referentes à ascensão a cargos de chefia ou de administração.

### 1.3 GESTÃO E LIDERANÇA: A MULHER EM CARGOS GERENCIAIS

Ao falar-se sobre liderança, trata-se, na maioria das vezes da liderança carismática, associada às características pessoais de um indivíduo. O líder carismático possui características pessoais que o fazem representar ideais do grupo que lidera, que se identifica com ele. O líder depende do reconhecimento contínuo do grupo social, sendo que o líder não define o grupo, mas sim os grupos que atribuem reconhecimento ao líder (MOTTA, 2006).

De acordo com Robbins (2000), o sentimento de participação dos funcionários no ambiente de trabalho emerge da cultura organizacional existente, influenciada pelo estilo de trabalho da alta administração. É um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestão flexíveis, capazes de mudar a forma de pensar e de interagir dos indivíduos que a ele estão ligados.

Na visão de Lodi (1999) e de outros teóricos citados por Robbins (2000), a gestão empresarial apresenta diferenças significativas, quando aferida ao sexo e aos estilos de liderança. Para Lodi (1999), as mulheres executivas apresentam características peculiares nas organizações de aprendizagem. Ao mesmo tempo em que preparam e organizam o ambiente familiar, são responsáveis e conseguem conduzir atividades empresariais. Também são flexíveis para adaptar seu comportamento a diferentes situações; são humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado; apresentam maior estabilidade emocional, apoiada em maturidade psicológica em que são pouco perceptíveis as disritmias; são objetivas e persistentes; demonstram paciência, disposição para começar de baixo, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas de *housekeeping*, ou seja, administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis. As mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, ao passo que os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo.

Para Betiol e Tonelli (1991), há uma geração de mulheres na sociedade brasileira que ainda luta pelo seu reconhecimento. Muitas dessas mulheres atuam em áreas que dizem respeito ao universo feminino: moda, cosméticos, alimentação, roupas infantis. Elas são empreendedoras, donas de seus negócios e não têm de enfrentar a competição direta com os homens por determinados postos nas organizações. Segundo as autoras, o caminho para as mulheres executivas não se encontra aberto, sendo-lhes exigido investimento psíquico muito maior do que



o investimento das empreendedoras e mais do que a maioria dos homens que buscam o mesmo cargo.

Há preconceitos instalados nas entranhas organizacionais no que tange à ascensão profissional da mulher. O primeiro, considerado tradicional, diz respeito às diferenças sexuais com base nas quais a empresa ainda a vê como inferior e desigual para assumir postos de comando. O segundo, encontrado em empresas mais modernas, em termos administrativos, é funcional, implicando desconfiança da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho.

Segundo Betiol e Tonelli (1991, p.118-119), fazendo menção às questões de gênero, o menor número de mulheres em postos de poder pode ser advindo da tendência daqueles que estão no poder em promover seus iguais, que possuam modos de pensar idênticos, como também idênticos estilos de vida e preconceitos. Se a mulher é percebida como diferente, reproduz-se na organização a discriminação que perdura na sociedade. Se os que estão no topo das organizações são os homens, eles detêm poder e autoridade para determinar as regras organizacionais. A abertura de espaço para as mulheres aumentaria a competição por cargos com melhor remuneração e de maior prestígio.

Na verdade, o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto do modelo masculino, mas complementar. Assim, ambos podem contribuir com suas habilidades naturais para o sucesso de uma organização. No entanto, também não se pode negar que o novo modelo de gestão das organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo.

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores do sucesso de empreendimentos geridos por mulheres passa pelo entendimento da questão de gênero, pela compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos.

O sucesso das mulheres nas organizações demanda redimensionamento do desempenho dos papéis tipicamente femininos e está diretamente relacionado à cultura organizacional. Em empresas mais flexíveis, o ingresso e a ascensão da mulher é facilitado, ao contrário das empresas ditas tradicionais e das com modelo paternalista.

## 1.4 DIVERSIDADE

A questão Gestão da Diversidade vem sendo abordada com frequência na bibliografia administrativa. Tal apreensão se justificaria pela heterogeneidade dos colaboradores das diferentes organizações ao redor do mundo. Fatores como a globalização, em que empresas transnacionais operam em diferentes países, com mão de obra e clientela de diferentes culturas, nacionalidades e etnias, bem como as mudanças ocorridas no mercado de trabalho nas últimas décadas, com a crescente inclusão das mulheres, vieram a determinar a presença de trabalhadores com características multivariadas. Etnia, raça, gênero, orientação sexual, idade, ser ou não portador de necessidades especiais, são exemplos de categorias que expressam os diferentes perfis presentes no universo organizacional. Por uma visão funcionalista, a gestão da diversidade objetiva o aprendizado e a valorização das diferenças individuais, o aumento da compreensão multicultural e a confrontação de estereótipos (ROBBINS, 2004). Programas de treinamento, de instrutores, palestras e divulgação de políticas fazem parte deste modelo de gestão.

Cada país enfrenta preocupações distintas no que diz respeito à população alvo dos programas de diversidade. Uma vez que, diferentemente dos países ricos, o Brasil não tem de conviver com um número significativo de imigrantes de países pobres, pergunta-se qual o tipo de diversidade que as empresas brasileiras têm de administrar. Para responder a essa questão, parte-se do conceito de diversidade proposto por Fleury:

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY, 1999, p. 3).

Ao considerar-se a questão gênero nas organizações, estudos apontam razões concretas para a preocupação governamental, organizacional e acadêmica. Sabe-se que a entrada da mulher no mercado de trabalho não se deu sem traumas. No entanto, talvez em função dos progressos do movimento feminista e do crescente acesso das mulheres à educação formal, aos bancos universitários e aos cargos de comando no serviço público, as desigualdades sofridas pelas mulheres têm sido discutidas e evidenciadas no âmbito da administração, por diversos autores.

Hanashiro, Godoy e Carvalho apontam para a necessidade de se conhecer quem são os grupos majoritários e quem são os minoritários, bem como compreender como se dão suas

interações: “impregnadas por relações de poder e de interesse” (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p. 14).

O Governo Federal elegeu as categorias gênero e raça para as ações de combate à discriminação no mercado de trabalho, definidas pelo Ministério do Trabalho em Programa de Cooperação Técnica com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002). A justificativa do Governo e da OIT é a de que estes seriam os grupos mais discriminados e, portanto, mais necessitados de apoio e de políticas governamentais protetivas.

De acordo com Galeão-Silva; Alves (2004), Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) foram os primeiros a defender as vantagens da gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico: redução dos custos com *turnover* e absenteísmo – especialmente entre as minorias incluídas; atração de funcionários talentosos para a empresa; sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumento da criatividade e da inovação na empresa; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 MÉTODO

Este estudo tem como finalidade descrever, em dados quantitativos e qualitativos, fenômenos que ocorreram em uma população de interesse; ou seja, verificar se ações de equidade pró-gênero adotadas pela instituição surtiram efeito dentro do período avaliado. Portanto, o método escolhido foi a pesquisa *survey*, que possibilitará a descrição de características essenciais da população de interesse e a obtenção de informações para ações futuras. Conforme Freitas H. *et.al* (2000) a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

De acordo com Babbie (2001), os *surveys* são muito semelhantes a censos, mas somente examinam uma amostra da população (os censos geralmente enumeram o total da população). Será utilizada a pesquisa *survey* do tipo descritiva, que tem como objetivo apresentar a situação das variáveis relativas à população de interesse, como se fosse uma foto, mapeando a distribuição do fenômeno estudado na amostra de referência.

A pesquisa *survey* é classificada quanto ao seu propósito, como descritiva, quando a mesma descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população, ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey*, a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993 *apud* FREITAS H. *et.al*, 2000, pg.3).

A coleta de dados deu-se através de dois instrumentos: fontes documentais e questionário (apêndice A). As fontes documentais foram coletadas junto à instituição pesquisada, constando de dados estatísticos acerca de funcionários, revistas de publicação interna, boletins internos de divulgação e livro de instruções internas, que orienta a operacionalização e normatização das indicações e posse de funcionários nos cargos de administração. O questionário é formado por três questões abertas e 17 questões fechadas. As questões fechadas têm por finalidade caracterizar o grupo de mulheres ocupantes de cargos administrativos. As questões abertas têm como alvo verificar quais os fatores que contribuem ou impedem as mulheres de ocuparem cargos de alta gerência nas agências no Banco Beta, no estado do Rio Grande do Sul. Severino (2007) cita que o

questionário é a técnica de pesquisa indicada para levantar informações escritas por parte dos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre o assunto, podendo ser questões fechadas ou questões abertas.

Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados documentais foram coletados, a pesquisa foi longitudinal, pois a coleta dos dados ocorre ao longo do tempo, em períodos ou pontos especificados, buscando estudar a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis, ou, ainda, as relações entre elas (SAMPIERI et al., 1991 *apud* FREITAS H. et al., 2000, pg. 3).

Após a determinação dos instrumentos de coleta de dados, definiu-se a amostra dos respondentes da pesquisa *survey*. Foram pesquisadas todas as funcionárias do Banco Beta que ocupam cargos de administração nas agências do Estado do Rio Grande do Sul. A forma utilizada para obter as amostras foi não probabilística, de maneira intencional, com o objetivo de atingir a totalidade da população e descrever suas características, em virtude da possibilidade de obtenção destes dados junto à instituição. O tipo de amostra não probabilística utilizado foi por conveniência (*convenience*), na qual os participantes são escolhidos por estarem disponíveis e por casos críticos (*critical cases*), em que os participantes são escolhidos em virtude de representarem casos essenciais ou chave para o foco da pesquisa (FREITAS H. et al., 2000).

O questionário (instrumento de pesquisa) foi aplicado aos respondentes por meio eletrônico, via correio eletrônico disponível na organização. Segundo estudo de Freitas et. al. (2000), um dos instrumentos que podem ser utilizados para a realização da *survey* é o questionário, tendo como estratégia de aplicação a entrevista pessoal, o envio pelo correio, entre outros modos. Na escolha da estratégia de aplicação deve-se atentar para o custo, o tempo e também para a forma que venha a garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo.

Após o recebimento dos questionários, os dados foram analisados de diferentes formas, no presente trabalho. Dados quantitativos provenientes das questões fechadas foram analisados por intermédio do software Microsoft Office Excel, objetivando estabelecer comparações entre as categorias estudadas e a construção de percentuais das mulheres ocupantes de cargos administrativos nas agências do Banco Beta. Para os dados abertos, qualitativos, referentes a atributos e qualidades, foi utilizada a pesquisa explicativa, baseada no referencial teórico utilizado neste projeto. Segundo Severino (2007), a pesquisa explicativa possibilita interpretações e identificação de causas de fenômenos registrados e analisados.

A seguir, após a aplicação de método, os resultados encontrados serão apresentados.

### 3 RESULTADOS

O escopo deste capítulo é apresentar e relatar os resultados coletados na pesquisa. É importante destacar que os administradores, ou seja, os funcionários com cargo de chefia administrativa nas agências agrupam os cargos de Gerentes Geral e Gerentes de Segmento. Em primeiro lugar, serão caracterizadas as práticas administrativas da mulher na instituição em foco e os sujeitos da pesquisa. Após, a percepção das funcionárias do Banco Beta serão avaliadas em termos de fatores que impedem ou contribuem para a ascensão a cargos administrativos nas agências. Finalmente, serão analisados os dados quantitativos relativos às alterações da participação das mulheres nestes cargos, no período de 2003 a 2010.

#### 3.1 PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA MULHER NO BANCO BETA

O Banco Beta caracteriza-se como um dos maiores conglomerados financeiros do país. É uma instituição composta por banco comercial, coligadas, empresa de turismo, empresa de seguro, de capitalização, entre outros. Talvez por ser uma instituição centenária, o banco em questão possuía caráter conservador e tradicional, não possibilitando questionamentos mais radicais que promovessem contribuições socioculturais inéditas ou subversivas ao *status-quo*.

Somente a partir de 1968 foi autorizado o concurso para ingresso de mulheres na organização, com base na Lei nº 5.473, que proibiu a discriminação de sexo para provimento de cargos sujeitos à seleção, nas empresas públicas e privadas, nas autarquias e nas sociedades de economia mista.

A partir de 1969, data da primeira contratação de mulheres por este banco, os funcionários passaram a conviver com a presença feminina.

Em 1970 o total de funcionárias era de aproximadamente duas mil mulheres. Em 1982 este total passou para perto de 25 mil mulheres. No ano de 2005, o total de mulheres no Banco Beta era de 27.301 mulheres, mas somente 186 destas funcionárias ocupavam cargos de gerentes de agências (6% do total de gerentes). As 27.301 mulheres representavam 35% do total de funcionários do estado.

A partir de 1986, o Banco Beta passou por mudanças organizacionais significativas, necessitando conquistar novos clientes e vender produtos e serviços, para garantia de alternativas de lucro operacional. Assim, significativas alterações foram implementadas na área de gestão de

pessoas. A organização passou a necessitar de profissionais comprometidos com resultados e atingimento de metas, com administradores com habilidades para gerir pessoas e equipes.

Os administradores das agências passaram a ter maior importância na condução dos negócios, sendo desejáveis as características positivas femininas, visando a conquista e manutenção de relacionamentos duradouros entre clientes e o banco, na figura do gerente. Segundo Lodi (1999), as mulheres executivas são responsáveis, flexíveis, humildes, apresentam maior estabilidade emocional e paciência. Também administram serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis. As mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático.

Apenas no ano de 2003 foi nomeada uma mulher no cargo de diretora de gestão de pessoas da instituição, liderando aproximadamente 78 mil funcionários. No seu discurso de posse, ela afirmou que um dos seus maiores desafios como diretora seria a valorização das competências e atitudes consideradas do gênero feminino, como intuição, criatividade e capacidade de lidar melhor com o diferente. Durante muitos anos o processo de escolha de gerentes no Banco Beta não era transparente. Os cargos de gerente nas agências, nos diversos estados, eram preenchidos por escolha da Direção Geral, sediada em Brasília, passível de interferências políticas e pessoais, nos diversos canais de poder da organização.

Atualmente, o preenchimento destes cargos gerenciais dá-se por meio de um processo seletivo, com regras claras e divulgadas para todos os funcionários. Assim, a princípio, homens e mulheres possuem as mesmas probabilidades de serem nomeados administradores. Este processo seletivo é baseado num programa de seleção interna que tem como finalidade identificar, desenvolver e certificar funcionários para atuarem no país, em cargos de gerentes de agências. O programa é constituído por diversas etapas que avaliam conhecimentos específicos nas áreas de administração, economia, línguas, entre outras. Deve avaliar o potencial dos funcionários a partir das competências necessárias para o exercício dos cargos gerenciais. Até o final de 1998, o programa aprovou, como administradores, em igualdade de competências, 766 homens e 167 mulheres (21,8% do total de vagas).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

#### 3.2.1 Gerente Geral e Gerente de Segmento

O Segmento Gerencial é o topo da hierarquia de uma agência, sendo composto pelo Gerente Geral e Gerente de Segmento, denominados, até o ano de 2009, como Gerente de Agência e Gerente de Administração, respectivamente. Determinadas agências possuem somente Gerente Geral, em virtude de suas características negociais. O Gerente de Segmento está subordinado, hierarquicamente, ao Gerente Geral, sendo o restante do quadro funcional das agências composto por funcionários de nível gerencial operacional ou de nível de execução. Observa-se na Tabela 1 a distribuição por gênero no total de postos no segmento gerencial e suas alterações, no período de 2003 a 2010. Os números confirmam uma tendência de crescimento da presença feminina no segmento gerencial: de 6,23% em 2003 para 10,54% em 2010. A mudança indica que a empresa está mais permeável a ocupação dos cargos de comando nas agências por mulheres.

