



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**JAHAM SOARES DORNELAS**

**GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA**  
**COMPARAÇÃO ENTRE MULHERES E HOMENS EM DOIS BANCOS PRIVADOS**

BELO HORIZONTE  
2009

**JAHAM SOARES DORNELAS**

## **GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA**

**COMPARAÇÃO ENTRE MULHERES E HOMENS EM DOIS BANCOS PRIVADOS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Professor Antônio Luiz Marques, PhD

Co-orientador: Professor Ivan Beck Ckagnazaroff, PhD

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas – CEPEAD  
2009

*Dedico este trabalho à minha mãe, que mesmo em momentos tão sinuosos me amou incondicionalmente.*

*Ao querido Edgar, por seu carinho especial.*

*Ao meu pai, por seu jeito de viver.*

*Ao meu irmão, que, apesar da distância, apoiou-me nas minhas decisões.*

*Ao Ju, meu grande amor, por entrar na minha vida sem pedir licença. E que seja para sempre!*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e coragem que me concedeu para continuar no caminho escolhido, apesar de todas as dúvidas e percalços.

A toda a minha família, que, de um jeito muito simples e sem entender exatamente onde eu estava, me apoiava, curiosa e ansiosa pelo fim da ausência; a minhas queridas primas, sempre tentando me encontrar para matar a saudade, apesar do pouco tempo. À Paola, pelos momentos de diversão. A minhas adoradas tias, Maria, Silvia e Lu, com seus almoços deliciosos e suas conversas sem compromisso; ao meu padrinho, que, sempre torceu e acreditou em mim.

À minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, mesmo quando eu não estava, pelo seu jeito especial e questionador; por tudo que mostrou ser capaz de enfrentar; e também pela sua facilidade em amar, apesar das hostilidades. Ao querido Edgar, por assumir a grande responsabilidade de ser meu segundo pai.

Ao Ju, um amor, que enche minha vida de alegria e aprendizado, por tudo que você me proporcionou durante todo esse tempo; pelo seu apoio incondicional nos momentos em que mais precisei de um colo amigo.

Às minhas amigas que me ajudaram a superar essa fase de solidão: Satya, por me apoiar e me oferecer seu carinho; Elaine, por ser tão paciente com as minhas angústias e medos; Selma, por sempre torcer por mim, mesmo com sua vida cheia de atribulações; Lu Kamei, pelas conversas cheias de riso; e Amandinha, com um sorriso cativante, trazendo consolo em suas ligações.

À turma do CEPEAD, pelo grande apoio. Vivenciar cada dia do mestrado foi uma experiência única: às vezes repleta de muito contentamento; outras, permeada de muita ansiedade. A todos os colegas que de alguma maneira contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

Não poderia deixar de me lembrar das meninas da Secretaria do CEPEAD: Fatinha, Érika e Érika Lage.

Em especial, aos amigos que certamente farão parte da minha vida: Ieda, pelo seu jeito sereno de conversar, que me acalmava nos momentos mais estressantes, pela sua presteza em responder os e-mails e telefonemas, e pelas nossas longas conversas; Rafa, pelo brilho único de olhar e pelo sorriso inconfundível – tão pouco tempo que traz lembranças inesquecíveis! –; Carol, pela disponibilidade em ajudar e por trazer contribuições ao meu projeto. E a todos os outros colegas que, por suas diferenças e afinidades, contribuíram para novas reflexões e também para ver o mundo sob outro ponto de vista.

Ao meu querido orientador, Antônio Luiz Marques, pelo grande incentivo desde os tempos de pós-graduação no Cege, pelo acompanhamento durante o mestrado e pela paciência com as minhas dificuldades e com o meu tempo. Você sempre será lembrado por ser mais do que um orientador.

Ao professor Ivan Beck, pela coorientação no final do mestrado e pela disponibilidade em me atender.

Ao professor Luciano Zille, pela colaboração em mais uma etapa acadêmica.

*"Renda-se, como eu me rendi. Mergulhe no que você não  
conhece, como eu mergulhei. Não se preocupe em entender,  
viver ultrapassa qualquer entendimento."*

Clarice Lispector

## RESUMO

O mercado globalizado impulsionou o setor bancário a implementar novas tecnologias e a flexibilizar seus processos. Nesse contexto, a gerência intermediária surge como uma posição-chave para o alcance dos resultados organizacionais. As mulheres, que até então permaneciam em cargos de atendimento, passam a assumir cargos de gerência. O objetivo principal deste trabalho é comparar a trajetória profissional de mulheres e homens na gerência intermediária em dois bancos privados. Buscou-se identificar a existência, ou não, de diferenças nos estilos de gestão feminino e masculino, nas dificuldades vivenciadas e nas recompensas recebidas, assim como de discriminação em relação às mulheres. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, qualitativa e descritiva. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se um estudo de caso comparativo. Foram pesquisados 42 gerentes, sendo 23 mulheres (54,8%) e 19 homens (45,2%) em dois bancos privados localizados na Grande Belo Horizonte. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, orientada por um roteiro de questões. Na etapa quantitativa, foram construídas tabelas contendo os dados relevantes sobre os sujeitos pesquisados. Em seguida, realizou-se o tratamento qualitativo, com base no referencial teórico. Os resultados mostraram que as mulheres são mais jovens do que os homens. Apesar de investirem em sua vida profissional e de adiarem a maternidade, continuam sendo responsáveis por cuidar das crianças e do trabalho doméstico. Os homens continuam sendo os responsáveis pelas despesas familiares. A maioria dos gerentes, mulheres e homens, iniciou sua carreira no banco atual, percorrendo desde os cargos mais baixos na hierarquia até a posição atual de gerência. Quanto à remuneração, constatou-se que há um número maior de homens nas faixas salariais mais altas. As mulheres se mostram um pouco mais democráticas do que os homens na tomada de decisão com seus colaboradores. Ao tratar das atividades desenvolvidas, as mulheres estão mais focadas do que os homens na gestão de pessoas e no atendimento ao cliente. As competências essenciais que mais contribuíram para a promoção dos gerentes foram: alcance de bons resultados, comprometimento, bom relacionamento interpessoal e conhecimento do negócio e do setor. Os aspectos considerados mais difíceis no exercício da carreira gerencial, tanto para os homens quanto para as mulheres pesquisadas são: pressão por resultados e metas, gestão de pessoas, competição entre bancos e entre os próprios gerentes e falta de tempo para planejar estratégias. Ao tratar das recompensas relacionadas à função gerencial, tanto para mulheres quanto para os homens, as mais importantes foram: remuneração direta e indireta, reconhecimento e realização pessoal e profissional. Em relação aos traços pessoais que possam caracterizar um estilo próprio de gerência feminina e masculina, um pequeno percentual de mulheres acredita que não existem diferenças entre ambos. A maioria dos homens não percebe diferenças no estilo de atuação de gerentes mulheres e homens nos bancos pesquisados. A maioria das mulheres declarou que nunca vivenciou qualquer tipo de discriminação dentro do banco, tanto entre os pares quanto entre colaboradores e gestores.

**Palavras-Chave:** Trabalho feminino. Relações de gênero. Função gerencial.

## ABSTRACT

The globalized market stimulated the banks to implement new technologies and do its processes more flexible. At this context, the intermediate management appears as a key-position to reach organizational results. Women who had started working in low positions, now are assuming themselves as managers. The main objective of this work is to compare the professional way of women and men in the intermediate management at two private banks. It was searched to identify the existence or not of differences in management stiles between women and men, at difficulties and rewards received, as well as to check if there was discrimination in relation to women. In methodological terms, the research was quantitative, qualitative and descriptive, based on a field study and comparative study. Two banks were investigated in Belo Horizonte. The research was carried out on a sample of 42 managers – 23 women (54,8%) and 19 men (45,2%). Data were collected through an interview. Later, it was realized a quantitative work followed by a qualitative one. The results show that women are younger than men. Women are still being responsible for children and housework. Men are still being responsible for family expenses. The most of them, women and men, started their career in this actual bank, have been worked since the positions in the hierarchy until the actual manager position. Related to wages, men are still earning more than women. Women are more democratic than men to decide about problems with employees. In relation to developed activities, women, more than men, focus in people and client attendance. The main competences that contributed to promotion of managers were: to reach good results, good relationship, knowledge about banks and fields. The aspects considered more difficult in the exercise of the managerial career as for men or women researched are: pressure for results and goals, people's administration, competition among banks and among the own managers and lack of time to plan strategies. They answered the most important benefits were: direct and indirect wage, recognition, personal or professional realization. The personal characters that define a female and male management, a small number of women believe that there aren't differences between women and men. Most of the men does not notice differences in the style of management performance between women and men in the researched banks. The most of women said that they have never lived discrimination inside the researched banks.

**Keywords:** Female work. Gender relations. Management



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Evolução do número de gerentes, por gênero no Brasil – 1988 – 2004, em percentual.....	35
TABELA 2 - Evolução do emprego de gerência no setor financeiro – 1985 – 2000 .....	37
TABELA 3 - Distribuição dos gerentes pesquisados, por faixa etária .....	68
TABELA 4 - Distribuição dos gerentes, por estado civil .....	68
TABELA 5 - Distribuição da amostra, por trabalho remunerado do cônjuge.....	69
TABELA 6 - Distribuição dos gerentes, segundo o número de filhos .....	70
TABELA 7 - Distribuição da amostra, segundo o responsável financeiro da família .....	71
TABELA 8 - Distribuição dos gerentes, segundo o responsável pelos filhos .....	72
TABELA 9 - Distribuição da amostra, segundo as atividades realizadas com os filhos no tempo livre.....	73
TABELA 10 - Distribuição da amostra, segundo o responsável pelo planejamento e execução das atividades domésticas.....	75
TABELA 11 - Distribuição da amostra, segundo o hábito de fumar .....	75
TABELA 12 - Distribuição da amostra, segundo o hábito de beber.....	76
TABELA 13 - Distribuição dos gerentes, segundo a prática de atividade física.....	76
TABELA 14 - Distribuição dos gerentes, segundo as atividades realizadas em seu tempo livre.....	78
TABELA 15 - Distribuição da amostra, segundo a prática de <i>hobby</i> .....	79
TABELA 16 - Distribuição da amostra, segundo a participação em projeto social .....	80
TABELA 17 - Distribuição da amostra, segundo o número de horas trabalhadas .....	81
TABELA 18 - Distribuição dos gerentes, segundo seu projeto de vida.....	82
TABELA 19 - Distribuição da amostra, segundo o curso de graduação .....	83
TABELA 20 - Distribuição da amostra, segundo o curso de pós-graduação.....	84
TABELA 21 - Distribuição dos pesquisados, segundo sua trajetória profissional .....	85
TABELA 22 - Distribuição dos pesquisados, por tempo de banco.....	87
TABELA 23 - Distribuição da amostra, por tempo na função.....	88
TABELA 24 - Distribuição da amostra, segundo a remuneração.....	90
TABELA 25 - Percepção dos gerentes sobre o que eles acreditam que sejam critérios de contratação em bancos.....	91
TABELA 26 - Distribuição da amostra, segundo sua percepção das competências essenciais para promoção para a função gerencial.....	92
TABELA 27 - Distribuição dos gerentes, segundo os treinamentos considerados importantes .....	93
TABELA 28 - Distribuição da amostra, segundo os fatores que influenciaram a decisão de se tornar gerente.....	94
TABELA 29 - Principais atividades realizadas pelos gerentes pesquisados .....	95
TABELA 30 - Distribuição da amostra, segundo a complexidade do trabalho.....	96
TABELA 31 - Distribuição da amostra, segundo o nível de autonomia .....	97
TABELA 32 - Distribuição da amostra, segundo a qualidade da comunicação com o gestor .....	98

<b>TABELA 33 - Distribuição da amostra, segundo a forma de resolver problemas com o gestor .....</b>	<b>98</b>
<b>TABELA 34 - Distribuição da amostra, segundo a forma de resolver problemas com seus colaboradores .....</b>	<b>99</b>
<b>TABELA 35 - Distribuição da amostra, segundo o que o gerente fez para chegar ao cargo de gerente .....</b>	<b>100</b>
<b>TABELA 36 - Distribuição da amostra, segundo a perspectiva do tempo para a próxima promoção .....</b>	<b>101</b>
<b>TABELA 37 - Distribuição da amostra, segundo as dificuldades vivenciadas pelos gerentes.....</b>	<b>102</b>
<b>TABELA 38 - Distribuição da amostra, segundo as recompensas conquistadas na carreira gerencial.....</b>	<b>103</b>
<b>TABELA 39 - Distribuição dos pesquisados, segundo sua percepção sobre a existência de diferenças no estilo de gestão feminino e masculino .....</b>	<b>105</b>
<b>TABELA 40 - Distribuição da amostra segundo as competências que os gerentes acreditam que são necessárias para progredir na carreira gerencial.....</b>	<b>106</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 – Papéis do executivo, segundo Mintzberg (1986).....</b>	<b>44</b>
<b>FIGURA 2 – Movimentos do processo de reestruturação das empresas .....</b>	<b>50</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>FAT</b>	Fundo de Amparo ao Trabalhador
<b>FEBRABAN</b>	Federação Brasileira de Bancos
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases
<b>MTE</b>	Ministério do Trabalho e Emprego
<b>NURTEG</b>	Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>RAIS</b>	Revista Anual de Informações Sociais
<b>SPM</b>	Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos específicos</b> .....	16
<b>2 O TRABALHO FEMININO</b> .....	18
<b>2.1 A divisão sexual do trabalho</b> .....	18
<b>2.2 Perspectiva histórica do trabalho feminino</b> .....	22
2.2.1 O conceito de gênero .....	25
2.2.3 Movimentos feministas .....	26
<b>2.3 O trabalho feminino no Brasil</b> .....	29
<b>2.4 A inserção da mulher na carreira gerencial</b> .....	33
2.4.1 Implicações do fenômeno teto de vidro .....	39
<b>3 A FUNÇÃO GERENCIAL E SEUS DESAFIOS</b> .....	41
<b>3.1 Perspectiva histórica do trabalho gerencial</b> .....	41
<b>3.2 Gestão como prática social</b> .....	47
<b>3.3 A gerência intermediária diante das reestruturações</b> .....	48
<b>3.4 A trajetória profissional e o ciclo de vida</b> .....	51
3.4.1 Estilo de vida.....	53
3.4.2 A díade carreira – família .....	55
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	58
<b>4.1 Tipo e método de pesquisa</b> .....	58
<b>4.2 Caracterização da amostra</b> .....	60
<b>4.3 Estratégia de coleta de dados</b> .....	60
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	62
<b>5.1 O setor bancário no Brasil</b> .....	62
<b>5.2 A gerência no setor bancário</b> .....	64
<b>5.3 Caracterização dos bancos pesquisados</b> .....	66
<b>5.4 Perfil demográfico</b> .....	67
<b>5.5 Estilo de vida</b> .....	74
<b>5.6 Trajetória profissional dos gerentes</b> .....	82
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	108
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	117
<b>APÊNDICES</b> .....	128

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade, a mulher esteve presente predominantemente no âmbito privado, assumindo as tarefas domésticas e o cuidado com a família. Esse afastamento da vida pública se deveu ao princípio do patriarcalismo, que concedeu apenas ao homem a responsabilidade pelo trabalho remunerado no âmbito público.

Os diversos fatos sociais, tais como guerras, revoluções e mudanças no mercado, contribuíram para a mulher ter acesso ao trabalho remunerado durante o século XX. Todavia, isso não foi acompanhado por uma igualdade de direitos e de condições de trabalho.

Segundo Hirata (1999, citada por ANTUNES, 1999), os trabalhos considerados mais importantes, estáveis e com laços empregatícios formais, especialmente os vinculados a cargos de chefia, eram usualmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos, precarizados e com menor atribuição de responsabilidades eram legados às mulheres. Essa divisão sexual do trabalho se manteve ao longo dos séculos, principalmente porque grande parte da carga de reprodução humana recaía sobre a mulher.

Na visão de Abramo (2002), “à mulher se destina a função do cuidado com o mundo privado e a esfera doméstica”. Essas atribuições, somadas a uma cultura patriarcal presente nas organizações e nas relações sociais, tornaram-se obstáculos ao pleno desenvolvimento profissional da mulher.

De acordo com Kergoat (1996), o gênero é orientado segundo crenças sociais, que são transformadas em profecias do papel de cada sexo na socialização, enquanto que sexo biológico é atribuído distintamente. Essa distinção entre gêneros, de acordo com o autor, pode gerar desigualdades no trabalho e na sociedade. Tal desigualdade existente entre homens e mulheres é instituída a partir de uma relação socialmente construída (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

Essa realidade, entendida como tradicional no cotidiano social, na qual se considera o papel da mulher como de subordinação e o trabalho feminino como continuidade das tarefas domésticas, está se alterando, gerando modificações no mercado de trabalho (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000) e nas relações sociais, permitindo à mulher persistir na disputa por condições mais igualitárias em relação ao homem.

Nos últimos trinta anos, os movimentos feministas pela maior participação da mulher no mercado de trabalho contribuíram para o questionamento dos padrões de

comportamento e dos valores relativos aos diferentes papéis sociais desempenhados pela mulher, assegurando-lhe consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos (MENDA, 2004).

Concomitantemente a esse processo de mudança social, o mercado de trabalho estava sofrendo inúmeras transformações, direcionadas, principalmente, para a competição global. A década de 1990 vivenciou a desregulamentação dos mercados, o surgimento de políticas e de legislações governamentais, mudanças demográficas e a inserção de novas tecnologias. A inovação tecnológica e a globalização impulsionaram empresas e profissionais a se adequarem à lógica da alta produtividade e da competitividade acirrada.

Entre outras consequências desse processo, a redução de postos de trabalho foi a mais alarmante. “As empresas implementam a alta tecnologia aliada à automação, a fim de aproveitar todo o potencial tecnológico existente, eliminando muitos postos de trabalho e reduzindo drasticamente o nível de empregos” (RIFKIN, 1995).

Todas essas transformações vividas pela sociedade contemporânea colocam em evidência a hegemonia do econômico, o culto da empresa e a influência crescente do pensamento empresarial, destacando sua incidência sobre a dinâmica social e as pessoas (CHANLAT, 2000). Nesse cenário, surge o gerente como o profissional mais adequado para enfrentar os desafios organizacionais.

O gerente torna-se o personagem central, aquele que tem a responsabilidade de aquecer a dinâmica organizacional e de garantir o sucesso empresarial (DAVEL; MELO, 2005). A carreira gerencial, predominantemente masculina, passa a ser almejada também pelas mulheres, porque representa a possibilidade de obter melhor remuneração e *status*. Ao mesmo tempo, a gerência é uma posição cada vez mais vulnerável e exposta a tensões conflituosas e contraditórias.

Diante desse cenário marcado por reestruturações, fusões e incorporações, o setor bancário foi um dos mais atingidos, vivenciando profundamente esse período de transição. “Os cargos operacionais foram redesenhados e os cargos gerenciais foram eliminados, levando-se em consideração os princípios do trabalho em equipe, no qual a supervisão é minimizada” (DAVEL; ROLLAND; TREMBLAY *apud* DAVEL; MELO, 2000).

O Brasil vem acompanhando essas transformações do sistema financeiro mundial, mesmo que lentamente. Tais mudanças são concretizadas por meio da constante transnacionalização das instituições financeiras, do aumento dos bancos estrangeiros, da expansão dos bancos nacionais, do endividamento externo e da participação dos bancos privados nacionais como intermediadores financeiros, principalmente a partir da década de

1970, quando a reforma bancária implementada durante os governos militares já estava em andamento (MINELLA, 1988).

O banco, como empresa prestadora de serviços, tem que manter a sua alta qualidade e o atendimento das necessidades dos clientes para se manter competitivo (CERQUEIRA; AMORIM, 1997). A busca por excelência é considerada um dos caminhos mais viáveis para a obtenção de vantagem competitiva duradoura em um ambiente de constantes mutações e de elevada competitividade (MATTIELLO, 2001). Dessa maneira, o gerente assume grande relevância para o alcance de bons resultados e o aumento da produtividade do setor bancário no Brasil.

Ao considerar as peculiaridades do setor bancário, ressalta-se a importância da formação de profissionais qualificados para atuar nesse segmento caracterizado por constantes mudanças. O alto índice de escolaridade torna-se um diferencial, principalmente entre as mulheres (CERQUEIRA; AMORIM, 1997). No momento de reestruturação do setor, houve grande avanço da ocupação feminina nos diferentes cargos de gerência, em especial a intermediária (MELO, 2002b).

Esse avanço ocorreu, notadamente, porque as organizações têm-se preocupado em oferecer diversidade na formação de seu quadro de pessoal, visando promover a criatividade e flexibilidade em seus produtos e processos.

Em relação às diferenças entre mulheres e homens em cargos de gerência, Lipman-Blumen (1999) sugere que não há diferenças consistentes entre homens e mulheres no exercício da liderança. Embora a mulher tenha conquistado diferentes posições, isso não foi acompanhado desde o início por uma equiparação com os homens, seja quanto à ocupação de cargos gerenciais, seja quanto a possibilidade de alcançar ascensão funcional e idêntica remuneração.

A gerência intermediária, mais do que qualquer outra posição de comando, vivencia momentos de ambiguidade, oscilando entre a glória e a insegurança, diante das reestruturações ocorridas no setor bancário. De acordo com Davel e Melo (2005), a maioria dos estudos atuais busca compreender em quais circunstâncias e sob quais condições as mudanças nas tarefas da gerência intermediária podem levar ao seu desaparecimento ou a sua ascensão.

Ainda na visão desses autores, os gerentes intermediários são frequentemente submetidos a tensões conflitantes que os levam a questionar a eficácia e o fundamento de suas práticas. Ao mesmo tempo em que tomam decisões que reforçam o controle das atividades



empresariais, adotam uma postura mais democrática e que favorece a autonomia dos indivíduos.

O setor bancário foi escolhido para esta pesquisa porque, ao longo de sua história, vivenciou constantes transformações, decorrentes de processos de fusões e incorporações, além de ser alvo da implementação de novas tecnologias. É um setor que continua se modernizando rapidamente para acompanhar as mudanças do mercado. Todavia, em todos os momentos de crise econômica mundial esteve bastante vulnerável.

O interesse em estudar a gerência intermediária se tornou ainda mais pertinente porque é uma posição dentro da hierarquia que lida diretamente com as consequências da instabilidade do mercado. Também é nesse cargo que as mulheres têm ocupado maior espaço nos últimos anos.

Diante desses argumentos, surge a questão norteadora para a presente pesquisa: *Quais são as diferenças entre as trajetórias profissionais de mulheres e homens na gerência intermediária em dois bancos privados brasileiros?*

## **1.1 Objetivo geral**

Este estudo propõe-se a comparar a trajetória profissional de mulheres e homens na gerência intermediária em duas instituições financeiras, localizadas na cidade de Belo Horizonte e na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

## **1.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral proposto, este trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Explicitar o perfil demográfico e o estilo de vida dos gerentes intermediários pesquisados;
- Identificar as principais atividades realizadas pelos gerentes;

- Apurar se existem traços pessoais e profissionais que possam caracterizar um estilo próprio de gerência intermediária feminina e masculina;
- Identificar os aspectos que facilitam e que dificultam a carreira gerencial para mulheres e homens.

Este estudo está estruturado em seis capítulos, incluindo esta Introdução.

No segundo capítulo, aborda-se a evolução do trabalho feminino, focalizando as barreiras enfrentadas ao longo da história para conseguir, tardiamente, a inserção no mercado de trabalho em condições desiguais em relação aos homens; discute-se a divisão sexual do trabalho, enfatizando que as relações de gênero são relações socialmente construídas; conceitua-se gênero e teto de vidro; apresentam-se os pontos fundamentais das teorias feministas; e demonstra-se o avanço da mulher em cargos de gerência.

No terceiro capítulo, descrevem-se diversos estudos sobre o cotidiano do gerente intermediário, desde o início do capitalismo até a contemporaneidade, mostrando a situação ambígua e conflituosa na qual vive esse profissional; e enfatiza-se a atuação desse profissional no setor bancário, convivendo com constantes processos de reestruturação.

No quarto capítulo, desenvolve-se a metodologia desta pesquisa. Quanto aos fins, o estudo tem caráter descritivo. Quanto aos meios, é delineado por um estudo comparativo de caso. A pesquisa é de natureza quantitativa e qualitativa. A seleção de sujeitos foi feita de forma aleatória, de acordo com a sua disponibilidade. A coleta dos dados foi realizada mediante a técnica de entrevista semiestruturada e a análise feita de acordo com o referencial teórico.

No quinto capítulo, caracteriza-se o setor bancário, mostrando as transformações pelas quais passou ao longo das duas últimas décadas e a importância do gerente para esse tipo de organização. Também são caracterizados os dois bancos pesquisados, que estão localizados na cidade de Belo Horizonte. Além disso, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais do trabalho.

## **2 O TRABALHO FEMININO**

Este capítulo está estruturado em quatro tópicos. No primeiro, ressalta-se a existência de uma divisão sexual do trabalho e suas consequências para o pleno desenvolvimento da mulher nas organizações capitalistas. No segundo, faz-se o resgate histórico da evolução do trabalho feminino, mais especificamente sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho formal no mundo. No terceiro, mostra-se o avanço da mulher no mercado de trabalho brasileiro, enfatizando algumas das maiores barreiras sociais e culturais que tem enfrentado ao longo da história. No quarto, discute-se a inserção da mulher em cargos gerenciais. A importância deste capítulo se justifica na medida em que as organizações foram pensadas a partir da ótica masculina, principalmente os cargos de comando. Dessa forma, cabe apresentar as dificuldades socialmente construídas para manter as mulheres afastadas do âmbito público.

### **2.1 A divisão sexual do trabalho**

Na história da humanidade, encontram-se registros de sociedades matriarcais a partir de 10000 a.C. É o tempo das grandes deusas, que inspiraram as organizações sociais marcadas pela cooperação. As mulheres possuíam hegemonia política: intermediavam e solucionavam conflitos e organizavam as sociedades. O fim do matriarcado é localizado por volta de 2000 a.C., variando de região para região. A partir de então, o mundo começou a pertencer aos homens, fundando-se o patriarcado, base do machismo e da ditadura cultural do masculinismo (MURARO; BOFF, 2002).

Na visão de Prehn (1999), a divisão sexual do trabalho veio a acontecer em fins do período paleolítico, consagrando a caça como atividade masculina e a colheita como atividade feminina, levando em conta a superioridade física do homem. Especula-se que o patriarcado tenha surgido por volta do quarto milênio antes da era cristã, na Mesopotâmia. Há evidências de que no período anterior, que compreende aproximadamente 3,5 milhões de anos, tanto homens quanto mulheres gozavam da mesma valorização e posição social (MENDA, 2004).

Conforme Costa (1995), a origem do patriarcado estaria situada na tentativa masculina de controlar e de apropriar-se da capacidade sexual e reprodutiva feminina. Além disso, o patriarcado pode ser analisado como uma complexa estrutura política de dominação e hierarquização, construindo relações de gênero altamente conflitivas e desumanizadoras para o homem, e principalmente, para a mulher (MURARO; BOFF, 2002).

A diferença biológica entre os sexos tem sido usada como justificativa para a manutenção dessa desigualdade, e a divisão socialmente construída entre os sexos é considerada como natural e evidente, adquirindo reconhecimento de legitimação (BOURDIEU, 2007). Ainda segundo esse autor, a força do masculino se evidencia pelo fato de que ela não necessita de justificativa: a visão androcêntrica impõe-se como neutra. A dominação masculina é fortalecida sobre a divisão social do trabalho – distribuição bastante estrita das atividades atribuídas a cada um dos dois sexos; sobre a estrutura do espaço – o mercado e a assembléia ficam reservados aos homens e a casa, às mulheres; e sobre a estrutura do tempo – com momentos de ruptura ao homem e longos períodos de gestação ligados à mulher.

A partir de diferenças físicas e biológicas, muitas explicações foram construídas para justificar a discriminação histórica em relação à mulher. O drama da cultura patriarcal está no fato de ela ter atribuído o princípio masculino somente ao homem, fazendo com que ele se julgasse o único detentor da racionalidade, do mando e da construção da sociedade (MURARO; BOFF, 2002).

Segundo esses autores, as mulheres ficaram relegadas à privacidade e às tarefas domésticas, devido ao fato de serem consideradas apêndices, objetos de adorno e de satisfação. Mais do que isso, o medo do feminino na cultura patriarcal faz com que muitas mulheres sejam punidas pela sua sexualidade: no Gênesis, são culpadas pela queda humana; nas culturas islâmicas, são cobertas por véus; na África, têm seus clitóris decepados ou suas vaginas costuradas; na China, até meados do século XX, seus pés eram amarrados; na Índia, até hoje, são negociadas e vendidas pelos próprios pais. Em alguns desses países, sua situação é tão deprimente que suas mães preferem matá-las ao nascerem a exporem-nas aos vexames por que passam (MURARO; BOFF, 2002).

Na perspectiva de Alves (1997), o *status* de inferioridade da mulher sustentado pela cultura patriarcal sempre foi mantido e aprofundado pela educação familiar, pela escola, pelos meios de comunicação em massa, pelas religiões e pela legislação, diminuindo a possibilidade de as mulheres assumirem postos de decisão em todos os espaços da sociedade, inclusive nas organizações capitalistas.

No livro *Sexo e temperamento*, Mead (1988) considera que essa participação diferenciada entre homens e mulheres na vida social não está ligada ao fator sexo. A antropóloga americana afirma que é a cultura que molda o temperamento de cada sexo em cada organização social, havendo, na maioria das vezes, diferenças no condicionamento dos homens e no das mulheres. Ao analisar o comportamento dos membros de três tribos da Nova Guiné, Mead (1988) constata que em duas não havia contraste entre os sexos, sendo as personalidades iguais, isto é, agressiva para ambos em uma tribo e dócil para ambos na outra. Já no terceiro caso, a autora verifica uma inversão de atitudes sexuais da cultura ocidental, sendo a mulher o parceiro dirigente na relação.

Na visão de Rodrigues (1994), a divisão sexual do trabalho pode ser explicada, entre outras variáveis, pela oposição entre pesado e leve, pelo fato de o trabalho feminino ser considerado a continuação do trabalho doméstico e de ocorrer a apropriação tecnológica por parte dos homens. Estudo realizado por Lavinias (1997) confirma-se essa argumentação, haja vista que, além de postos menos qualificados no âmbito industrial, às mulheres foram reservados cargos na área de serviços, mais especificamente administração pública, ensino e serviços comunitários e de saúde.