Tabela 1  
Total de postos no Segmento Gerencial – Agências RS

	2003		2010	
	Q t d e	% P a r t	Q t d e	% P a r t
M u l h e r e s	21	6,23%	47	10,54%
H o m e n s	316	93,77%	399	89,46%
<b>T o t a l</b>	<b>337</b>	<b>100,00%</b>	<b>446</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Banco Beta (2010)

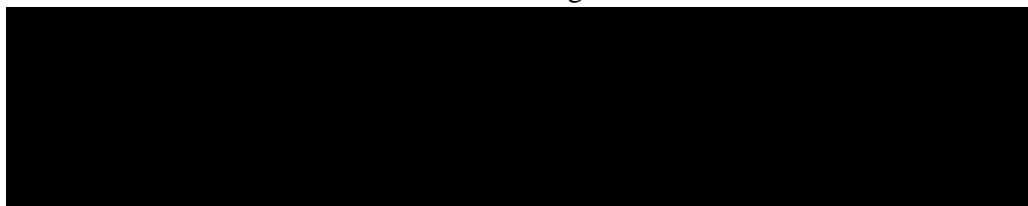
##### 3.2.1.1 Dados Pessoais

Analisando-se o segmento gerencial, verifica-se, na amostra pesquisada, Tabela 2, que a faixa etária varia de 33 anos a 58 anos, com uma idade média de 46,4 anos. Podemos observar na, Figura 1, que a maior incidência percentual de mulheres nas atividades gerenciais está na faixa etária dos 45 anos aos 49 anos, perfazendo 42% do total. Pode-se perceber que, nesta faixa etária, as mulheres deixam de priorizar os cuidados com os filhos, podendo dedicar-se com mais ênfase



ao lado profissional. Conforme dados da pesquisa, a idade média dos filhos das funcionárias alocadas em cargos gerenciais é de 15 anos de idade.

Tabela 2  
Idade das funcionárias de nível gerencial administrativo



Fonte: Banco Beta (2010)

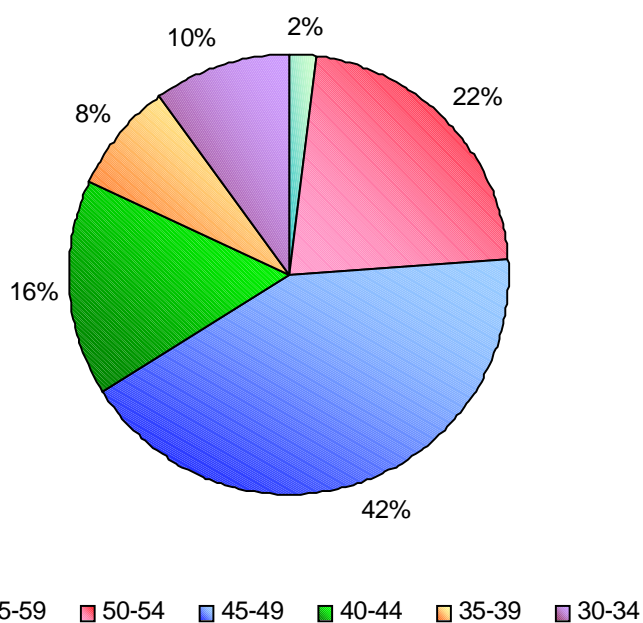


Figura 1: Distribuição percentual por faixa etária – Julho/2010  
Fonte: Banco Beta (2010)

Na Figura 2, observa-se a ampliação dos limites das faixas etárias mínima e máxima das ocupantes de cargos gerenciais, confrontando-se o período do ano de 2003 ao ano de 2010. Em relação ao período anterior, houve um aumento significativo na diferença entre as idades mínima e máxima. A idade mínima passou de 39 anos para 33 anos e a idade máxima de 48 anos para 58 anos. Estes dados estão de acordo com a política de recursos humanos da empresa, no momento

em que encoraja seus profissionais a construir carreira na instituição. A maioria dos indivíduos que ingressam passam a maior parte de sua vida profissional no Banco Beta, colaborando para a baixa rotatividade e fazendo com que a estratificação do quadro de pessoal por idade, na empresa, evolua de forma linear, sem oscilações abruptas.

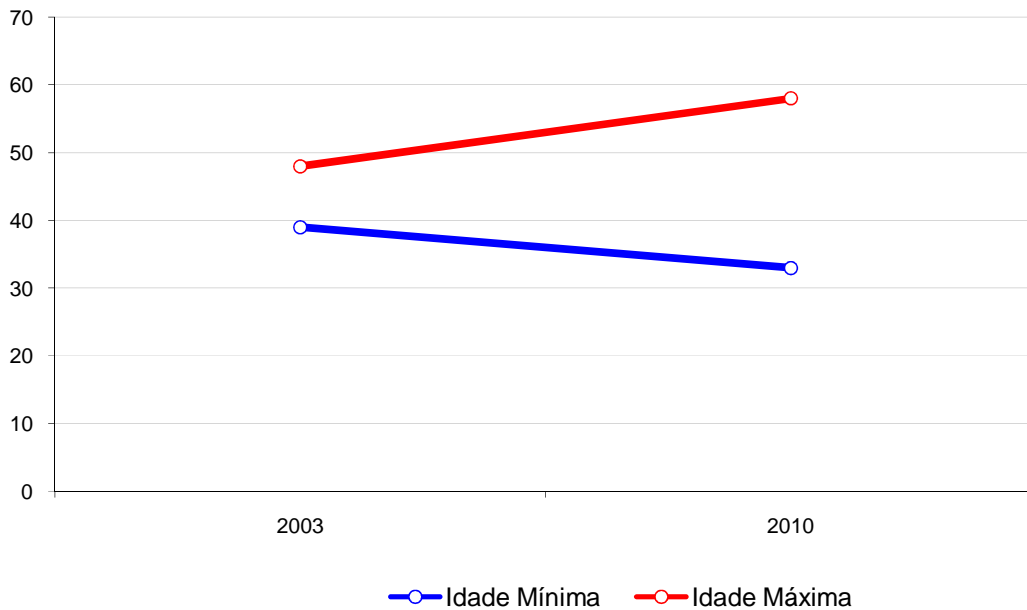


Figura 2: Idades mínimas e máximas das funcionárias de nível gerencial administrativo  
Fonte: Banco Beta (2010)

Quanto ao aspecto da escolaridade, verifica-se um considerável aumento no grau de instrução das mulheres, sendo que atualmente apenas 2% das integrantes do segmento não possuem curso superior. A Figura 3 apresenta estas alterações, observando-se que 86% das mulheres do grupamento gerencial possuem especialização. Este aumento do nível de escolaridade é compatível com as ações de educação e desenvolvimento profissional que o Banco Beta desenvolve. Entre essas ações, incluem-se cursos presenciais, o estabelecimento de parcerias para disponibilizar soluções de educação à distância e a concessão de bolsas de estudos (acadêmicos e de idiomas). Constata-se, pelos dados, uma busca de qualificação cultural e profissional para concorrer aos cargos do segmento gerencial, corroborando Leite (1994), que alega que o conhecimento é a chave que tem aberto e que pode proporcionar às mulheres oportunidades concretas de realização profissional. É exigido das mulheres, ou buscado por elas

mesmas uma melhor formação para chefiar, ao mesmo tempo em que pode ser uma medida da maior dificuldade para ascender, apesar da melhor formação acadêmica e profissional.

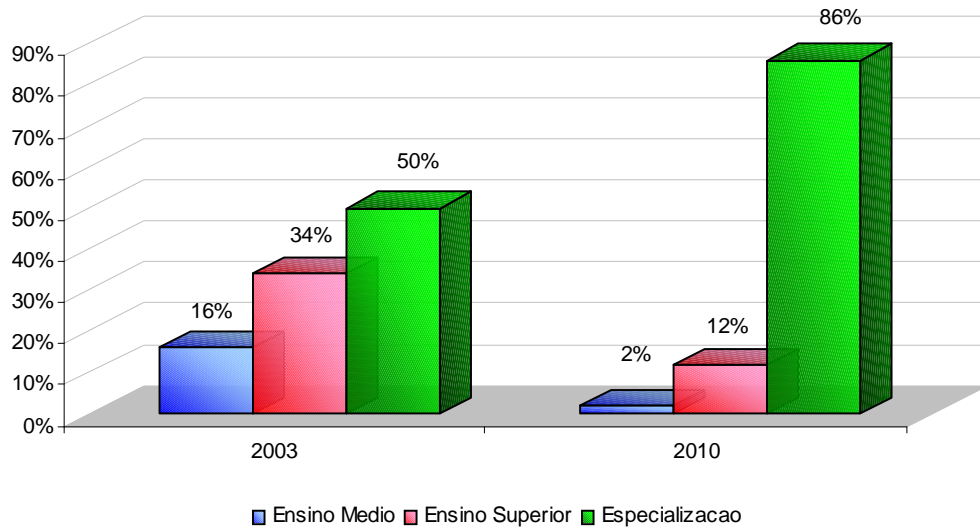


Figura 3: Grau de escolaridade das funcionárias de nível gerencial  
Fonte: Banco Beta (2010)

Em relação ao estado civil das funcionárias do segmento em questão, existe um decréscimo na quantidade de mulheres casadas, de quatro pontos percentuais, em contraponto com um acréscimo de seis pontos percentuais no total das mulheres solteiras, conforme se observa na Figura 4, a seguir. Pela oportunidade de independência financeira, o trabalho é justificativa recorrente para as mulheres solteiras não investirem no casamento (GONÇALVES, 2007). A vida profissional concorre com a vida privada e com o papel materno, no caso da mulher, reproduzindo o discurso e o modelo masculino.

Isoladamente, a escolaridade é apontada como fator que afeta a idade ao casar e o adiamento ou recusa da maternidade (PINNELLI, 2004), argumento evidenciado pelo aumento do grau de escolaridade no período do presente estudo (Figura 3), e o aumento da população solteira no segmento.

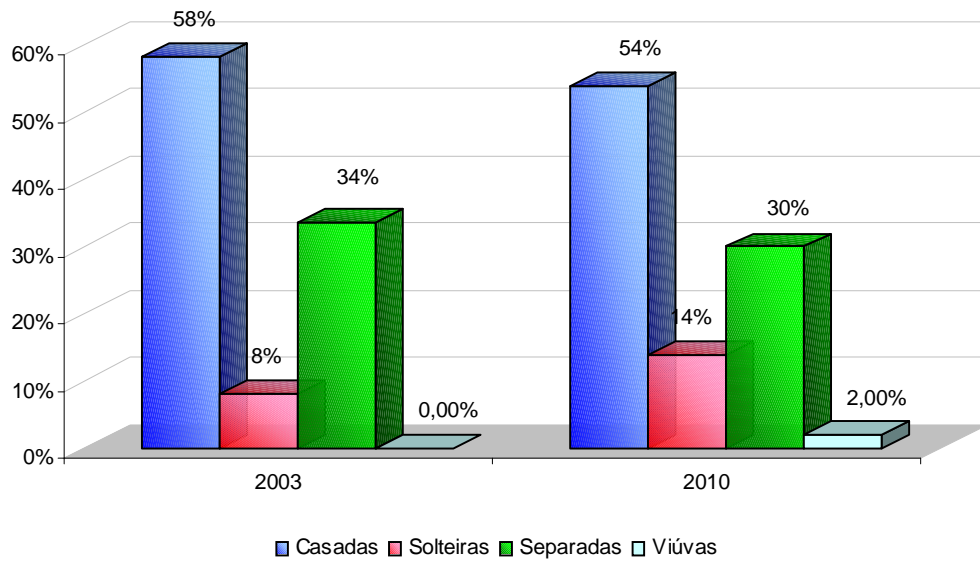


Figura 4: Estado civil das funcionárias do segmento gerencial

Fonte: Banco Beta (2010)

### 3.2.1.2 Dados Profissionais

Quanto ao tempo de serviço, 68% das integrantes do Segmento Gerencial têm entre 21 e 30 anos de serviço no Banco, sendo que, no intervalo entre 11 e 15 anos, não existe população, conforme Figura 5. Estes dados sugerem que a vivência na instituição é levada em conta para o comissionamento nos cargos gerenciais. No momento em que a política de recursos humanos da empresa encoraja seus profissionais a construir carreira na instituição, o tempo de serviço para comissionamento do público feminino nos cargos do segmento gerencial estão compatíveis com a realidade do quadro funcional. Outro aspecto que pode ser considerado é que, neste período de tempo (20 a 30 anos de serviço), a mulher passa a priorizar sua vida profissional e a ascensão na organização, em detrimento de seu papel materno, pois, com o decorrer do tempo, os filhos entrariam numa fase de independência. Isto possibilitaria a concorrência e ocupação de cargos com jornada de tempo integral, em tarefas com alto grau de qualificação, em igualdade de condições com os homens.

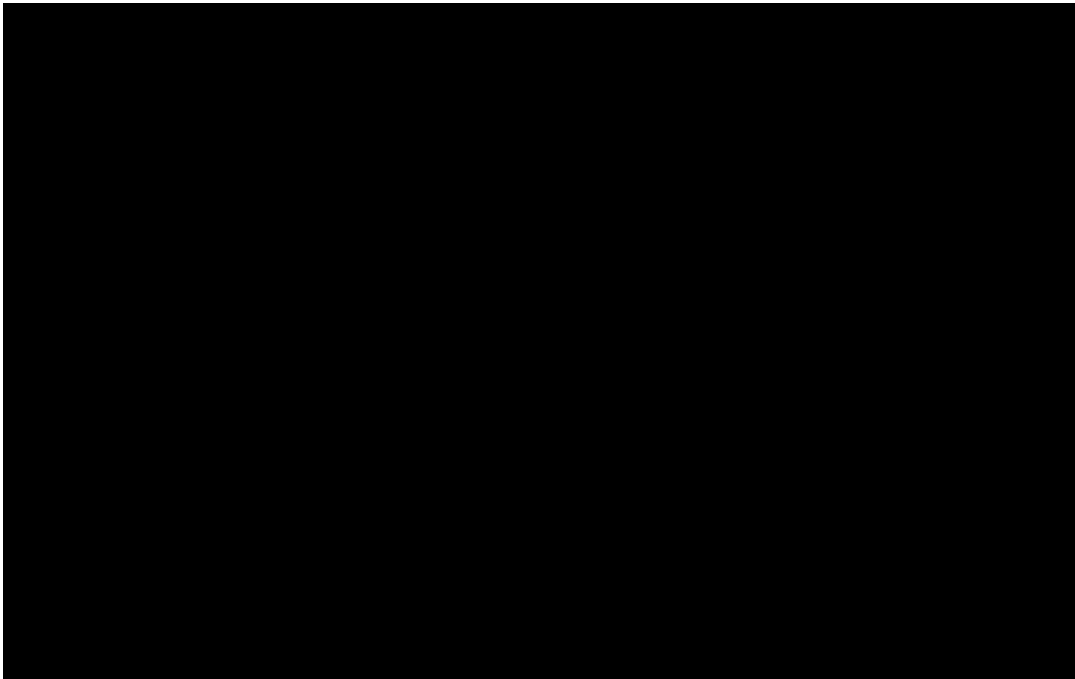


Figura 5: Distribuição percentual por tempo de serviço das funcionárias de nível gerencial

Fonte: Banco Beta (2010)

### 3.3 FATORES DE ASCENSÃO AO SEGMENTO GERENCIAL

Nos dois próximos itens, os cargos de Gerente Geral e Gerente de Segmento serão tratados como um único grupo, sendo a análise apresentada para o total das funcionárias pesquisadas. Procura-se investigar quais os fatores organizacionais ou pessoais que dificultam ou auxiliam o acesso aos cargos de maior poder dentro das agências.

#### 3.3.1 Fatores Impeditivos para a Ascensão das Mulheres

Questionam-se quais os fatores que dificultariam a ascensão profissional das mulheres aos cargos do segmento gerencial:

- a) a empresa oferece tratamento igualitário aos seus colaboradores?
- b) você acha que é dada oportunidade para ascensão feminina para cargos de administrador no Banco, em condições idênticas aos homens?
- c) você já foi vítima de algum tipo de discriminação de gênero por parte da organização no decorrer de sua carreira profissional?

d) quais os maiores obstáculos para seu crescimento profissional no Banco, ou quais fatores impeditivos prejudicaram a rapidez de sua ascensão profissional?

Portanto, procura-se resumir, neste item, o resultado da análise das questões referentes aos fatores impeditivos de ascensão das mulheres.

Quanto ao tratamento propiciado pela empresa, 75,0% das respondentes concordaram que o tratamento é igualitário, existindo coerência com a resposta referente às oportunidades oferecidas para ascensão feminina aos cargos de administração. Também nesta questão, a maioria das mulheres pesquisadas (62,5%) alegou que as oportunidades para ascensão são idênticas para homens e mulheres. Apesar disto, alguns depoimentos demonstram as diferenças de tratamento: “a regra para ascensão é discriminatória. O processo de seleção só será ferramenta pró-equidade de gênero quando o número de concorrentes for igual para ambos os gêneros” (Respondente);

Os laços informais, as network, são decisivas na ascensão profissional. Em virtude dos círculos informais de comando do Banco serem predominantemente masculinos, formados a partir do futebol, do churrasco, e de outras atividades eminentemente masculinas, as mulheres não participam (Respondente).

Assim, conforme análise dos dados, verifica-se que a maior parte das respondentes não percebe, dentro da organização, a maioria esmagadora de homens alocados nos postos de gerência nas agências, em nível estadual, situação esta existente pela diferença de tratamento existente, oportunizando menos vagas para as mulheres nos postos de poder.