Essa diferenciação se inicia nos primeiros anos de vida. Nogueira (2001) afirma que a socialização, abordagem que dominou a psicologia durante os anos de 1960 e 1970, define gênero como o resultado de forças sociais e culturais, apreendido por intermédio dos processos de modelagem e imitação, e não como uma característica inata. As crianças, ao aprenderem a internalizar prescrições apropriadas para o ser masculino ou feminino, de acordo com as normas da sociedade, formam personalidades e padrões de comportamento enquadrados no gênero. Depois de formada, a personalidade é concebida como característica individual estável e inerente aos indivíduos. Assim, a masculinidade e a feminilidade passam a ser características socialmente aprendidas pelo desenvolvimento cognitivo e emocional (BANDURA, 1977).

Durante os processos de interação social, baseado em uma separação entre os diferentes sexos, que a criança desenvolve, entre outras coisas, diferentes padrões de comportamento que irão persistir durante sua vida adulta. Na visão de Oliveira (1996), a construção da identidade de acordo com a categoria de gênero ocorre a partir da observação das próprias ações e das de seu meio social e da categorização dessas ações como femininas ou masculinas.

A partir desses argumentos, parece existir não uma divisão sexual do trabalho, e sim uma divisão sexual da sociedade, justificando a sobrecarga da mulher com o trabalho

doméstico, dificultando seu investimento e dedicação ao trabalho organizacional (HARDY; CLEGG, 2001). Em relação ao investimento no trabalho, Merrick (2002) afirma que as mulheres tanto solteiras quanto casadas apresentam problemas de mobilidade em viagens e compromissos extras, fora do horário de trabalho. Além disso, a mulher costuma ter maiores dificuldades em deslocar a família em função de sua vida profissional.

Pode-se dizer que um elemento de resistência na transformação dos padrões de representação masculino-feminino passa ainda pela educação que as mulheres continuam dando às meninas e aos meninos, a qual reproduz os papéis do antigo pacto patriarcal (STREY, 1990). Em outra obra, essa mesma autora (1997, p. 88) discute uma série de barreiras ambientais e de socialização e sugere que devem ser investigadas:

- a) estereótipos de ocupações e de papéis de gênero – dizem que homens e mulheres fazem coisas diferentes e desempenham profissões diferentes;
- b) o sistema educacional – meninos e meninas são educados de maneira diferente na escola, por meio de conteúdos escolares e da relação professor–aluno, de maneira implícita e explícita;
- c) escassez de modelos alternativos nos papéis familiares e profissionais – em geral, as mulheres desempenham papéis femininos e os homens papéis masculinos no sentido tradicional do termo;
- d) conflito família – profissão – este é um conflito quase sempre presente para as mulheres que querem ter tudo (família e profissão), pois, modernamente, são enfatizados os papéis profissionais para as mulheres, mas suas responsabilidades básicas ainda são familiares.”

Ressalta-se que essas barreiras ambientais e de socialização contribuem para a aprendizagem de certos comportamentos específicos para homens e mulheres no ambiente organizacional, estruturado numa visão do masculino, num sistema que passou a ser acreditado como a realidade (SHAEF, 1987). Essa autora apresenta quatro mitos que legitimam o chamado sistema do macho. Eles são apresentados como verdadeiros e intransponíveis no meio social

Esses mitos são: o sistema do macho é o único que existe; é superior; tudo conhece e compreende; e é possível ser totalmente lógico, racional e objetivo. Os sistemas – masculino e feminino – não apresentam a realidade universal, total. Todavia, eles criam representações, traçam comportamentos, formam pensamentos e sentimentos condizentes com suas determinações. Tais comportamentos rotulam-se, muitas vezes, contra a própria mulher, de mulher contra mulher (SHAEF, 1987, p. 36).

Os estudos apresentados sugerem que ao longo da história a sociedade foi organizada definindo-se diferentes tarefas para homens e mulheres. Aos homens foi oferecido o lugar de provedor; às mulheres, o trabalho doméstico e o cuidado com os filhos e a família. A divisão sexual do trabalho entre homens e mulheres condicionou as organizações produtivas a favorecerem o trabalho masculino, deixando o feminino como complementar. As construções sociais, históricas e culturais legitimaram a dominação masculina sobre a mulher nas diferentes relações sociais. Isso também foi reforçado pelas instituições sociais, pela Igreja, pela família e pela sociedade.

Com o avanço do capitalismo, mesmo diante dessa divisão sexual dos papéis no mercado de trabalho, a mulher aumentou sua participação social e seu nível de escolaridade, conquistando diferentes espaços. A demanda pelo trabalho feminino também aumentou, evoluindo das atividades simples para as mais complexas.

O próximo tópico constrói uma perspectiva histórica do trabalho feminino.

## **2.2 Perspectiva histórica do trabalho feminino**

Historicamente, a mulher esteve afastada do âmbito público, responsabilizando-se pelas tarefas do lar e pelos cuidados com a família. Em contrapartida, o homem esteve presente no domínio público, tornando-se competitivo.

Mesmo com o surgimento das cidades, a situação da mulher não mudou quando os homens passaram de protetores a provedores. É possível observar, mesmo na Grécia Clássica, que o trabalho feminino não ocupava papel de relevo, ainda que importante para a economia familiar. A mulher não era considerada cidadã, e seu papel social era de submissão ao homem. De modo geral, em todas as sociedades, principalmente nas classes inferiores, a mulher sempre trabalhou par a par com o homem, sem, contudo, ter os mesmos direitos sobre o produto de seu trabalho (MENDA, 2004).

Em consequência das Cruzadas (1096 – 1192), das guerras santas, nas quais os homens mais preparados partiam por tempo indeterminado, as mulheres tiveram acesso à realização de atividades até então exclusivas dos homens, como realizar procedimentos médicos e pesquisas em química e alquimia, tendo conhecido uma condição de autonomia que sempre lhes havia sido negada (MENDA, 2004). Ao retornarem das Cruzadas, os homens se depararam com essa situação instalada. A intervenção da Igreja foi determinante para a

manutenção da subordinação feminina, dando-se início à Inquisição, quando todos aqueles acusados de ligações demoníacas eram torturados e queimados em fogueiras. Segundo Prehn (1999), muitas mulheres foram queimadas como bruxas por terem orgasmos e terem ousado acessar um saber considerado privilégio masculino.

Na Europa, no fim da Idade Média, “nas pegadas da tradição greco-latina e do culto à Virgem Maria, a civilização cortês levou a mulher à veneração e fez dela uma dama” (MURARO, 1969). A sociedade burguesa europeia dos séculos XVI a XIX instalou-a em seu lar como dona de casa e a fez respeitável enquanto desempenhava esse papel. Paralelamente, e não sem muitas limitações, a mulher teve acesso ao direito da cultura e das letras (MENDA, 2004).

No século XVII, começaram a se organizar movimentos de luta pela emancipação feminina, a partir dos escritos de autores como Olympe de Gouges, Mary Woolstonecraft, que mostravam a necessidade de conquistar a cidadania por meio do voto e da participação política (PREHN, 1999). As mulheres estavam começando a existir socialmente, a falar, a escrever e a votar (KEHL, 1996).

Em 1857, no dia 8 de março, 129 operárias de uma fábrica americana realizaram uma manifestação contra as más condições de trabalho e a favor da redução da carga horária, ocupando toda a fábrica. Os patrões, a fim de reprimirem o movimento, fecharam as portas da fábrica e atearam fogo nas operárias, que foram queimadas vivas. O dia ficou conhecido como o “Dia Internacional da Mulher Trabalhadora”, a partir de 1910, na “Conferência Internacional da Mulher Socialista”. Mas somente em 1975, quando a ONU incluiu o dia 8 de março em seu calendário oficial de comemorações, foi que a data foi incorporada pelos diversos países, passando a ser conhecido como o “Dia Internacional da Mulher” (TOSCANO; GOLDEMBERG, 1992). Logo, percebe-se que a comemoração do dia da mulher está relacionada a sua entrada no mercado de trabalho, como se o ato de trabalhar fora de casa fizesse com que elas fossem mais percebidas e valorizadas pela sociedade.

Há culturas que sempre definiram aquelas atividades a serem desenvolvidas por homens e mulheres. De acordo com Alvesson e Billing (1997), na família pré-industrial tanto homens como mulheres produziam bens para o sustento da casa. No entanto, aquelas tarefas relacionadas ao cuidado e à criação da família eram atribuídas às mulheres, ao passo que aos homens cabiam as tarefas de caça, pesca e plantação, também relacionadas ao sustento da família, mas que não eram desenvolvidas no espaço doméstico.

Segundo os mesmos autores, além da Revolução Industrial, também a I Guerra Mundial transformou a maneira como o trabalho era realizado. O trabalho dos artesãos foi substituído por uma força de trabalho menos especializada e mais barata. Isso permitiu às



mulheres se juntarem ao processo produtivo em áreas não relacionadas ao seu trabalho tradicional em casa. O trabalho feminino passou, então, a ser indispensável para a indústria. Todavia não deixou de ser imprescindível para os cuidados com a casa. Dessa forma, começaram a surgir leis de proteção à mulher trabalhadora, como licença-maternidade, restrição da jornada semanal de trabalho e limitação do trabalho noturno, para que os papéis femininos relacionados à família não ficassem prejudicados (ALVESSON; BILLING, 1997).

Segundo Betiol (2000), houve intensa participação das mulheres no mercado de trabalho nos países envolvidos na Primeira Guerra Mundial. Nessa época, elas deixaram sua convivência exclusiva no espaço privado para atuarem no espaço público, como chefes de família, operárias de fábricas e, até, como auxiliares do exército, sem que isso fosse considerado prostituição. Ainda na visão dessa autora, essa entrada no espaço público trouxe experiências importantes de liberdade e responsabilidade para essas mulheres, aumentando sua autoestima e, conseqüentemente, reduzindo as barreiras entre trabalhos masculinos e femininos.

A participação da mulher no mercado de trabalho no período do pós-II Guerra se deu em função da grande demanda por essa mão de obra, somada à queda nos salários reais e à elevação de exigência de maior escolaridade para o trabalho não qualificado e qualificado como fatores que possibilitaram maior absorção de mulheres pelos processos industriais mais complexos, dada a sua maior escolaridade relativa (KON, 1999).

Ao serem consideradas trabalhadoras assalariadas, as mulheres formam, desde a década de 1960, um contingente cada vez maior em todos os países ocidentais. O capitalismo industrial trouxe mudanças importantes para a vida de homens e mulheres, mas não conseguiu modificar o sistema patriarcal, que até hoje mantém sua força na divisão sexual do trabalho, direcionando a vida profissional de ambos (FENSTERSEIFER, 2001).

A década de 1970 representou para a mulher um avanço político, criando reais oportunidades de discussão sobre a sua situação em pleno século XX. A primeira segue a linha das Conferências Internacionais da Mulher: de 1975, na cidade do México; de 1980, em Copenhague; de 1985, em Nairobi; e de 1995, em Pequim. Além disso, citam-se as grandes conferências da ONU que introduziram a perspectiva de gênero nos debates (PITANGUY; MIRANDA, 2006).

A partir dos anos de 1980, o trabalho feminino se caracterizou por níveis de escolaridade cada vez maiores e pela ocupação crescente de cargos de maior exigência técnica e de maior responsabilidade (HIRATA, 2003). Apesar desse avanço, a mulher não foi contemplada com a mesma remuneração, os mesmos direitos e as mesmas condições de

trabalho que os homens. Além disso, persistem as discriminações em relação ao estado civil e à aparência física

Na década de 1990, as mulheres ampliaram ainda mais sua presença no ensino superior, concentrando-se em áreas do conhecimento que as preparavam para ocupar os guetos femininos. Isso porque a bipolarização persistia entre disciplinas humanas *versus* disciplinas exatas, subdividida entre carreiras “mais fáceis” e de gênero feminino e “mais difíceis” e de gênero masculino (ROZEMBERG, 2001).

Há pesquisas que estudam o processo de articulação e, mesmo, de reforço entre trabalho e vida privada, as quais mostram que as escolhas profissionais da mulher resultam de numerosas negociações, implícitas ou conscientes, serenas ou tensas, com seu meio profissional, mas igualmente com outros projetos e, mais particularmente, com o projeto de seu cônjuge, seu próprio projeto e também o projeto que ele tem para ela. O resultado dessas negociações, influenciado pelos grupos de referência (familiares, de formação e outros) e pelo nível de aspiração da mulher, influenciará seu destino profissional (COMAILLE, 1984; BARRÈRE-MAURISSON, 1984 *apud* BELLE, 1993).

Em síntese, a literatura sugere que ao longo das últimas décadas ocorreu um avanço do papel da mulher no mercado de trabalho formal não apenas em termos numéricos comparativamente aos homens, mas relacionado com a ocupação de cargos relevantes e estratégicos para o contexto organizacional contemporâneo. Além disso, o alto nível de escolaridade da mulher é uma característica marcante em seu trabalho. Os cargos que antes eram reservados majoritariamente aos homens passaram a ser disputados também pelas mulheres, mostrando que ambos poderiam desenvolver os mesmos trabalhos dentro dos espaços privado e público.

O próximo subtópico aborda o conceito de gênero nas organizações.

### **2.2.1 O conceito de gênero**

O surgimento do conceito de gênero, a partir da década de 1970, revela uma evolução teórica e propõe uma discussão que supera as análises restritas às características biológicas de cada sexo. A partir da inserção desse conceito, as relações entre homens e mulheres passam a ser consideradas como resultado de um processo que reflete as construções

históricas, sociais e culturais acerca dos papéis de cada um, abrangendo as identidades subjetivas (CALAS; SMIRCICH, 1999; SCOTT, 1988).

A palavra *gênero* vem do latim *genus* e se refere ao código de conduta que rege as relações entre homens e mulheres – ou seja, o modo como as diferentes culturas interpretam e organizam a diferença sexual entre ambos (YANNOULAS, 2002).

O construto gênero “possui uma função analítica semelhante àquela de classe social; ambas as categorias atravessam as sociedades históricas, trazem à luz os conflitos entre homens e mulheres e definem formas de representar a realidade social e de intervir nela” (MURARO; BOFF, 2002, p. 18).

Na visão de Ferreira (1996), no processo social de construção da realidade os papéis masculinos e femininos são socialmente constituídos e culturalmente definidos, estabelecendo-se para homens e mulheres códigos específicos. A sexualidade, o sistema de gênero e a reprodução constituem símbolos, por serem investidos de significado. Considerando-os o conjunto de fundamentos operacionais que organiza uma sociedade e sua cultura, pode-se constatar que no processo da construção social dos sexos fica estabelecida a desigualdade entre mulheres e homens (FERREIRA, 1996).

O próximo tópico trata dos impactos de um dos movimentos sociais mais importantes para a análise cultural contemporânea: os movimentos feministas.

### 2.2.2 Movimentos feministas

Os movimentos feministas ensejaram importantes questionamentos sobre a situação de desigualdade do gênero feminino em relação ao masculino, promovendo mudanças sociais e políticas que favoreceram as mulheres.

Segundo Astelarra (1988, p. 35), “não há dúvida alguma de que o feminismo é um movimento político. É também um movimento cultural, social e econômico, porém, ao pretender transformar a sociedade, é político”. Isso mostra o amplo espaço de alcance das discussões feministas e seus impactos.

As teorias feministas (socialista, radical, liberal, psicanalítica, marxista e a pós-moderna) repensaram as bases do conhecimento, e vários autores apontam a existência, ao longo dessas últimas décadas, da segregação sexual nos empregos e nas organizações (CALAS; SMIRCICH, 1999). Os movimentos feministas levantaram discussões relevantes

sobre a condição da mulher e a violência de gênero em todo o mundo, provocando mudanças na legislação e nas relações sociais.

Todavia, cada uma dessas diversas abordagens feministas oferece formas alternativas para o enfoque da desigualdade de gênero, enquadrando o problema de forma diferenciada e propondo diferentes caminhos de ação como solução.

A obra *O segundo sexo*, de Beauvoir (1949), serviu de referência para uma geração de acadêmicas e de militantes feministas. Essa autora cunhou uma frase tida como contribuição relevante para o feminismo: “Ninguém nasce mulher: torna-se mulher” (BEAUVOIR, 1980, p. 9). Na visão dessa autora, não há um destino especial que traga limitações para a atuação da mulher; só é um acidente histórico que vem se arrastando ao longo dos séculos. Afirma, também, que as mulheres encontrarão a liberação e descobrirão novas capacidades.

A subalternidade feminina parece surgir a partir de uma relação construída historicamente em todo o mundo e talvez tenha muito mais a ver com o modo de produção em si do que com a questão de gênero, como afirmam as feministas socialistas.

“Historicamente, a transição do modo de produção agrário para o industrial criou a separação entre o local de trabalho e o lar, e produziu uma estrutura de gênero em que mulheres e homens têm empregos diferentes, em indústrias diferentes e em diferentes níveis organizacionais” (ALPERN, 1993; CROMPTON; SANDERSON, 1990 apud CALAS; SMIRCICH, 1999 p. 297).

De acordo com essa visão, a divisão sexual de trabalho é uma característica básica da sociedade capitalista (JAGGAR, 1983 apud CALAS; SMIRCICH, 1999, p. 299), que afeta tanto os homens quanto as mulheres.

Já as feministas radicais consideram a subordinação das mulheres como a primeira e mais básica de todas, de onde decorrem todas as outras formas de exploração e opressão. Estas também afirmam que o gênero é um sistema de dominação masculina, um princípio fundamental que organiza a sociedade patriarcal (CALAS; SMIRCICH, 1999).

As feministas liberais conceituam o gênero como socializado em seres humanos sexuados pelo comportamento adequado a cada sexo. Apesar de as mulheres terem ocupado postos em organizações desde o início da Revolução Industrial, sua presença em posições gerenciais era vista como uma anomalia ou considerada normal se estivessem em papéis subordinados. O tema central não é a eliminação da desigualdade sexual, mas a busca da equidade sexual (justiça de gênero) (CALAS; SMIRCICH, 1999).

A teoria feminista psicanalítica privilegia abordagens que têm como foco a compreensão da pessoa de uma forma sistêmica e de seu modo de relacionar com o mundo. Essa teoria nega o determinismo biológico das interpretações psicanalíticas tradicionais de gênero e sexualidade. Além disso, considera que arranjos sociais específicos (como a família patriarcal) provocam distinções no desenvolvimento psicológico feminino e masculino, o que pode ser alterado pela mudança das condições estruturais que produzem o desenvolvimento desigual de gênero (CALAS; SMIRCICH, 1999).

Já as teorias feministas marxistas conceituam gênero e identidade de gênero como definições estruturais, históricas e materiais. Nessa perspectiva, “gênero” e “classe” são categorias sociais, caracterizadas por relações de dominação e opressão, funcionando como um determinante de padrões estruturais na sociedade. Essa teoria analisa como as identidades são construídas por meio de práticas sociais, como o trabalho, observando que poder e sexualidade estão entrelaçados nas relações de trabalho (CALAS; SMIRCICH, 1999).

A teoria feminista pós-moderna afirma que substituiria noções unitárias de identidade da mulher e feminina de gênero por concepções de identidade social construídas de modo complexo e plural, tratando gênero como uma corrente importante, entre outras, considerando também as noções de classe, raça, etnia e idade. Essa teoria enfatiza a complexidade das relações sociais, requerendo mais que “gênero” como uma categoria para a crítica efetiva. Já o feminismo terceiro-mundista problematiza o conceito de “gênero” como constituído no Ocidente e abre a possibilidade de outras formas de gênero e de relações mais complexas entre homens e mulheres no contexto das múltiplas opressões produzidas pelo capitalismo (CALAS; SMIRCICH, 1999).

O pensamento feminista foi causa e consequência dos movimentos sociais dos anos de 1960, promovendo um verdadeiro resgate histórico da participação social das mulheres e enfatizando as investigações direcionadas ao exame das relações sociais de gênero (PRÁ, 2001). Essa autora argumenta:

O meio acadêmico começa a discutir temas até então negligenciados. Pode-se somar a isso, a preocupação em dimensionar a participação da mulher em diversos setores da atividade humana, de propor a igualdade de direitos entre os sexos, de questionar as teses sobre a ‘inferioridade feminina’ e, sobretudo, de denunciar a discriminação sexista presente a sociedade e no arcabouço teórico das ciências. (PRÁ, 2001, p. 144).

No Brasil, os movimentos feministas dos anos de 1970 trouxeram grandes contribuições para uma maior participação social e política da mulher, possibilitando sua

inserção em cargos de maior responsabilidade nas organizações capitalistas. Enfim, todos esses questionamentos sociais e acadêmicos marcaram uma nova fase para as mulheres, permeada por mais liberdade e por muitos obstáculos ao seu desenvolvimento profissional.

O próximo tópico trata da participação da mulher brasileira no mercado de trabalho, vivenciando todas as dificuldades existentes por causa de uma cultura patriarcal e machista.

### **2.3 O trabalho feminino no Brasil**

A mulher brasileira se inseriu no mercado de trabalho há mais de 150 anos, no entanto foram ocupações desvalorizadas, dificultando seu avanço em lugares de poder.

Segundo dados do *Recenseamento da População do Império do Brasil*, em 1872 as mulheres representavam 49% e os homens 51% da força de trabalho do País. No entanto, a mão de obra feminina, que tem sua origem no trabalho escravo, transpôs o escravagismo para inserir-se no mercado de trabalho remunerado como lavadeiras, domésticas, ajudantes de costura, etc., todas, profissões de baixa renda e consideradas *femininas*. Em 1872, elas encontravam-se na lavoura (43,5%), nos serviços domésticos (33,23%), na costura (10,9%), como criadoras e jornaleiras (5,54%), como operárias em tecelagens (3,57%) e como comerciantes (0,26%) (FENSTERSEIFER, 2001).

A permanência da mulher nessas profissões menos valorizadas se justificava também pelo baixo nível de escolaridade. O avanço da mulher brasileira quanto à escolaridade é uma conquista recente. Durante o período colonial, as mulheres brasileiras foram simplesmente excluídas da escassa oportunidade de educação formal existente no País. Foi apenas a partir da primeira metade do século XIX que começaram a surgir as primeiras instituições destinadas, especificamente, à educação feminina, em um quadro de ensino dual, com claras especializações de gênero. Ao sexo feminino coube, em geral, a educação primária, com forte conteúdo moral e social, dirigido para o fortalecimento dos papéis de mãe e esposa. A educação secundária feminina ficava restrita, em grande medida, ao magistério, isto é, à formação de professoras para os cursos primários. As mulheres continuaram excluídas dos graus mais elevados de instrução durante o século XIX (BELTRÃO; ALVES, 2004).

Segundo Romaneli (2001), a educação superior era predominantemente masculina, ficando as mulheres excluídas dos primeiros cursos de Medicina (1808), Engenharia (1810) e Direito (1827) surgidos no País. O decreto imperial que permitiu à mulher a matrícula em curso superior data de 1881. Ressalta-se que durante o século XIX e a primeira metade do século XX a exclusão das mulheres dos cursos secundários inviabilizou a entrada delas nos cursos superiores, mantendo-as com menores taxas de alfabetização e acesso restrito dos graus mais elevados de instrução.

Apenas depois da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), promulgada em 1961, equiparando os cursos de nível médio (Normal, Clássico e Científico), que as mulheres que tinham seguido o curso Normal (até então um curso terminal) puderam concorrer nos vestibulares às carreiras de ensino superior. Na visão de Trigo (1994, p. 95):

[...] ainda que só depois dos anos 60 tenha surgido com maior expressão a figura da mulher profissional exercendo carreiras liberais ou acadêmicas, fruto de uma formação universitária, mudanças no universo das relações de gênero e no imaginário familiar com respeito ao lugar social da mulher já podem ser percebidas desde a década de 30 com a criação da USP e da faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, fato determinante para o acesso das mulheres aos estudos superiores.

Em 1975, a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou o início da “Década da Mulher”, provocando o aparecimento de muitos grupos organizados. No Brasil, a partir de 1975 começaram a surgir os primeiros grupos feministas comprometidos com a luta pela igualdade das mulheres, pela anistia e pela abertura democrática. A inserção crescente da mulher no mercado de trabalho brasileiro a partir dos anos de 1970 é apontada por Bruschini (1994) como “uma das mais marcantes transformações sociais ocorridas no país”. A militância feminista chega aos sindicatos, mas sob a forma de departamentos femininos, apontados por Pinto (1994) como uma das formas de inserção e de construção de espaços de poder.

A partir da promulgação da Constituição de 1988, foram ratificados importantes tratados internacionais e foram elaboradas diversas leis. Dentre essas, destacaram-se: a legislação que estipula o mínimo de 30% e o máximo de 70% para candidaturas de cada sexo; e a reformulação do Código Civil. Mais recentemente, foram criadas a Secretaria de Estado dos direitos da mulher, em 2002, transformada, em 2003, na Secretaria Especial de Políticas para as mulheres (SPM), sinalizando avanços institucionais importantes, pois mostraram um compromisso das políticas do Estado com as questões de gênero (FALÚ, 2006).

Nos últimos anos, a participação das mulheres subiu de 33,89%, em 1988, para 40,00% do total dos trabalhadores brasileiros, em 2004, segundo dados do Relatório Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE, 1988-2004). Todavia, essa receptividade ao gênero feminino, segundo Souza e Guimarães (2000), não acontece em todos os postos. Essas autoras identificaram que, em verdade, a entrada do contingente feminino no ambiente organizacional tem sido sujeita a algumas limitações quanto ao acesso a cargos que exigem maior qualificação ou que apresentam maiores possibilidades de ascensão na carreira.

Isso confirma dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004) sobre a desigualdade salarial entre mulheres e homens. Em 2003, no Brasil, a média salarial das mulheres representava 69,6% da média dos homens. Em relação ao rendimento mensal, famílias com homens como pessoa de referência obtiveram um rendimento mensal 21% maior do que aquelas com mulheres na mesma condição de responsáveis. Apesar do avanço dos empregos formais entre as mulheres, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) chama a atenção para o fato de que cerca de 60% dos trabalhadores que vivem em famílias com renda inferior a US\$ 1 por pessoa por dia continuam sendo mulheres.

Nas famílias formadas por apenas um responsável, as mulheres têm assumido cada vez mais a administração financeira do lar. O número de mulheres consideradas “chefes” de família no Brasil, segundo dados do IBGE (2007), teve um aumento de 8,2 milhões em dez anos (de 1996 a 2006). Em 1996, o número de mulheres indicadas como a pessoa de referência da família era de 10,3 milhões. No ano de 2006, o número subiu para 18,5 milhões. Essas mulheres tinham entre 25 e 39 anos ou 60 anos ou mais de idade. As famílias chefiadas por mulheres também tinham a maior taxa de ocupação dos filhos: 44,1%, contra 40,3% nas famílias que tinham o homem como pessoa de referência.

De acordo com Farah (2003), as desigualdades entre homens e mulheres ainda podem ser notadas em relação à difícil inserção da mulher em cargos de chefia e na sobrecarga de trabalho na esfera doméstica. Isso mostra que mesmo tendo uma profissão e trabalhando fora de casa ainda são atribuídas à mulher as responsabilidades do lar e o cuidado com os filhos.

Por isso, a compatibilização entre maternidade e participação no mercado de trabalho é um dos aspectos mais observados quando se fala sobre o trabalho feminino (FARIA, 2002). Tal compatibilização pode envolver mudanças no âmbito familiar; por exemplo, maior participação masculina em tarefas domésticas, ou seja, uma revisão dos papéis socialmente construídos.



De acordo com França (1999), as mulheres que se casam, trabalham e decidem se tornar mães continuam enfrentando a tripla jornada: uma para o trabalho, uma para casa e outra para o cuidado com marido e filhos.

Apesar das barreiras ainda enfrentadas pela mulher, observam-se algumas mudanças nas organizações – por exemplo, maior inserção em cargos de gestão – e nas relações sociais, nas quais já são negociadas com os homens as atribuições do âmbito doméstico. Diante disso, as relações sociais no âmbito público e também no âmbito privado se transformam (LOURO, 1997; BRITO, 1998; MELO, 2001), impactando as subjetividades de homens e mulheres em interação em ambos os espaços (DAVEL; MELO; VERGARA, 2001; LEVY, 2001).

De acordo com Belle (1993), escolas e universidades demonstram a equivalência entre homens e mulheres no domínio intelectual, enquanto a contestação de modelos de famílias ligados à ruptura da célula conjugal tradicional e leis mais favoráveis ao estatuto jurídico da mulher que trabalha vêm em nossos dias reforçar os investimentos profissionais da mulher. Além de serem numerosas no mercado de trabalho, as mulheres aumentaram sua representatividade em categorias socioprofissionais mais elevadas, desempenhando profissões liberais e atuando como executivas de nível médio e superior.

Ainda que lentamente, as mulheres brasileiras enfrentam essas adversidades e começam a ingressar em profissões consideradas de prestígio e a ocupar cargos de comando. Seu perfil também vem mudando. As trabalhadoras, que até o final dos anos de 1970 eram, em sua maioria, jovens, solteiras e sem filhos passaram a ser mais velhas, casadas e mães (FALÚ, 2006).

A reestruturação produtiva fez com que as organizações procurassem por diversidade entre seus empregados, favorecendo uma intensa participação das mulheres no mercado (SOUZA; GUIMARÃES, 2000). De acordo com Belle (1993), tem havido uma redução no nível de segregação de gênero pelas organizações com visão voltada para o futuro.

Percebe-se que a mulher brasileira tem superado as consequências de uma herança fortemente patriarcal e os atrasos ao seu pleno desenvolvimento profissional e pessoal. Ela tem buscado cada vez mais se impor nas organizações, ocupando cargos importantes, e também nas relações pessoais e familiares, negociando a redistribuição das tarefas domésticas.

O próximo tópico apresenta a situação da mulher na gerência, as grandes barreiras para sua realização profissional e as recompensas alcançadas por elas na função gerencial.

## 2.4 A inserção da mulher na carreira gerencial

As organizações foram pensadas e construídas com base em uma divisão sexual do trabalho, exercendo significativa influência nas possibilidades de ação das mulheres que estão em cargos de gerência. Mesmo quando têm o mesmo histórico educacional, elas não são promovidas tão frequentemente quanto os homens. Essa desigualdade se fundamenta na marginalidade numérica das mulheres em altos postos administrativos, em empresas tanto privadas quanto públicas (DAVEL; MELO, 2005).