No tocante à discriminação, 43,8% das respondentes já sofreu algum tipo de discriminação por parte da organização, ao longo de sua carreira. Alguns depoimentos relacionam certos constrangimentos em virtude de atuarem num universo basicamente composto por homens, onde as mulheres são minoria e devem representar papéis tipicamente masculinos.

Referentes aos fatores impeditivos de ascensão, foram relatados dois itens com alta relevância: mobilidade e laços familiares. Em terceiro lugar, surge o fator laços informais. O fator mobilidade (disponibilidade para transferências entre cidades) surge como prioritário. Seguem alguns depoimentos: “a partir do momento em que optei por ter carreira e aceitei as mudanças constantes como inerentes ao pretendido, a ascensão profissional aconteceu” (Respondente); “um dos maiores obstáculos da ascensão profissional das mulheres no Banco é a exigência da empresa pela disponibilidade para trocar frequentemente de cidade” (Respondente).

Quanto aos laços familiares, a maioria das respondentes alega que as mulheres estariam mais voltadas para o lado familiar, em detrimento do profissional. Uma pesquisada alegou que as diferenças de gênero são originadas pela seguinte questão: “o homem não engravida”. Segundo Leite (1994), existe a ideia, socialmente construída, de que, para a mulher, estão destinadas as tarefas do lar ou de execução, enquanto, para os homens, destinam-se as tarefas relacionadas ao comando. Deste modo, percebe-se que a mulher possui problemas culturais de mobilidade, ou seja, a mulher acompanha o marido, e não vice-versa. Além dos aspectos culturais, nos quais a mulher ainda permanece profissionalmente em condição mais frágil, deve também enfrentar os mesmos desafios de competitividade profissionais encarados pelos homens.

### **3.3.2 Fatores Contributivos para a Ascensão das Mulheres**

Com o objetivo de verificar quais os fatores que contribuíram para a ascensão das mulheres aos cargos do segmento gerencial nas agências do RS, questionou-se:

a) quais os fatores que foram decisivos e contribuíram para seu crescimento profissional no Banco?

Na análise das respostas, percebem-se como fatores de maior relevância os programas de ascensão profissional, colocados em ação pela empresa, a busca de formação específica e a dedicação ao trabalho. Transcrevemos algumas respostas constantes nos questionários válidos recebidos, referentes aos fatores contributivos para ascensão: “oportunidades propiciadas pelo Banco para qualificação profissional – certificações internas, certificações externas, programa de incentivo para graduações, cursos corporativos”; “constante preocupação com a formação, a dedicação ao trabalho, demonstrando sempre conhecimento, e as atitudes comprovando postura gerencial”; “a criação do programa de ascensão profissional – Novos Gestores –, quando foi dada oportunidade igualitária aos gêneros de se mostrarem/serem vistos nas suas competências”.

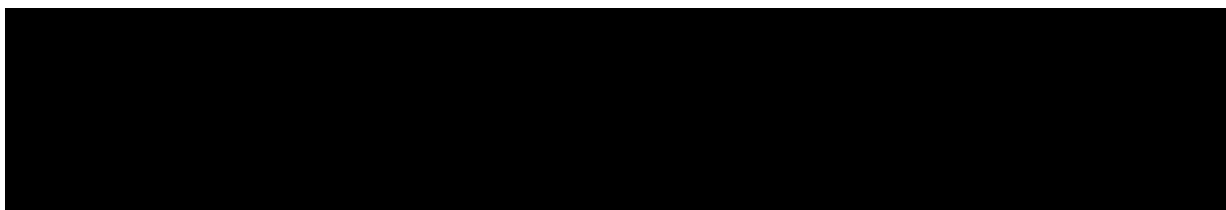
Assim, pode-se perceber que os aspectos facilitadores estão relacionados com a organização, quando viabiliza a possibilidade de capacitação profissional e institui programas de ascensão, em bases igualitárias. Além deste aspecto, é importante salientar que as profissionais em questão mencionam como fatores decisivos para o crescimento profissional a dedicação, a determinação e a busca pela capacitação e conhecimento técnico.

### 3.4 EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS ADMINISTRATIVOS

Com base nos dados obtidos, pode-se analisar a evolução da participação da mulher em cargos administrativos no período 2003 – 2010 na instituição em questão.

Existem atualmente, no Rio Grande do Sul, 335 agências na Rede Varejo, sendo que, na pesquisa anterior, existiam 276, gerando um acréscimo de 21,4%, com o conseqüente aumento dos cargos de Gerentes Geral. O número de Gerentes de Segmento aumentou de 61 para 111, no mesmo período, representando um acréscimo de 82%.

Tabela 3  
Distribuição dos funcionários de nível gerencial administrativo



Fonte: Banco Beta (2010)

De acordo com os dados da Tabela 3, verifica-se um aumento de 84,6% no número de mulheres em cargo de Gerente Geral e de 187,5% no cargo de Gerente de Segmento. Nota-se que o maior crescimento ocorreu nos cargos de menor poder do segmento gerencial, ou seja, no cargo de Gerente de Segmento, subordinado, hierarquicamente, ao Gerente Geral, em sua grande maioria, homens. Conforme a figura 6, que considera somente a amostra feminina, pode-se notar uma diminuição percentual na ocupação dos cargos de gerente geral pelas mulheres. Em 2003, 61,90% das funcionárias estavam em cargos de gerente geral, decrescendo para 52,00% em 2010. Leite (1994) afirma que é fator restritivo para o crescimento profissional feminino o problema dos homens se submeterem à mulher, no ambiente profissional. Seu papel deve restringir-se ao privado, não ao público. Este comportamento seria uma herança social, construída durante a evolução histórica e social da humanidade.



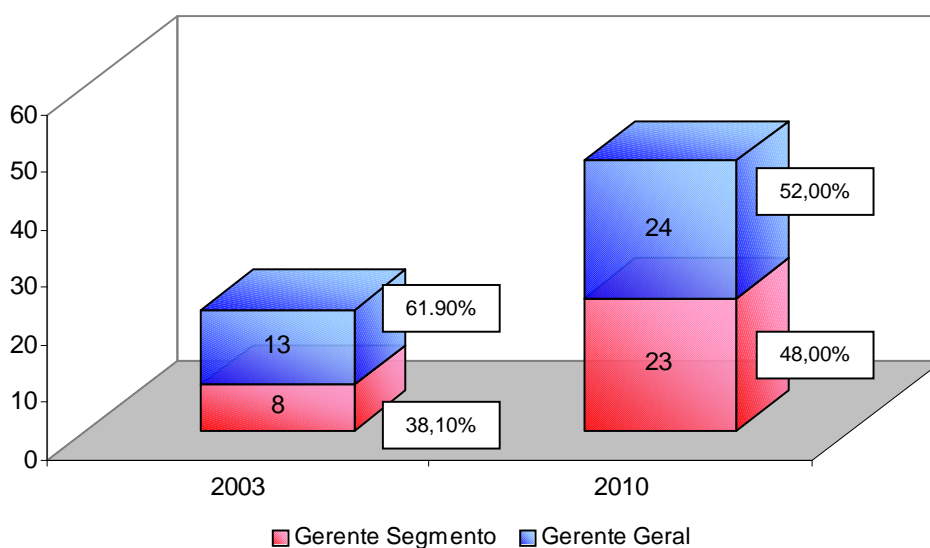


Figura 6: Mulheres - distribuição por segmento gerencial nas agências do RS  
 Fonte: Banco Beta (2010)

Ao analisar-se o conjunto total do Segmento Gerencial na Tabela 4, abaixo, verifica-se que o percentual de participação das mulheres no segmento em questão elevou-se de 6,2% para 10,5%, representando um acréscimo de 69,11% na ocupação dos cargos de gerência.

De acordo com Leite (1994), um dos propósitos que levam a mulher ao mercado de trabalho é a realização pessoal. Este intento, aliado às práticas de gestão com ações de pró-atividade de gênero, praticadas pelo Banco Beta, resultaram no aumento de quantidade de mulheres nos postos gerenciais.

É interessante observar a diferença nos percentuais de ocupação nos cargos de Gerente Geral e Gerente de Segmento, no ano de 2010. No cargo de Gerente Geral, com maior poder decisório, a participação é de somente 7,2%, em contrapartida, há 20,7% de ocupação dos cargos de Gerente de Segmento, subordinados hierarquicamente ao Gerente Geral. Assim, é possível notar a segregação velada e disfarçada que atinge as mulheres em relação a ocupação de postos de poder, denominada como fenômeno do teto de vidro (STEIL, 1997). É uma barreira sutil e transparente, mas suficiente para bloquear a ascensão feminina a níveis hierárquicos mais altos.