No Brasil, há autores que identificaram queixas da mulher na vida profissional: discriminação, impedindo ascensão profissional e restrição aos cargos de responsabilidade nas empresas (BETIOL, 2000; SILVA, VILAS BOAS e BRITO, 2001); percepção de que o fato de ser casada e de ter filhos seria responsável pelo maior nível de exigência por parte dos superiores (OLIVEIRA, OLIVEIRA e DALFIOR, 2000); injustiça de ocupar níveis hierárquicos mais baixos que os homens, apesar do maior nível de escolaridade, submetendo-se ao estilo gerencial masculino (MADRUGA *et al.* 2001); e imperativo de assumir o discurso e as atitudes impostas pelo modelo masculino para obter ascensão ou sucesso profissional (OLIVEIRA, OLIVEIRA e DALFIOR, 2000; SILVA, VILA BOAS e BRITO, 2001).

Embora muitos autores afirmem que existem certas características que são consideradas femininas e outras que são consideradas masculinas, outros acreditam que tais características são aprendidas socialmente. É o caso de Whitaker (1988) e Mead (1988).

Há diferenças visíveis entre mulheres e homens, mas o que chama a atenção é o fato de existir uma crença disseminada no mundo de que isso é uma justificativa para o tratamento desigual para mulheres e homens. A crença na agressividade do macho e na passividade da fêmea é tão forte em nossa sociedade que não se percebe que ocorrem rebeliões em presídios femininos, que a participação de mulheres em guerras e guerrilhas é uma constante, até em países de tradição muçulmana, onde elas estão envolvidas em véus, e que fêmeas de animais ferozes podem atacar e matar tanto quanto os machos. Os argumentos de Whitaker (1988) demonstram bem essa realidade:

A mulher é considerada passiva (não-agressiva), intuitiva (?), dócil e, portanto, submissa. No mundo do trabalho, tais mitos são manipulados para afastar as mulheres de certas profissões, mas não impedem que elas realizem pesadíssimas tarefas, desde que desvalorizadas socialmente. Ora, tais diferenças, ditas de temperamento, entre homens e mulheres são falsas. As verdadeiras diferenças ocorrem no nível do corpo e

nada têm a ver com as abstrações culturais desvalorizadas dos 'diferentes' (WHITAKER, 1988, p. 9).

Em uma visão mais psicanalítica, às dificuldades desenvolvimentais intrínsecas da identidade feminina acrescentem-se aspectos culturais envolvidos e os pessoais à figura da mãe. A socialização feminina ainda contempla soluções de dependência. Traços como assertividade, agressividade e competitividade são percebidos como pouco femininos. Todavia, nos últimos anos ocorreram mudanças, principalmente nas camadas socioeconômicas médias, desencadeadas, em grande parte, pela participação da mulher na obtenção de recursos econômicos no sentido de uma maior participação da figura paterna no cuidado primário de suas crianças (ZUWICK, 2001).

Na visão de Costa e Neves (1997), com a disseminação dos conceitos burocráticos ideais a toda organização social houve uma ênfase exagerada na racionalidade, e as organizações passaram a incorporar como atributos necessários a frieza, a objetividade, a neutralidade, o formalismo e a lógica, características consideradas masculinas.

Essa realidade é percebida também em organizações que, muitas vezes, recrutam a mulher, mas não permitem que a carreira feminina tenha a mesma trajetória da carreira masculina, especialmente no que se refere a oportunidades de crescimento e remuneração (ANDRADE *et al.*, 2002). A discrepância em relação à ocupação de cargos mais ligados ao processo decisório também é relatada em trabalhos realizados em organizações de outros setores, como Enfermagem (MEYER, 2000) e Magistério (LOURO, 1997).

Segundo Davel e Melo (2005), desde o início das sociedades capitalistas o trabalho realizado pelas gerentes era menos valorizado do que o realizado pelos homens. Somado a essa desvalorização, as mulheres continuavam progredindo mais lentamente do que os homens. Para serem promovidas, precisariam apresentar melhor *performance* do que eles.

Em seus estudos, Merrick (2002) verificou que no caso de funções gerenciais o desempenho da gerente é dificultado por estereótipos acerca da competência feminina. Todavia, isso pode tornar-se um aspecto positivo quando elas conseguem mudar sua própria percepção e a percepção dos outros em relação a elas mesmas no contexto do trabalho.

A globalização impulsionou as empresas a se adequarem a uma nova lógica de mercado. A reestruturação produtiva e o desenvolvimento tecnológico trouxeram formas mais flexíveis e criativas de trabalho, provocando uma reorganização dos processos produtivos e exigindo uma mão de obra mais diversificada. Assim, as mulheres começaram a se inserir em diferentes cargos, inclusive os de gerência (TAB. 1).

TABELA 1

Evolução do número de gerentes, por gênero no Brasil – 1988 – 2004, em percentual

Gênero	Período			
	1988	1993	1998	2004
Masculino	78,59	74,67	73,29	65,32
Feminino	21,41	25,33	26,21	34,68
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: RAIS/MTE (1988, 1993, 2004)

Na perspectiva de Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000), são duas as forças que têm provocado mudanças nas relações sociais e oferecido maiores oportunidades para o trabalho feminino: a busca da mulher por seu espaço na sociedade e as novas formas de trabalho, que se apresentam como mais flexíveis, criativas e com maior ênfase no cliente.

Dessa forma, os atributos considerados fundamentais aos gerentes para atender com excelência os seus clientes ganham uma nova dimensão. Costa e Neves (1997) afirmam que os novos atributos aproximam-se de um perfil analisado culturalmente como mais feminino. Na visão dessas mesmas autoras, isso tem provocado uma valorização de características como simplicidade, intuição, instinto, percepções, afetividade, flexibilidade e capacidade de persuasão e de julgamento.

Na visão de Belle (1993), nas empresas modernas as mulheres ocupam frequentemente cargos similares aos dos homens e elas sentem menos dificuldades para avançar na carreira. Nesse tipo de empresa, em que a adesão aos valores organizacionais é considerada importante para a permanência na organização e em que a relação hierárquica reconhece as qualidades relacionais e de comunicação, muitas mulheres acreditam que sua feminilidade se torna um diferencial. Isso justifica o esforço das mulheres de participarem das organizações:

[...] A oferta de participação, às mulheres neste caso, é de fato apresentada como uma exigência de moralidade social, uma contribuição à edificação de uma sociedade mais humana. Elas dão o máximo, a relação carismática é a base mesma do mecanismo integrador, porque o poder máximo da organização lhes permite acreditar no poder máximo individual, a um eu em constante expansão (BELLE, 1993, p. 211).

A sociedade e as organizações estão vivenciando as consequências da crescente participação feminina no mercado de trabalho, principalmente nas últimas décadas. Melo (2001; 2002a) realizou pesquisas que mostraram a inserção de mulheres gerentes em

diferentes segmentos e organizações, verificando que há espaços em que a mulher tem obtido maiores conquistas e aceitação, como é o caso do setor bancário. Ainda na visão de Melo (2002b), nesse setor o processo de construção do espaço e da identidade gerencial não tem vinculação com o gênero, mas com a competência e os resultados obtidos.

Os bancos passaram por uma redução do número total de trabalhadores. Ao mesmo tempo, houve aumento da participação feminina. Em decorrência disso, o setor bancário é apelidado em alguns contextos de “gueto rosa”, “gueto do emprego feminino” (SEGNINI, 1998). Segundo essa autora, no Brasil esta realidade de feminização do trabalho bancário ocorreu simultaneamente ao processo de difusão da informatização e das mudanças na organização do trabalho, especialmente a partir da década de 1970. As mulheres passaram a ser contratadas pelos bancos privados e podiam prestar concurso nos bancos públicos em um momento de multiplicação de postos de trabalho, envolvendo operações simplificadas e repetitivas que os sistemas informatizados passaram a exigir.

Em 2006, 29 bancos informaram que as mulheres avançaram sua participação nos cargos de diretoria em 3,6 pontos percentuais e nos de gerência em 1,6 ponto percentual. Decresceu a participação nos cargos funcionais, em 3,5 pontos percentuais, e manteve-se estável nas posições de supervisão, chefia e coordenação, segundo dados da Federação Brasileira de bancos (FEBRABAN, 2007).

Em suas pesquisas, Melo (2002a; 2002b) revela que em instituições financeiras em Minas Gerais as mulheres vêm superando dois bloqueios básicos: o cultural (constituem parte significativa da força de trabalho) e o organizacional (já existem políticas organizacionais favoráveis ao acesso de mulheres aos cargos gerenciais).

A transposição de barreiras na ocupação de cargos de chefia pela mulher em bancos é percebida sob a forma de um movimento ascendente, principalmente em relação a cargos nos níveis de alta gerência e de gerência de linha (MELO, 2002b).

Em 2007, as mulheres ocupavam 44% dos postos de trabalho das 100 melhores empresas, sendo que 32% dessas profissionais atuavam em cargos de liderança e seis das melhores empresas brasileiras tinham mulheres na presidência. Em 2006, a ocupação feminina no ambiente corporativo atingia a marca dos 38%, dos quais 31% são equivalentes a postos de chefia, índice que em 1997 era de 11% (CONSULTORIA INTERNATIONAL GREAT PLACE TO WORK, 2007).

No final de 2007, 29 bancos informaram empregar 430.839 profissionais, sendo 51,3% homens e 48,7% mulheres, o que indica avanço de 1 ponto percentual do público feminino nas instituições. O número está em linha com o cenário nacional, já que entre 1996 e

2006, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), o nível de ocupação das mulheres aumentou quase 5 pontos percentuais, ao passo que para os homens ocorreu redução de cerca de um 1 ponto percentual. Além disso, reflete o aumento da qualificação feminina, que se intensificou no mesmo período: em 1996 as mulheres representavam 55,3% das pessoas que cursavam o ensino superior; em 2006 já somavam 57,5%.

Em artigo de Melo (2001), são apresentados dados de 1985 a 2000 que confirmam que a mulher tem avançado em cargos de gerência. A TAB. 2 mostra que houve aumento de 41,3% na alta gerência masculina, enquanto o aumento do grupo feminino foi de 2268,2%. Nos cargos de gerência intermediária, enquanto a evolução do trabalho masculino diminuiu aproximadamente -44,7%, o aumento verificado para o grupo feminino foi de 31,2%. Com o crescimento dos cargos na gerência de linha do setor financeiro, o grupo feminino teve um aumento de 35,1%, enquanto o número de empregos masculinos no mesmo nível de gerência diminuiu -43%, mostrando um crescimento da presença da mulher nos cargos de chefia nesse setor.

TABELA 2  
Evolução do emprego de gerência no setor financeiro – 1985 – 2000

Cargo/gênero	Período							Variação (%)
	1985	1990	1992	1994	1996	1998	2000	
Alta gerência								
Masculino	2.671	2.450	2.336	4.232	3.560	3.192	3.774	41,3
Feminino	22	106	142	331	259	340	521	2.268,2
<b>Total</b>	<b>2.693</b>	<b>2.556</b>	<b>2.478</b>	<b>4.563</b>	<b>3.819</b>	<b>3.532</b>	<b>4.295</b>	<b>59,5</b>
Ger. Interm.								
Masculino	147.770	100.571	120.458	96.738	87.193	79.988	81.711	-44,7
Feminino	33.423	34.550	37.853	38.527	36.640	39.443	43.866	31,2
<b>Total</b>	<b>181.193</b>	<b>135.121</b>	<b>158.311</b>	<b>135.265</b>	<b>123.833</b>	<b>119.431</b>	<b>125.577</b>	<b>-30,7</b>
Ger. Linha								
Masculino	2241	1138	1886	2121	1675	1426	1546	-31,0
Feminino	350	304	344	777	871	806	1273	263,7
<b>Total</b>	<b>2591</b>	<b>1442</b>	<b>2230</b>	<b>2898</b>	<b>2546</b>	<b>2232</b>	<b>2819</b>	<b>8,8</b>
Total								
Masculino	152682	104159	124679	103091	92428	84606	87031	-43,0
Feminino	33795	34960	38340	39635	37770	40589	45660	35,1
<b>Total</b>	<b>186477</b>	<b>139119</b>	<b>163019</b>	<b>142726</b>	<b>130198</b>	<b>125195</b>	<b>132691</b>	<b>-28,8</b>

Fonte: RAIS MTE/FAT Elaboração: NURTEG ( MELO, 2001).

Os dados da RAIS são apresentados com as seguintes subdivisões das ocupações: Diretores de empresas (aqui classificados como alta gerência), Gerentes de empresa, Chefes intermediários administrativo de contabilidade e finanças, Gerentes de Hotéis, restaurantes, bares, estabelecimentos similares e trabalhadores assemelhados (aqui classificados como gerência intermediária) e Agentes de mestria, Chefes de serviços de transportes e comunicações, supervisores de compras e vendas, compradores e trabalhadores assemelhados e Administradores (gerentes de linha).

Na visão de Melo (2002a), as mudanças e adaptações por que tem passado a função gerencial envolvem novos padrões de liderança, flexibilização do trabalho e trabalho em equipe. Conseqüentemente, surge um estilo de gerência mais participativo e menos autoritário. O trabalho em equipe, por sua vez, promove a melhoria no relacionamento interpessoal.

O fim da figura autoritária do profissional, segundo Melo (2002a), neutraliza o aspecto masculinizante da função gerencial e favorece a atuação da mulher. Entretanto, isso ainda não eliminou totalmente a possível discriminação das mulheres em relação ao aspecto remuneratório, mas tem havido algumas mudanças. O nível de remuneração da mão de obra feminina tem aumentado em um ritmo mais acentuado que a masculina (LAVINAS, 2001).

Há autores que acreditam que existe um estilo feminino de gerenciar. Na visão de Gomes (1997); Lodi (1999), características como humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, autorrenúncia, disposição para operar em ambientes de contrariedade, negociar fazendo concessões e inteligência enriquecida pela intuição são próprias da mulher e estão se tornando indispensáveis no mundo empresarial contemporâneo.

Na perspectiva de Machado (1999), o estilo das mulheres é marcado pelo senso de responsabilidade que as leva a uma melhor realização de suas atividades, implicando maior satisfação dos envolvidos no processo de trabalho. A busca por qualidade, na visão dessa mesma autora, é uma tendência no comportamento das mulheres empreendedoras. O desejo de realização, o estilo de liderança – voltado para as pessoas, e não para as tarefas – e o estilo de decisão são características que, em conjunto, fazem com que as empresas gerenciadas por mulheres tenham alta taxa de sobrevivência no mercado.

O trabalho de Mussak (2000) contribui com essa argumentação ao destacar as palavras de um executivo de multinacional que afirma que as mulheres executivas são mais

detalhistas, questionadoras, cobram resultados mais rápidos e pesquisam mais sobre os problemas. Além disso, são capazes de tornar o ambiente mais dinâmico e instigante.

Em contrapartida, Lipman-Blumen (1999, p. 255) afirma que “um compêndio sobre pesquisas de liderança conclui que não há diferenças consistentes entre homens e mulheres em eficácia ou traços de liderança, ainda que contextos diferentes possam originar ou suprimir a liderança feminina”.

Segundo Belle (1993), as pessoas que integram um aspecto paternal, autoritário e fazedor de leis, a um aspecto mais maternal, ligado a condutas de persuasão e de sedução em seu estilo de gerenciar, aumentam suas oportunidades de sucesso. Por isso, mulheres e homens buscam desenvolver virtudes para o exercício do poder, independentemente de serem atribuídas ao outro gênero.

A literatura tem apresentado indícios de que no setor bancário o alto nível de escolaridade das mulheres mais os traços femininos que parecem favorecer a natureza do trabalho nessas organizações – atendimento ao cliente e busca de resultados por intermédio das pessoas – possibilitaram a crescente participação delas em cargos de gerência, espaço até então predominantemente masculino. O presente estudo considera que as características definidas como femininas ou masculinas são aprendidas socialmente.

Isso parece sinalizar a existência de uma segregação vertical, conhecida também como “teto de vidro”, quando se manifesta de forma disfarçada e imperceptível (STEIL, 1997). A persistência da divisão sexual do trabalho pode estar relacionada à representação do trabalho feminino como subsidiário ao trabalho masculino pela necessidade (de origem histórica e social) de a mulher ter que conciliar as tarefas domésticas com as profissionais (ALVES, 1997).

O próximo subtópico apresenta mais algumas implicações do conceito teto de vidro.

#### 2.4.1 Implicações do fenômeno teto de vidro

Na visão de Hirata (1999), os trabalhos destinados a funções de atendimento são repassados às mulheres. Trata-se da segregação vertical, a qual também é conhecida como teto de vidro.



O termo *teto de vidro* foi introduzido na década de 1980 nos Estados Unidos, para definir uma barreira que apesar de sutil, é extremamente forte para impedir a ascensão de mulheres a níveis mais altos na hierarquia organizacional (STEIL, 1997).

Na visão de Steil (1997), o conflito entre gêneros nas organizações é frequentemente encoberto ou escondido nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, de maneira semelhante às formas mais sutis de discriminação racial. O autor conclui que a atual realidade exclusiva da mulher nos cargos de alta gerência é reflexo dos grupos masculinos, que consideram não ser aquele o lugar próprio para as mulheres, sendo um exemplo de generificação velada que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia.

A definição de Steil (1997) aborda gênero como um construto socialmente construído como parte da identidade social. Outros autores têm compreendido a investigação do fenômeno teto de vidro segundo uma perspectiva de poder, enfatizando a manutenção das desigualdades de gênero como forma de opressão (MORGAN, 1996).

A existência desse fenômeno faz com que as mulheres busquem alternativas para lidar com a divisão sexual do trabalho. As autoras Ragins, Townsend e Mattis (1998), em sua pesquisa, identificaram estratégias que podem ser usadas para que a barreira do teto de vidro possa ser “quebrada”. Primeira, as mulheres que conquistaram níveis de alta gerência devem possuir uma *performance* melhor, para que as oportunidades de promoção lhes sejam concedidas. Segunda, elas devem desenvolver um estilo de liderança em que os homens sintam-se confortáveis, já que eles farão parte de sua equipe. Terceira, as mulheres que atingem cargos de comando devem estar disponíveis para viajar, ser transferida etc. Quarta, essas mulheres precisam de um mentor influente, ou seja, alguém que tenha influência dentro da organização e que possa “vender” a imagem delas como a ideal, ou a competente, para um cargo de alto escalão.

O fenômeno teto de vidro, apesar de suas sutilezas, provocou a saída de inúmeras mulheres de suas organizações. O custo do alto *turnover* e a perda da produtividade de funcionárias que sentem suas carreiras bloqueadas refletem a importância de conhecer em profundidade as implicações desse fenômeno.

O próximo capítulo trata dos vários estudos que buscam compreender o trabalho gerencial e os desafios vivenciados pelo gerente na contemporaneidade.

### **3 A FUNÇÃO GERENCIAL E SEUS DESAFIOS**

Este capítulo trata das ambivalências vividas pelos gerentes no atual mercado globalizado. As últimas décadas vêm sendo marcadas por constantes mudanças econômicas, políticas e sociais em todas as partes do mundo. Nesse cenário, o gerente – *homo administrativus* ou gestor – se destaca como personagem central para a compreensão da sociedade contemporânea, atribuindo-se a ele grande importância pelo sucesso das organizações. Conforme Aktouf (1996), o gerente se transforma numa figura deificada para a sociedade.

Primeiramente, são apresentadas as abordagens clássicas que buscam definir as atividades realizadas pelo gerente e o seu perfil, mostrando a grande evolução desses trabalhos quando eles começaram a abordar uma questão mais humana e imprevisível. Em seguida, a gestão é apresentada como prática social.

Aborda-se a situação do gerente diante das reestruturações ocorridas ao longo dos últimos anos, o que causa uma sensação de grande vulnerabilidade para esses profissionais. Isso leva a outro tema, que é o estilo de vida desses profissionais e os fatores que intensificam a tensão do cotidiano de trabalho.

#### **3.1 Perspectiva histórica do trabalho gerencial**

Nos estudos da administração, diversos autores vêm contribuindo para a compreensão das atribuições, características e habilidades necessárias para a função gerencial nas organizações capitalistas. Esse profissional é estudado sob diferentes enfoques e perspectivas, desde o trabalho mais rudimentar da gerência, que está mais próximo de uma forma despótica de administrar, até o papel mais associado a um gestor e formador de pessoas.

Na visão de Braverman (1987), “os primeiros peritos em gerência foram os economistas clássicos”, que se preocuparam, teoricamente, com os problemas da organização do trabalho no seio das relações capitalistas de produção. Enquanto a gerência científica, divulgada por Taylor nas últimas décadas do século XIX, vinculava-se à linha de

desenvolvimento dos métodos da ciência aplicada aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas e na organização do trabalho, e não ao desenvolvimento da tecnologia, no qual seu papel foi mínimo.

Rossi (2001) argumenta que “a figura do gerente, nos primórdios da Revolução Industrial, era semelhante à de um ‘subchefe’, que trabalhava basicamente pela adequação da mão de obra ‘improdutiva’ às normas e regras da fabricação dos bens e serviços” (ROSSI, 2001). O controle sempre foi o aspecto essencial de gerência ao longo da história, mas Taylor lhe proporcionou dimensões extraordinárias.

A ideia de controle de turmas grandes de trabalhadores, que perpassa a função gerencial, antecede a época burguesa. Tem-se como exemplos as Pirâmides, a Muralha da China, as extensas redes de estradas, aquedutos e canais de irrigação, os grandes edifícios, arenas, monumentos, catedrais etc. que datam da Antiguidade e dos tempos medievais.

Braverman (1987) argumenta que “Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deveria ser executado”.

O início do capitalismo industrial coincide com o começo do trabalho gerencial, a partir do exercício do trabalho cooperativo e da mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho, como os de engenharia civil. Ele também mostrou que a função gerencial se diferenciou das outras (BRAVERMAN, 1987):

Por volta de 1870, o empregador imediato de muitos trabalhadores não era o grande capitalista, mas o subcontratador intermediário, ao mesmo tempo empregado e pequeno empregador de trabalho. De fato, o trabalhador especializado de meados do século XIX tendia a ser até certo ponto um contratador, e em psicologia e visão trazia as marcas do seu status (BRAVERMAN, 1987, p. 63).

Há várias explicações sobre a origem dos gerentes na sociedade capitalista, mas três são as mais difundidas: uma técnica, uma de elite e uma política (GREY, 1999; REED, 1997). A mais propagada, a explicação técnica, sugere que os gerentes apareceram e se desenvolveram como um novo grupo de especialistas por causa do crescimento em escala e em complexidade das empresas capitalistas a partir da metade do século XIX (CHANDLER, 1977, citado por DAVEL; MELO, 2005). Para Chandler (1977), “a mão visível” dos gerentes é a responsável pelo controle da situação quando as unidades de custo são ameaçadas pela falta de coordenação administrativa.

A explicação de elite sobre o aparecimento dos gerentes diz respeito ao pertencimento deles a um agrupamento de “subelite”, incluídos em uma tecnoestrutura social (GALBRAITH, 1967). Essa explicação, de que a equação entre a administração e os gerentes é uma expressão dos interesses de uma elite administrativa emerge durante meados do século XX (BURNHAM, 1945; MILLS, 1956), ressaltando a importância da consolidação de uma elite administrativa associada ao crescimento de burocracias de larga escala.

E a última explicação, que é a política, ressalta que a razão pela qual a administração começa a ser desempenhada por administradores especializados é política, sendo o seu propósito controlar o trabalho.

Na teoria da administração sobre gerência, Fayol (1994) escreve uma importante obra sobre essa função, apresentando condições para que um chefe fosse considerado eficiente. O administrador da época de Fayol era aquele indivíduo que detinha uma especialização e autoridade formal, o poder legítimo que o cargo lhe imputava. Ainda na visão desse autor, nota-se que já havia preocupação com a questão de se abordar o ensino administrativo como forma de profissionalizar a gestão. Isto é, naquela época já se reconhecia a importância do conhecimento teórico para aperfeiçoar a atuação dos agentes superiores na organização.

Também são colocadas as funções básicas do chefe empresarial como sendo as atividades de:

- a) planejar com base na construção de um plano de ação contendo objetivos, prazos para se fixar e coordenar cada tipo de serviço dentro da empresa;
- b) organizar e prover recursos físicos e a equipe de trabalho;
- c) comandar o corpo social da organização e coordenar o processo de trabalho visando à articulação harmônica entre as decisões da empresa, seu funcionamento e seus resultados positivos; e
- d) controlar, mediante os pressupostos administrativos criados pelo próprio administrador (FAYOL, 1994).

Outra produção importante sobre função gerencial é a obra de Barnard, publicada pela primeira vez em 1938, considerada clássica não só por trazer conceitos sobre o trabalho do gerente, mas também por aprofundar-se na compreensão e trazer definições sobre o que significa uma organização (TONELLI; ALCAPADINI, 2003). Barnard (1971) discute os

significados do trabalho do executivo e da organização sob a perspectiva da cooperação, com o foco de análise direcionado para as relações interpessoais.

As abordagens sobre gerência que vieram posteriormente apresentaram caráter mais humanista, que enxergava as pessoas em um lugar mais central nas organizações. Stewart (1967), por exemplo, em uma pesquisa que durou quatro semanas, na qual acompanhou como 160 gerentes usavam efetivamente o tempo e como analisavam a forma de passar o tempo, concluiu que eles passam a maior parte do tempo discutindo idéias, quer em discussões informais, reuniões ou conversas ao telefone, bem como outras atividades sociais. Nessa linha de pesquisa, Sayles (1964) observa que, mais do que a motivação individual, era o sistema de relacionamento que contava para explicar a eficiência do trabalho dos gerentes.

Nos seus estudos sobre gerência, Likert (1979) observou que a qualidade de liderar desse profissional e de influenciar uma situação por intermédio da comunicação e, conseqüentemente, das relações interpessoais se destacava como um fator que, de fato, afetava o resultado da empresa. O autor também sugere que um gerente mais cooperativo seria o responsável pelo alcance do bom desempenho organizacional. Como gerente, ele elabora o planejamento das ações a serem executadas, a distribuição de materiais e instrumentos para a equipe de trabalho e a organização do pessoal tendo em conta a lealdade grupal e o controle das atividades de trabalho.

Na visão de Mintzberg (1986), a tarefa do gerente é definida em termos de “papéis”, ou conjuntos organizados de condutas identificadas com uma posição (FIG. 1).

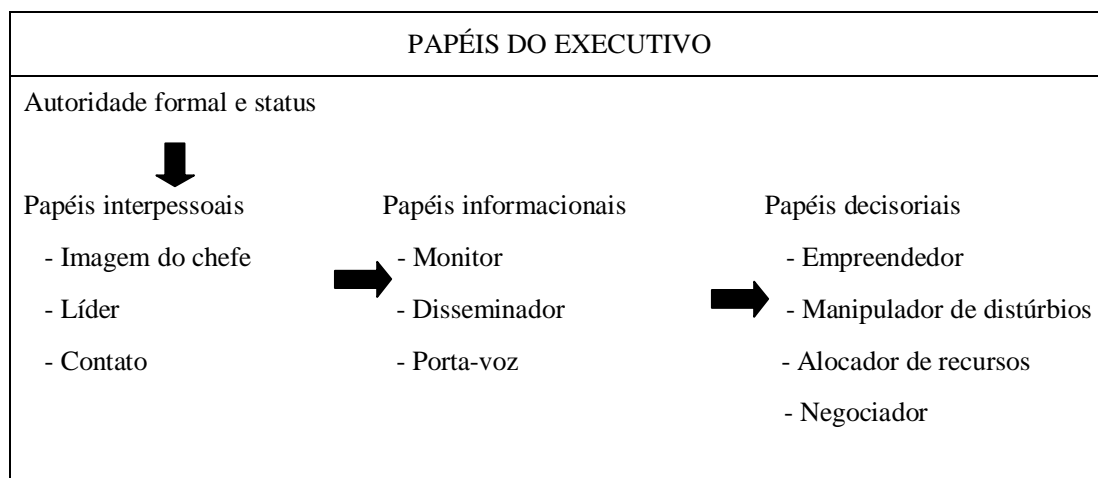


FIGURA 1 – Papéis do executivo, segundo Mintzberg (1986)

Segundo Mintzberg (1986, p. 20), “a autoridade formal origina os três papéis interpessoais, que originam três papéis informacionais. Esses dois grupos de papéis capacitam o executivo a desempenhar os quatro papéis decisoriais. Três desses papéis provêm

diretamente de sua autoridade formal e envolvem relacionamentos interpessoais”. O autor explica que no papel ligado à imagem do chefe todo executivo precisa desempenhar algumas obrigações de natureza cerimonial. Em relação ao papel de líder, o executivo é responsável pelo trabalho de todos os funcionários da sua unidade organizacional. Existe também o exercício indireto do papel do líder, motivando e encorajando os funcionários e conciliando suas necessidades individuais com os objetivos da empresa. O papel do contato permite ao executivo manter relações fora de sua cadeia vertical de comando.

Ainda segundo Mintzberg (1986), o processamento da informação é imprescindível ao trabalho do executivo. Como monitor, ele investiga o seu meio ambiente em busca de informação, interrogando seus contatos e seus subordinados, além de receber informações não solicitadas, em grande parte, como resultado da rede de contatos pessoais formada por ele. Como disseminador, transmite algumas das informações privilegiadas, provenientes de contatos externos, a seus subordinados. No papel de porta-voz, envia algumas de suas informações a pessoas não pertencentes à sua unidade.

Ao desempenhar o papel de empreendedor, o executivo procura melhorar sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente. Já no papel de manipulador de distúrbios, ele procura responder, involuntariamente, às pressões. Neste caso, a mudança ocorre sem seu controle. O terceiro papel decisório é o de locador de recursos. A ele cabe a responsabilidade de decidir sobre quem obterá o que na sua unidade organizacional, autorizando importantes decisões, antes que sejam executadas. O último papel decisório é o de navegador, no qual ele gasta considerável tempo em negociações. Nenhum papel pode ser destacado do conjunto sem prejudicar consideravelmente o trabalho do executivo (MINTZBERG, 1986). Diante dessa variedade de atribuições rotineiras dos gerentes, esse mesmo autor observa que a superficialidade constitui o principal risco ocupacional de quem exerce a função.