Tabela 4  
Distribuição dos funcionários de nível gerencial administrativo

	2003			2010		
	Total	Mulheres	% Part	Total	Mulheres	% Part
Gerente Geral	276	13	4,7%	335	24	7,2%
Gerente Segmento	61	8	13,1%	111	23	20,7%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>21</b>	<b>6,2%</b>	<b>446</b>	<b>47</b>	<b>10,5%</b>

Fonte: Banco Beta (2010)

Com relação à distribuição por gênero no segmento gerencial das agências no estado do RS, observa-se a discrepância entre os números na Figura 7, abaixo. No ano de 2003 eram 337 vagas no segmento geral, sendo sua imensa maioria (316 vagas) ocupada por homens, e somente 21 vagas por mulheres. Em 2010, a situação não se altera significativamente. De 446 vagas, somente 47 são ocupadas por mulheres, e as restantes 399 gerências são ocupadas por homens. Segundo Betiol e Tonelli (1991), o menor número de mulheres em postos de poder é devido à tendência daqueles que estão no poder em promover seus iguais, ou seja, os homens. Segundo Bourdieu (1999), os homens também têm articulado estratégias de resistência pelo fato de que têm sido ameaçados, mesmo que simbolicamente, em relação a sua posição histórica de poder. A mulher é percebida como diferente, reproduz-se na organização a discriminação que perdura na sociedade. Estas regras nem sempre são visíveis. De acordo com a metáfora do teto de vidro, utilizada por vários autores, a mulher conseguiria projetar sua ascensão profissional, mas os obstáculos continuariam a ser intransponíveis.

Esta situação pode ser analisada como reflexo do contexto vivido pelo Brasil. Conforme notícia divulgada pelo Boletim Eletrônico do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre RS, de 21 de julho de 2010 (Rádio Com), o Brasil ocupava a penúltima posição num ranking que mede os esforços de 16 países latino-americanos e caribenhos que assinaram o Consenso de Quito, em 2007, referente à promoção da igualdade de gênero. Os aspectos avaliados são: implementação de políticas públicas; paridade econômica e de trabalho; autonomia física, política e econômica.

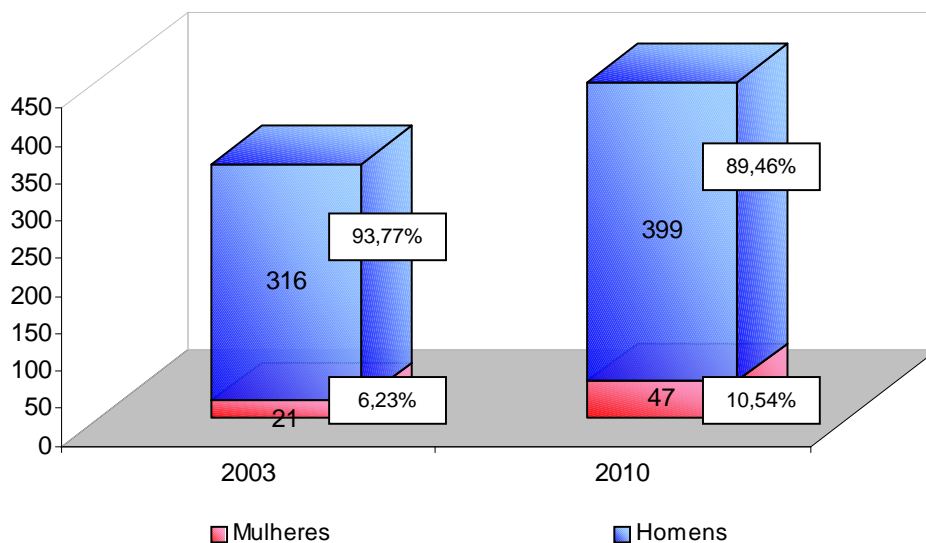


Figura 7: Distribuição por gênero no segmento gerencial no estado do RS  
Fonte: Banco Beta (2010)

Ao analisarmos os dados da Figura 8, comparando os percentuais totais de funcionários, por gênero, no estado do RS, com os percentuais dos ocupantes de cargos gerenciais, também por gênero, podemos deduzir que houve aumento em todos os índices referentes às mulheres. Estes números traduzem o aumento da ocupação de postos de trabalho e a ascensão hierárquica da população feminina nas mais diversas atividades, ressaltando sua importância no contexto atual do mercado de trabalho. Por mais fortes que sejam as restrições a ascendente presença feminina nos postos de poder nas instituições, e pela presença de resquícios de discriminação presentes na sociedade, parece impossível a reversão do processo desencadeado nos últimos tempos, colocando a mulher em posições de destaque nas instituições. Entretanto, os trabalhos com menor atribuição de responsabilidades e ditos periféricos são legados as mulheres (HIRATA, 1999 *apud* CAPPELLE *et al.*, 2004, p.5). Pode-se observar que as mulheres aumentaram sua proporção no número total de funcionários nas agências do RS em percentuais inferiores ao aumento percentual nos cargos do segmento gerencial – alta administração da agência (Gerente Geral e Gerente de Segmento).

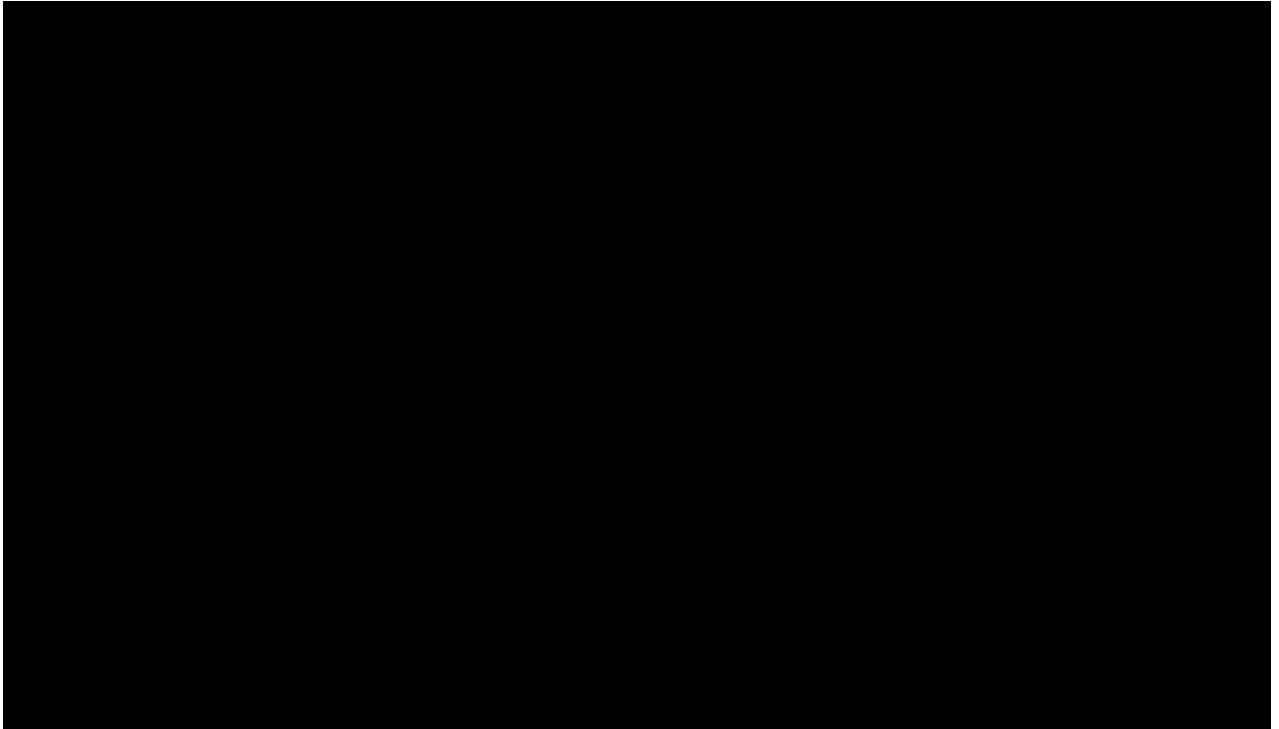


Figura 8: Comparativo por gênero. Total de funcionários e total de cargos gerenciais  
Fonte: Banco Beta (2010)

De acordo com matéria publicada no Jornal Ação – ANABB - nº 206 – Mar/abr 2010, de autoria de Ariane Pova (2010), as mulheres são minoria no Banco Beta, representando 38% do quadro de funcionários no país, em agosto de 2008. Em março de 2010, elas são 41%. Os homens permanecem predominando nos cargos com alto poder, mas esse estado tem se transformado com o passar do tempo e com o incremento de políticas específicas. Nas funções comissionadas, as mulheres ocupavam 35% das vagas, em 2008. Nas funções gerenciais, apenas 30%. Hoje, são 38% de mulheres alocadas em funções comissionadas e 33% nas funções gerenciais.