Há ainda a perspectiva de Katz (1986, p. 61) na qual se propõe que

[...] “uma administração bem sucedida” se baseia em três habilitações técnica, humana e conceitual. A aptidão técnica se relaciona com a compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, principalmente aquela que envolve métodos, processos e procedimentos ou técnicas. A humana demonstra a facilidade do gerente em integrar um grupo e realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige. Já a conceitual, compreende a capacidade de considerar a empresa como um todo, inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afeta as demais.

A seleção e o aperfeiçoamento de um bom gerente devem se basear mais naquilo que eles fazem (os tipos de habilidades que demonstram ter na realização eficiente do seu trabalho) e menos no que são, garantindo que a partir dessa visão é possível captar a demonstração de aptidões resultantes das ações eficientes executadas pelos profissionais que podem se transformar em instrumental para ser aprimorado e ou desenvolvido em diversas situações (KATZ, 1986).

A função gerencial tem dois conjuntos de características opostas. O primeiro é bastante científico, racional, no qual as relações de causa e efeito são avaliadas para se antecipar ações mais eficientes. O segundo é marcado pela imprevisibilidade e pela interação humana, que lhe conferem “a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional” (MOTTA, 1991, p. 26).

Grande parte do que os gerentes fazem constitui uma resposta sem muito esforço de reflexão, embora permaneça mais ou menos sincronizada com as circunstâncias e o contexto cultural e simbólico no qual eles atuam e interagem (DAVEL; MELO, 2005). É um grande desafio definir com precisão as atividades e características de um gerente, seja no nível operacional, seja no tático ou estratégico, principalmente ao tratar do perfil contemporâneo.

Na visão de Cappelle *et al.* (2007), o cotidiano de trabalho é de fundamental importância para o estudo das mulheres e homens gerentes, uma vez que é nele que se podem apreender suas principais características gerenciais e as experiências que vivenciam, o que engloba os seus relacionamentos e suas satisfações e insatisfações, entre outros aspectos de sua trajetória profissional.

Em síntese, à medida que as empresas se tornavam mais complexas e o mercado se tornava globalizado, a função gerencial assumia um novo desenho. Os resultados buscados pela gerência continuam dependendo da interação com seus subordinados, mas também dependem da interação com clientes, fornecedores e acionistas. As decisões são tomadas a partir de variáveis complexas. O trabalho do gerente se torna multifuncional. Além da visão tradicional, que segue uma lógica racional, o gerente passa a considerar também questões políticas, éticas e de responsabilidade social, respondendo a uma pressão contextual.

O próximo tópico trata da função gerencial como prática social na visão de Reed (1997).

### 3.2 Gestão como prática social

Houve uma difusão assustadora dos discursos e das práticas de gestão em setores que ainda não os adotavam e um aumento considerável do número de estudantes em gestão em todo o mundo. Na visão de Chanlat (2000), “a convergência desses dois fenômenos fez surgir a sociedade gerencial na qual o gestor transformou-se em uma das figuras dominantes”.

A gestão pode ser definida como prática social, considerando em sua análise os níveis institucional, organizacional e comportamental, na medida em que diz respeito à ação de indivíduos e grupos dentro de determinada organização e de um contexto macroestrutural (REED, 1997). Visto dessa maneira, o trabalho gerencial é permeado de ambiguidades, contradições, dilemas e dificuldades intrínsecas à natureza da função. Ao contrário das abordagens tradicionais, a gestão pode ser entendida como uma prática social, o que recoloca o sujeito no centro das análises (REED, 1997).

A gestão sempre foi estudada sob diversas perspectivas. Ao considerar inúmeros estudos sobre o tema, Reed (1997) identificou três, que são as mais encontradas usualmente: a técnica, a política e a crítica.

A perspectiva técnica trata a gestão como instrumento tecnológico neutro e racional, que tem por objetivo alcançar resultados coletivos, preestabelecidos pela organização e que são inatingíveis sem sua aplicação. Concebe-se a gestão a partir de estruturas racionais formalizadas e de sistemas de controle capazes de garantir a eficiência, sob a coordenação de ações humanas. As estruturas organizacionais são definidas como organizações formais, que, por sua vez, determinam o comportamento dos membros da organização. Nesse caso, cabe aos gerentes buscar resultados eficientes, a serem obtidos pelos instrumentos e técnicas formais que se impõem a suas ações. A ênfase dada à estrutura como um mecanismo formal de coordenação e controle do desempenho das tarefas origina-se da teoria clássica da administração, que pretendia ser uma teoria universal de gestão. Estudiosos como Taylor (1966), Fayol (1970) e Weber (1982) representam essa perspectiva. Existe uma grande influência da teoria clássica na abordagem sistêmica de gestão, que tem estudiosos como Etzioni e Thompson (citados por REED, 1997).

A perspectiva política define a gestão como processo social, direcionada para a regulação de conflito entre grupos de interesse, num ambiente cheio de incertezas sobre os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Os gerentes são considerados, individualmente, como atores organizacionais informados e conhecedores, que operam em



situações dinâmicas, em que os meios e os resultados são por eles moldados. Nesse caso, as estruturas organizacionais são vistas como resultado de processos dinâmicos e contínuos de negociações entre interesses, advindos de interpretações distintas de seus atores, no que tange às regras e aos objetivos organizacionais. Nesse modelo, as relações de poder inerentes às práticas de gestão são vistas como relações de poder-dependência. O grau de poder de certa aliança é medido em função de sua competência em minimizar a sua dependência em relação a outras alianças. E as relações de poder e oportunidades, que são diferencialmente distribuídas, revelam-se como estruturas instáveis e fluidas, nas quais o sistema político da organização vai se transformando (REED, 1997).

A perspectiva crítica considera a gestão como um mecanismo de controle que funciona para satisfazer o sistema econômico capitalista e para disseminar sua ideologia. Essa perspectiva é influenciada pela abordagem organizacional marxista e é vista como um sistema de proteção dos interesses da classe dominante. Os conflitos políticos entre os gestores e os grupos são entendidos como subordinados à estrutura de relações de produção capitalista a que estão incorporados e à satisfação dos imperativos econômicos do sistema. Nesse caso, os gerentes são portadores e defensores da transmissão de uma ordem econômica que é dissimulada por meio de instrumentos ideológicos (REED, 1997). Os gerentes intermediários negociam com seus colaboradores, pares e gestores meios de alcançar os resultados organizacionais em um ambiente instável e dinâmico.

O próximo tópico aborda a gerência intermediária em relação ao seu papel e desafios nas organizações.

### **3.3 A gerência intermediária diante das reestruturações**

O gerente intermediário sempre teve um papel dúbio na história das organizações. Estudos do fim dos anos de 1950 até o fim dos anos de 1970 deixam transparecer uma visão fundamentalmente pessimista. A maior parte desses trabalhos evidencia as dificuldades inerentes à ocupação de uma posição intermediária numa linha hierárquica (DAVEL e MELO, 2005).

A partir dos anos de 1980, essas pesquisas predizem o achatamento progressivo das estruturas organizacionais, provocando o desaparecimento de uma importante parte da

gerência intermediária (LEAVITT; WHISTLER, 1964; NEUMANN, 1978 *apud* ROULEAU, 1998).

Nos anos de 1980, os autores apontam transformações mais importantes no papel do gerente intermediário para enfrentar os novos desafios dos anos futuros. Nesse caso, os autores sugerem que as novas tecnologias liberarão os gerentes de suas tarefas de controle hierárquico, permitindo-lhes assumir um papel mais ativo e, até mesmo, mais criativo na implementação das mudanças na empresa (MILLMAN; HARTWICK, 1987; BUCHANAN; MACCALMAN, 1988; WEISS, 1988 *apud* ROULEAU, 1998). Nessa década, ocorre a revalorização do papel do gerente intermediário.

Nos anos 1990, a maioria dos trabalhos que se referiam à questão dos gerentes de nível médio tinha por finalidade compreender em quais circunstâncias e sob quais condições as mudanças em suas tarefas os levariam ao desaparecimento ou à ascensão (DAVEL; MELO, 2005).

A enorme variedade e complexidade das transformações que afetam o papel do gerente intermediário destaca a natureza dos riscos e dos desafios que eles enfrentam no cotidiano de trabalho. Isso é ainda mais presente em um contexto de muitas reestruturações.

Na visão de Rouleau (1998), “a reestruturação de uma empresa é o conjunto de mudanças rápidas e significativas que visam à transformação das estruturas corporativas e organizacionais de uma empresa, supondo a execução de diferentes projetos de mudança, cujo conjunto implica transformações ao mesmo tempo estratégicas e operacionais”.

Enquanto o movimento de racionalização prolonga o movimento de modernização, com base no enxugamento do quadro de pessoal, nas mudanças na estrutura organizacional e na redução dos níveis hierárquicos, por exemplo, as reestruturações também se valem de uma série de medidas para tornar a empresa mais flexível, como a terceirização, mais adaptável às transformações das estruturas e dos modos de organização do trabalho e mais apta à diversificação da demanda de bens e serviços (ROULEAU, 2000 *apud* DAVEL; MELO, 2005).

Na visão dessa autora, todo o movimento de reestruturação ocorrido na década de 1990 visava a um duplo movimento de racionalização e flexibilização das práticas de gestão e de organização do trabalho em variados níveis (FIG. 2).

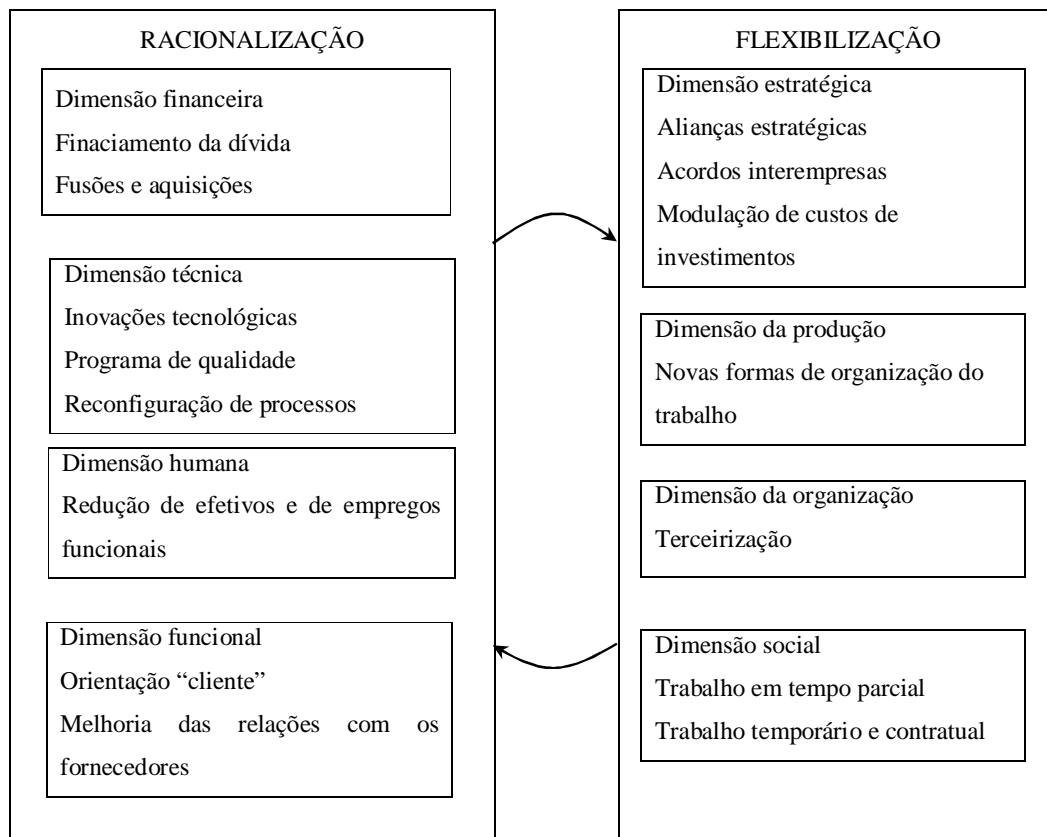


FIGURA 2 – Movimentos do processo de reestruturação das empresas

Fonte: Rouleau, 2000: 50, citado por Davel e Melo, 2005.

Desde que as novas formas de organização do trabalho e de gestão ocuparam o espaço do taylorismo, o gerente vivencia a incerteza com relação ao futuro, pela obrigação de apresentar constantemente uma alta performance. E, mesmo alcançando os melhores resultados, os gerentes intermediários ainda correm o risco de ser vítimas das reestruturações que eles mesmos devem implementar (ROULEAU, 1998).

Por essa razão, “a função gerencial já é tratada como extremamente dinâmica, ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente” (MOTTA, 1991, p. 20). Ainda na visão desse mesmo autor, a tomada de decisão se baseia em interações diversas e opiniões superficiais, às vezes pouco coerentes. Os gerentes encontram as soluções para os problemas que surgem a partir de informações parciais, imperfeitas e envoltas por grandes incertezas.

O trabalho dos gerentes é caracterizado pela fragmentação das atividades, pelo ritmo de trabalho e pela preferência por contatos verbais (MINTZBERG, 1973). Esse autor formulou em uma de suas pesquisas um conjunto dos principais papéis referentes ao tempo gasto pelo gerente no seu dia a dia. A síntese desses papéis nega que o trabalho do gerente,

em contexto de crise, seja ordenado, contínuo, sequencial e homogêneo, além de não ser derivado de suas próprias iniciativas nem de sua vontade transformada em decisões. Ele também enfatizou que o gerente pode lidar superficialmente com suas atividades, já que elas são muitas e breves.

Na perspectiva de Mintzberg (1991 *apud* DAVEL e MELO, 2005):

[...] a questão da superficialidade vem se tornando ainda pior, porque, muitas vezes, os gerentes são responsáveis por organizações que não tiveram tempo de conhecer de maneira adequada. Isso acontece ou porque a organização se tornou muito diversificada, ou porque os gerentes foram recrutados no mercado sem um entendimento razoável do negócio (DAVEL e MELO, 2005, p. 35).

Os estudos de Dublet e Rochebrune (1996 *apud* DAVEL; MELO, 2005) confirmam essa ideia. Na visão dos autores:

[...] o que favorece o trabalho do gerente é seu enraizamento em uma empresa e a suas particularidades. Negar esse enraizamento significa esquecer que os valores culturais e as questões culturais, sociais, econômicas e técnicas de uma empresa podem limitar e bloquear as decisões gerenciais (DAVEL e MELO, 2005, p. 35).

Em uma visão mais atual, Levy (1997) considera que a nova postura gerencial deve considerar profissionais com amplo domínio da missão da organização, com conhecimentos variados e integrados sobre o processo produtivo e, acima de tudo, com comportamento de maior autonomia e poderes para a tomada de decisões. Além disso, devem ser dotados de capacidade para promover mudanças e para gerenciar com competência seus recursos financeiros, informacionais e, principalmente, humanos.

A história da gerência intermediária passou por fases de otimismo e de pessimismo, mostrando o quanto esse profissional é vulnerável aos processos de mudança que ocorrem no mercado mundial.

### **3.4 A trajetória profissional e o ciclo de vida**

A trajetória profissional abrange uma gama de acontecimentos que podem influenciar ou nortear a conduta atual dos gerentes, assim como sua visão a respeito da função gerencial. Os caminhos percorridos por essas mulheres e homens antes de ingressarem na

carreira gerencial também indicam as experiências que tiveram de adquirir antes de ocuparem a posição de gerentes (CAPPELLE *et al.*, 2007).