Ao analisarem-se, em conjunto, as informações descritas neste item, referentes às agências do estado do Rio Grande do Sul, e as informações referentes aos números da organização no país, pode-se inferir que estes dados estão condizentes com a política de pró- equidade de gênero da organização em questão. O espaço organizacional se articula, nas últimas décadas, para atender a necessidade de diversidade. Percebe-se uma transformação no quadro de perpetuação da dominação masculina, possibilitando a criação de mecanismos de aproveitamento das potencialidades femininas no trabalho. Os números coletados traduzem um aumento no índice de escolaridade e na participação da mulher no número total de funcionários e nos postos de gerência (Gerente Geral e Gerente de Segmento), no período do ano de 2003 ao ano de 2010.

Mas esta participação ainda é incipiente, confrontada com o número total de vagas disponíveis. Estes dados também mostram uma situação de permanência na desigualdade na distribuição proporcional de cargos no segmento gerencial, entre homens e mulheres, no período pesquisado. O aumento mais significativo da população feminina foi no cargo de Gerente de Segmento, posto este inferior hierarquicamente ao de Gerente Geral. As mulheres terão de pagar este preço, pois foram consideradas, por muito tempo, como submissas e desprovidas de ambições maiores (STREY, 2000). No intuito de superar estas desigualdades, as mulheres deverão equilibrar o lado profissional e o familiar, fazendo valer sobre a cultura institucional, predominantemente machista, a competência feminina. Deste modo, será possível a desestruturação das relações de poder e de gênero construídas historicamente para avaliar uma dominação histórica do masculino sobre o feminino.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou verificar se as iniciativas adotadas pelo Banco Beta para trabalhar a questão de gênero na sua organização foram bem sucedidas. Segundo a visão da maioria dos teóricos da área, uma boa gestão da diversidade pode agregar valor ao negócio, possibilitando a evolução da organização e vantagens competitivas, no momento em que mantém um quadro de administradores qualificados e variados quanto ao gênero, raça, etc.

Desta maneira, surgiu a questão da pesquisa: as ações de pró-equidade de gênero, implementadas em nível corporativo, adotadas pelo Banco Beta, a partir de 2006, foram significativas no Estado do Rio Grande do Sul, aumentando o percentual de mulheres em cargos de administração nas agências, no período de 2003 a 2010?

A finalidade geral do presente trabalho foi verificar se as iniciativas tomadas, a partir do ano de 2006, pelo Banco Beta, para trabalhar a questão de gênero na empresa, em nível corporativo, foram eficazes nas atuais agências do Estado do Rio Grande do Sul, no período de 2003 a 2010.

Analisados os dados, constatou-se um contingente maior de homens nas atividades do segmento gerencial observado, verificando-se que a estratificação ocupacional nestes cargos não é igualitária, no período pesquisado, corroborando Hirata (1999), que afirma que os cargos de chefia são ocupados, na sua grande maioria, por homens, sendo os cargos de menor atribuição de responsabilidade destinados as mulheres (HIRATA, 1999 *apud* CAPPELLE *et al.*, 2004, p.5). Apesar dos avanços advindos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos de alta gerência, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nas organizações.

Houve avanços nos números quanto à participação das mulheres nos cargos gerenciais, mas estes não foram expressivos, não obstante o Banco Beta ter se empenhado em contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego. A gestão da diversidade é resultado de um esforço administrativo de caráter intencional. Apesar de o Banco comprometer-se a incentivar e garantir a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, a política não proporcionou números significativos no segmento gerencial para as mulheres, ou seja, nos cargos com maior poder. As estratégias de poder que envolvem as relações de gênero apontam para uma

diferenciação entre os sexos que delimita comportamentos e condutas e é delimitada por eles. Essa delimitação é considerada natural e inevitável. O princípio masculino é tomado como “medida de todas as coisas”. As mulheres ainda estão à margem desse espaço onde a masculinidade se afirma e se realiza (BORDIEU, 1999).

Foi constatado um aumento na ocupação dos cargos de 6,2%, em 2003, para 10,5%, em 2010, ou seja, um acréscimo de 0,61% ao ano. Ao analisar a distribuição nos cargos no ano de 2010, verifica-se que, no cargo de Gerente Geral, cargo de maior poder dentro da agência, a participação é de 7,2%, em contraposição ao percentual de 20,7% de mulheres como Gerente de Segmento, cargo hierarquicamente subordinado ao Gerente Geral, cargo este com 92,3% das vagas ocupadas por homens. Deste modo, observa-se que a hierarquia sexual ainda é imposta como mecanismo de restrição e de diferenciação no âmbito institucional. Estes dados não condizem com a intensa redefinição do papel da mulher no mercado de trabalho nas últimas décadas e a sua crescente capacitação.

Portanto, o Banco Beta não se distancia muito da realidade organizacional nacional, na qual a inserção das mulheres é concentrada em ocupações menos qualificadas e de baixa remuneração, inseridas num contexto paradoxal. Os números mostram uma situação desigual na diversidade de gênero, mas que não é percebida por parte dos funcionários (SANTOS et. al., 2008). A diversidade humana é reconhecida como elemento fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações. Quanto mais diversos forem os seus integrantes, maior será a capacidade de entender e atender os seus clientes.

Nos últimos anos, foram várias as conquistas no campo profissional, em cargos de poder, para as mulheres. A busca pelo equilíbrio de papéis domésticos, maternos e profissionais será mais uma admirável conquista para o gênero feminino. Segundo Leite (1994), o conhecimento tem aberto e proporcionará às mulheres oportunidades concretas de realização profissional

Lipvetsky (2000) expressa que o mundo do poder ainda deverá ser prioritariamente masculino, não impedindo que as mulheres consigam vencer seus desafios no ambiente profissional. Os modelos femininos de mulher submissa e a mulher que segue o modo estabelecido (masculino) não são suficientes. Faz-se necessária uma terceira opção de modelo feminino, na qual possam estar juntos os aspectos da feminilidade e da gratificação com o trabalho, a possibilidade de ser líder de forma diferenciada, levando em consideração os rumos das organizações no mercado cada vez mais competitivo. Pode-se imaginar uma nova sociedade emergente, a qual não reproduzirá nenhum modelo, primitivo ou igualitário.

As organizações podem buscar novas formas de gerenciar a complexidade social sem tolher as diferenças existentes. Cada indivíduo, em sua singularidade, pode contribuir para o desenvolvimento organizacional.

A limitação deste estudo, no universo da população do Banco Beta, pode levar a uma distorção dos resultados. No entanto, estes resultados apontaram aspectos importantes para a compreensão do fenômeno diversidade de gênero. Espera-se que este trabalho estimule novas pesquisas sobre a temática da diversidade de gênero. Sugere-se a continuidade da pesquisa na organização observada, ampliando-se a amostra da população. Também se recomenda a realização de um diagnóstico interno, sendo que a constituição de grupos acadêmicos multidisciplinares, que possam discutir metodologias adequadas para uma maior inserção da mulher nos cargos de gerência e na alta administração pode ser um passo significativo na obtenção de resultados, inclusive com o estabelecimento de metas realistas para ampliar a participação das mulheres nestes cargos.



## REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; IZRAELI, D. **Competitive Frontiers**. Women Managers in a Global Economy. Massachussets: Blackwell Publishers, 1994.
- AVELAR, L. **Mulheres na Elite Política Brasileira**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer: Editora da UNESP, 2001.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BELLE, Françoise. Executivas: quais são as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean-François (Org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- BESSA, Karla Adriana Martins (Org.). Trajetórias do Gênero, masculinidades... In: **Cadernos PAGU - Núcleo de Estudos de Gênero**. UNICAMP. Campinas, São Paulo. 1998.
- BETIOL, M.I.S.; TONELLI, M.J. A Mulher Executiva e suas Relações de Trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n. 4, p. 17-33, out./dez. 1991.
- BOURDIEU, P. **A Dominação Masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BRASIL, Banco do. **Análise de Desempenho**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/1T10fmAnaliseDesemp.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Desempenho Sócio-ambiental**. Brasília, 2010. Disponível em: <[http://bb.com.br/portallbb/page51,136,10425,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=23337&codigoMenu=410&codigoRet=13805&bread=11\\_1](http://bb.com.br/portallbb/page51,136,10425,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=23337&codigoMenu=410&codigoRet=13805&bread=11_1)>. Acesso em: 01 nov. 2010.
- CAPPELLE, Mônica C.A. *et al.* Fórum Estudos Críticos em Administração – Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. In: **RAE-eletrônica**. FGV-EAESP, São Paulo, v.3, n.2, art. 22, jul/dez.2004. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.ESTC RI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>. Acesso em: 06 abr. 2010.
- COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. In: **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-57,1991.
- FLEURY, M.T. **Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de empresas brasileiras**. In: XXIII Enanpad, **Anais...**Foz do Iguaçu. 1999.

FREITAS H. et. al. O Método de Pesquisa Survey. In: **Revista de Administração da USP, RAUSP**. São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese dos Indicadores Sociais** – Uma análise das condições de vida da população brasileira – 2007. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/sintese\\_indic/indic\\_sociais2007.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/sintese_indic/indic_sociais2007.pdf) . Acesso em 06 abr. 2010.

GALEÃO-SILVA, L.; ALVES, M. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2. **Anais...** Recife: Anpad, 2002.

\_\_\_\_\_ A crítica da gestão da diversidade nas organizações. In: **RAE-eletrônica**. FGV-EAESP, São Paulo, v.44, nr.3, jul/dez. 2004, pg.23. Disponível em <http://www16.fgv.br/rae/artigos/1646.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2010.

GODELIER, Maurice. As Relações Homem-Mulher: o problema da dominação masculina. In: **Revista Encontros com a Civilização Brasileira**. Rio de Janeiro, n. 26, Civilização Brasileira: 1980.

GONÇALVES, E. **Vidas no Singular:** noções sobre “mulheres sós” no Brasil contemporâneo. Tese de Doutorado em Ciências Sociais, Universidade de Campinas, Campinas, 2007.

GUEDES, M. E. F. **Gênero, o que é isso?** Psicologia ciência e profissão. Brasília, v. 1, n. 5, p. 4-11, jan. 1995.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego. **Estudos em Diversidade:** reflexões teóricas e evidências práticas. In: III Encontro de Estudos Organizacionais, 2004.

HIRATA, H. Taller las transformaciones del trabajo: género, flexibilización e inserción laboral feminina. **CEM**. Santiago, 24, 25 y 26 de noviembre, 1999.

KANITZ, Stephen. Mulheres São Paralelas. **Revista Stephen Kanitz**. 2009. Disponível em: <<http://blog.kanitz.com.br/mulheres-so-paralelas.html>>. Acesso em 09/03/2009.

LAMAS, Berenice Sica. **Mulher: Processo Criativo Para Além do Biológico**. Porto Alegre, 1993. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade. Instituto de Psicologia, PUCRS.

LEITE, C. L. de P. **Mulheres:** muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas, 1994.

LIPVETSKY, Gilles. **A Terceira Mulher**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições:** o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MOTTA, F. C. P. & Caldas, M. P. (Orgs.). (2006). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas. 2006.

MUNHOZ, G. de S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?** In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. **Anais...** Maringá: EGEPE, out. 2000, 164-176.

MURARO, Rose Maria. Por uma nova ordem simbólica. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 08 mar. 2001.

NAVAJAS, A. M. (1995) - **Mulher e trabalho** - enfrentando o duplo preconceito. Tese (Doutorado)- FEA/USP, São Paulo.

PETERSEN, Áurea. Discutindo o uso da categoria gênero e as teorias que respaldam estudos de gênero. In: STREY, Marlene. (org.). **Gênero por Escrito: Saúde, Identidade e Trabalho**. Porto Alegre: EdIPUCRS., 1999.

PINNELLI, Antonella. **Gênero e Família nos Países Desenvolvidos**. Demographicas (2). Campinas: ABEP, 2004.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K.L. Survey research in management information systems: an assessement. **Journal of Management Information System**. 1993

POVOA, Ariane. A Ascensão Feminina no BB. **Jornal Ação – ANABB**, Brasília, n. 206, mar/abr, 2010. Disponível em: <<http://www.anabb.org.br/mostraPagina.asp?codServico=471&codPagina=38650>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

REVISTA EXAME – **Guia – 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar**. Ed. ABRIL. 2007.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAMPIERI, R.H. et al. **Metodologia de Investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, G. et al. Gestão da Diversidade: um estudo entre as “Melhores Empresas Para Você Trabalhar”. In: **XI SEMEAD Seminários de Administração**, 2008, São Paulo. XI SEMEAD - Empreendedorismo em Organizações, 2008.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil para a análise histórica. In: **Educação e Realidade**, v.20, n. 2, 1995.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE. **Brasil é o penúltimo na promoção da igualdade de gênero**. Porto Alegre, jul. 2010. Disponível em:

<[http://www.sindbancarios.org.br/site2007/cms/php/site\\_monta\\_internas.php?id=11963&tabela=site\\_noticias](http://www.sindbancarios.org.br/site2007/cms/php/site_monta_internas.php?id=11963&tabela=site_noticias)>. Acesso em: 21 jul. 2010.

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

STREY, Marlene N. O gênero e a escolha profissional. **PSICO-PUCRS**. Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 77-96, jan. 1997.

STREY, Marlene N. Será o século XXI o século das mulheres? In: STREY, Marlene. et al. (Orgs.). **Construções e Perspectivas em Gênero**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

## APÊNDICE A – Formulário de coleta de dados

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1) Idade: \_\_\_\_\_ anos

2) Escolaridade : ( ) 1º grau incompleto                      ( ) 1º grau completo  
                           ( ) 2º grau incompleto                      ( ) 2º grau completo  
                           ( ) 3º grau incompleto                      ( ) 3º grau completo  
                           ( ) Pós-graduação: \_\_\_\_\_  
                           ( ) Mestrado: \_\_\_\_\_  
                           ( ) Doutorado: \_\_\_\_\_

3) Estado civil: ( ) Solteira  
                           ( ) Casada  
                           ( ) União estável  
                           ( ) Divorciada/separada  
                           ( ) Outros: \_\_\_\_\_

4) Número de filhos : \_\_\_\_\_

5) Idade dos filhos: \_\_\_\_\_

### DADOS PROFISSIONAIS

6) Função atual: \_\_\_\_\_

7) Tempo de serviço na função: \_\_\_\_\_

8) Tempo de serviço no Banco: \_\_\_\_\_

9) Já exerceu outra atividade profissional anterior ao ingresso no Banco?  
       ( ) Sim    ( ) Não

### PERCEPÇÃO QUANTO À EQUIDADE DE GÊNERO

10) Você acredita que existam diferenças comportamentais na execução de tarefas exercidas por homens e mulheres?  
       ( ) Sim    ( ) Não

11) A relação de poder entre homens e mulheres está se alterando nos últimos tempos?

Sim  Não

12) Você concorda com a formação profissional específica para mulheres?

Sim  Não

13) A empresa oferece tratamento igualitário aos seus colaboradores?

Sim  Não

14) Você acha que é dada oportunidade para ascensão feminina para cargos de administrador no Banco, em condições idênticas aos homens?

Sim  Não

15) São percebidas mudanças alcançadas em virtude da maior participação das mulheres em cargos de administração nas agências?

Sim  Não

16) Você já foi vítima de algum tipo de discriminação de gênero por parte da organização no decorrer de sua carreira profissional?

Sim  Não

17) Você, como administradora, já enfrentou algum tipo de discriminação de gênero junto aos seus pares ou subordinados?

Sim  Não

18) Quais os maiores obstáculos para seu crescimento profissional no Banco ou quais fatores impeditivos prejudicaram a rapidez de sua ascensão profissional?

---



---



---

19) Quais os fatores que foram decisivos e contribuíram para seu crescimento profissional no Banco?

---



---



---

20) Utilize este item para considerações que julgar importantes e que não foram levantadas nas questões anteriores:

---



---



---