O gerente, assim como todas as pessoas, passa por certo número de etapas ao longo de sua vida. “Essa sucessão de etapas forma uma verdadeira trajetória de vida, na qual, na idade adulta, a carreira profissional constitui um elemento-chave” (DAVEL; MELO, 2005 p. 304). Esses autores argumentam que alguns estudos mostram que a satisfação dos gerentes com relação ao trabalho e com relação à organização varia, tradicionalmente, em função de cinco etapas, que correspondem às fases da sua vida profissional.

A primeira é a do choque da realidade. Ela se situa em torno dos vinte e poucos anos, quando o gerente percebe que suas expectativas e esperanças iniciais não estão plenamente satisfeitas. A satisfação está em baixa.

A segunda é a etapa da socialização e da crença. A pessoa está com pouco mais de 30 anos. Ela ajustou seus objetivos e está adaptada à realidade. A satisfação está em alta (DAVEL; MELO, 2005).

Na visão de Davel e Melo (2005), a terceira etapa é a da crise de meio de carreira. A pessoa passou dos 35 anos. Ela é invadida pela ideia de que está na metade de sua vida e começa a lançar um olhar sobre o que fez, e passa a se questionar. A progressão na carreira fica mais e mais difícil. A vida conjugal e a vida familiar estão sujeitas a questionamento. A satisfação profissional está de novo em baixa.

A quarta etapa é a da aceitação. Ela se situa aos quarenta e poucos anos. A pessoa racionaliza suas escolhas profissionais e privadas, acomoda-se à situação e descobre novas fontes de satisfação. Um novo equilíbrio se estabelece entre as diferentes facetas de sua existência. A satisfação profissional torna a subir.

A quinta etapa é a da preparação para a aposentadoria. Perto dos 60 anos, o gerente lança de novo um olhar sobre o que realizou. Esse olhar pode ser uma fonte de grande alegria, mas também de grande tristeza. Ele visualiza frequentemente, com angústia, o fim de suas atividades, sua identidade social, uma vez que para algumas pessoas o trabalho constitui uma base de sustentação. A satisfação profissional declina de novo.

A trajetória profissional de um gerente é, então, marcada por certo número de etapas críticas: o choque da realidade, a crise da metade da carreira e a entrada na aposentadoria (DAVEL; MELO, 2005).

Ao tratar de trajetória profissional, cabe também discutir sobre competência, mesmo que de maneira breve. Na visão de Le Boterf (1999), a noção de competência é muito mais complexa do que a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes, tendência que

remonta à década de 1960. Competência é um conceito evolutivo, em construção, e não um conjunto aplicado de saberes teóricos ou práticos. Para Thompson (1995), a competência está relacionada aos atributos necessários ao indivíduo para desempenhar sua função, os quais são adquiridos mediante a combinação de educação, treinamento e prática no trabalho. Já na compreensão de Le Boterf (1994, citado por DAVEL; MELO, 2005), a competência é constituída pela integração do saber, do saber fazer e do saber agir.

O próximo tópico mostra os diversos fatores que desencadeiam tensão no cotidiano do trabalho gerencial e como os profissionais lidam com essa situação.

### 3.4.1 Estilo de vida dos gerentes

Nas duas últimas décadas, aumentaram as pesquisas sobre o adoecimento de profissionais em cargos de gerência, as quais abordam temas como estresse, cansaço psíquico e físico, pressão, luta contra o estresse e o alto preço que os gerentes pagam pelo sucesso. Alguns autores, como Cahill e Schnall (1999) e Quinlan, Mayhew e Bohle (2001), acreditam que as constantes reestruturações do trabalho e do emprego têm provocado o aparecimento de doenças psicossomáticas nesses profissionais.

O ritmo cada vez mais acelerado do trabalho vem contribuindo para aumentar a pressão sobre os trabalhadores, resultando em níveis sem precedentes de estresse, e a vulnerabilidade individual aos fatores de pressão e às tensões do ambiente de uma forma geral (ZILLE, 2005).

Ao comparar os gerentes com profissionais menos qualificados e mais ligados ao trabalho braçal, percebe-se que aqueles têm vantagens sobre estes. Estudos realizados com animais e com humanos confirmam que a possibilidade de controlar o ambiente e de influenciá-lo é fator importante contra os efeitos do estresse (CHANLAT, 1999 *apud* DAVEL; MELO, 2005). Os gerentes, pela natureza de sua ocupação, pertencem mais ao grupo dos controladores do que ao dos controlados. Em função disso, frequentemente, exercem mais o papel de produtores de estresse do que de pessoas sujeitas a ele (COOPER, 2000).

Além de controlarem um pouco melhor seu ambiente, os gerentes, em geral, satisfazem melhor suas aspirações e realizam melhor seu desejo de sucesso. As recompensas materiais e simbólicas de que se beneficiam reforçam sua autoimagem (DAVEL; MELO,

2005). Esses mesmos autores afirmam que os gerentes têm um trabalho desafiador e mais valorizado, e se beneficiam de um ambiente físico mais agradável e menos perigoso do que o vivenciado por muitos trabalhadores manuais. Todavia, eles também vivenciam problemas.

Pesquisas internacionais mostram que os altos índices de estresse de gerentes estão relacionados com as fusões e o enxugamento do quadro de pessoal. Nas empresas brasileiras, a reclamação está relacionada à carga excessiva de trabalho (ZILLE, 2005).

Em qualquer ambiente organizacional, ao realizar qualquer tarefa, o profissional pode vivenciar certo nível de estresse. Este não é ruim em si mesmo, mas importante para a existência humana. Os problemas são os fatores estressantes negativos.

Autores como Boyd e Gumpert (1983 *apud* DAVEL; MELO, 2005) e Stora (1985 *apud* DAVEL; MELO, 2005) identificaram alguns fatores em seus estudos: longas jornadas de trabalho, grande quantidade de trabalho, atmosfera em que realizam sua tarefa (prazo, urgência, pressão, interrupções telefônicas constantes, dificuldade de se concentrar muito tempo em um problema) e grande número de reuniões. Esses fatores somados contribuem enormemente para a percepção que os gerentes têm da intensa pressão que sofrem.

Na visão de Couto (1987), os fatores potencialmente desencadeadores de tensão próprios do trabalho gerencial são, principalmente: relacionamento constante com pessoas difíceis; mudança de cidade em função do trabalho; muitos prazos, e a maioria urgentes; excesso de viagens; tensão inerente à responsabilidade por decisões finais, incluindo decisões que podem afetar a vida de muitas pessoas; fusão de setores, unidades ou empresas; reestruturar unidade com baixo desempenho; convivência com diretores ou acionistas hostis; falta de apoio da matriz; competitividade do mercado; e necessidade de corrigir erros de antecessores.

Outros estudos têm revelado cinco grandes fontes de estresse potencialmente prejudiciais à saúde do gerente: tarefa; tensão entre carreira e vida privada; relações com os outros; organização; e contexto social global (DAVEL; MELO, 2005).

Os gerentes, por causa da natureza da sua função, estão expostos a significativos níveis de pressão no ambiente ocupacional que geram tensões e podem, por sua vez, ser responsáveis por quadros de estresse ocupacional. Neste caso, entre as fontes de pressão no trabalho estão fatores intrínsecos e extrínsecos a esse, tais como condições de salubridade, ritmo, natureza e conteúdo do trabalho, papel do indivíduo na organização, relacionamento interpessoal, carreira e realização, estrutura e clima organizacional, e interface casa/trabalho (COOPER *et al.*, 1988).

A introdução de novas tecnologias também é apontada como uma fonte de tensão, porque provoca mudanças nas condições de trabalho e sobrecarga. Embora haja diminuição no esforço físico realizado não só pelo gerente, mas por grande parte dos trabalhadores, de outro lado, as novas tecnologias provocam acentuado desgaste mental (CORIAT, 1989; LEITE, 1994).

Na visão de Davel e Melo (2005), a identidade do gerente é construída sob tensão, e aprender a enfrentar essa tensão está no âmago da transformação de um indivíduo em gerente. Ressalta-se que qualquer organização vivencia níveis de tensão variados. No entanto, os gerentes ainda têm privilégios sobre outros profissionais. Apesar de toda a pressão sofrida no setor bancário em busca de resultados e metas ambiciosas, os gerentes conseguem manter um ambiente mais seguro e confortável, controlando muitos aspectos ao seu redor.

Ao longo da trajetória profissional dos gerentes, mulheres e homens, vê-se a existência de grandes desafios e obstáculos, mas também a conquista de vitórias e recompensas. Alguns deles buscam se destacar na vida profissional na organização em que estão e outros estão mais preocupados com a conciliação do âmbito profissional com a vida pessoal.

A seguir será discutido o conflito existente entre carreira e família.

### **3.4.2 A díade carreira – família**

A busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é um desafio para o profissional da sociedade contemporânea. Os conflitos entre trabalho e família podem envolver a questão do tempo, quando há sobreposição de atividades familiares/pessoais e de trabalho, e/ou de sobrecarga advinda da soma das responsabilidades pessoais e familiares e de trabalho. Normalmente, os conflitos por sobreposição são enfrentados quando duas atividades importantes de diferentes esferas, do trabalho e da família, ocorrem ao mesmo tempo. Por exemplo, quando o indivíduo tem uma viagem de trabalho que coincide com o dia e horário de um evento comemorativo de apresentação de um filho ou quando o filho está doente e o horário do médico coincide com o expediente de trabalho (COOPER; LEWIS, 2000; FARIA, 2002).

Os conflitos por sobrecarga aparecem quando as atividades de trabalho, somadas às pessoais/familiares, vão além do limite tolerado pelo indivíduo, provocando uma sensação



de exaustão, ou quando existe “transbordamento” dos problemas, preocupações ou responsabilidades de uma esfera para a outra. Conforme Cooper e Lewis (2000), o “transbordamento” ocorre de três formas: quando a responsabilidade em si é transportada para a outra esfera; quando a atitude em uma esfera é mantida na outra; ou quando a insatisfação ou estresse é conduzido para a outra esfera.

Os conflitos entre trabalho e família, em certo nível, podem ser benéficos, já que, à medida que o indivíduo tem de fazer escolhas importantes, ele se define, desenvolve sua identidade e constrói seus significados (THOMPSON; BUNDERSON, 2001). O estresse tende sempre a ser visto como sendo negativo, mas, em certo nível, ele pode gerar uma situação desafiadora que leve a pessoa a introduzir mudanças positivas. No entanto, se persistir por muito tempo pode trazer sérios comprometimentos para o indivíduo e para a empresa.

Ao tratar especificamente da mulher gerente, certos estudos se referem a uma sobrecarga quantitativa de trabalho, que pode ser consequência da visão frequentemente negativa que os homens têm dela. Na busca por reconhecimento, as gerentes trabalham para ser melhores do que seus homólogos masculinos, e por isso trabalham duas vezes mais do que eles (LANGAN-FOX, 1998). Segundo um estudo norte-americano feito com 100 gerentes, esse fato pode também se dever à dificuldade que certas mulheres gerentes sentem de delegar trabalho (DAVEL; MELO, 2005).

Na visão de Fensterseifer (2001), as mulheres tendem a buscar profissões que lhes permitam compatibilizar o trabalho remunerado com os cuidados com a casa e os filhos. Apesar de sua participação significativa no mercado de trabalho e, muitas vezes, de única provedora, os referidos cuidados continuam de sua inteira responsabilidade.

A gerente, como toda mulher que trabalha, está ligada a uma multiplicidade de papéis relacionados com a carreira, com a vida de casada e com a vida familiar (LANGAN-FOX, 1998). As pressões de tempo e de energia que deve enfrentar aumentam a tensão cotidiana, provocando o surgimento de conflitos entre o papel de mulher no lar e o papel de gerente, podendo mesmo criar sentimentos de culpa em muitas delas. Todavia, essa tensão ligada à multiplicidade de papéis continua sendo menos forte entre as gerentes ou as profissionais liberais do que entre as demais trabalhadoras (DAVEL; MELO, 2005).

Na visão de Belle (1993), “as mulheres se sentem condenadas a vencer”. Em seus estudos, a autora percebeu pelos depoimentos que as mulheres se culpam quando vivenciam uma limitação de carreira, na maioria das vezes, em função de responsabilidades familiares. Essa contradição entre um nível de aspiração elevado proveniente de um meio profissional

favorável e suas próprias limitações familiares apresenta uma tendência a vivê-las como uma contradição pessoal e a se sentirem exclusivamente responsáveis pela situação precária em que se encontram. (BELLE, 1993)

Em resumo, a literatura sugere que tanto os homens quanto as mulheres vivenciam as dificuldades inerentes à conciliação trabalho-família. No entanto, são elas que mais sofrem com essa situação, já que ainda se mantêm como as maiores responsáveis pelas tarefas da casa.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os aspectos que orientaram a pesquisa: o tipo de pesquisa; a amostra definida; a estratégia de coleta de dados; e o modo como os dados coletados foram sistematizados e analisados. Ressaltam-se, também, as possibilidades e limitações das metodologias quantitativa e qualitativa, buscando um aprofundamento na análise dos dados.

### 4.1 Tipo e método de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo e quantitativo. A primeira escolha apresenta-se como uma possibilidade de lidar com categorias analíticas e explicativas que extrapolam os dados quantitativos. Tais categorias são alcançadas na interface do teórico, “na tentativa de colocar em evidência as possibilidades de interpretação dos fatos estudados e não exclusivamente demonstrar sua evidência” (TITTONI; JACQUES, 2001, p. 78). Já a segunda traz a vantagem de abarcar um universo maior de sujeitos.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006), quanto aos meios e fins, tem-se que:

- a) Quanto aos meios de investigação, trata-se de pesquisa de campo e estudo de caso;
- b) Quanto aos fins, caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva, na medida em que apresenta as características de determinada população ou fenômeno. O estudo é descritivo, com uma abordagem comparativa de um fenômeno na perspectiva de gênero.

A pesquisa de campo está diretamente relacionada a uma investigação empírica realizada na organização onde ocorreu o fenômeno objeto de investigação (VERGARA, 2006). O estudo de caso buscou aprofundar a análise e a descrição dos desafios e ambiguidades vivenciados pelo gerente intermediário.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...] (YIN, 2005, p. 20)

O estudo de caso torna-se a estratégia mais adequada quando são pesquisados eventos contemporâneos e não se tem controle sobre comportamentos relevantes. Por meio dele, é possível investigar empiricamente um fenômeno complexo em seu próprio contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005). Essa condição se aplica bem às atribuições da gerência intermediária, que são influenciadas pelas constantes mudanças que ocorrem no contexto globalizado.

O estudo de caso conta com a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e as entrevistas das pessoas neles envolvidas, lidando com uma ampla variedade de evidências. Na visão de Yin (2005), o termo *método de caso comparativo* foi utilizado por alguns autores como forma de distinção de estudos de casos múltiplos. No entanto, ele argumenta que “estudos de caso único e de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso” (YIN, 2005, p. 33).

A presente pesquisa utiliza o estudo de caso, abordando a gerência intermediária em duas instituições bancárias em uma perspectiva comparativa de gênero.

Na visão de Gil (2006), o método comparativo procede pela investigação de indivíduos com o objetivo de ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Marconi e Lakatos (2006) confirmam esse argumento e afirmam que o método comparativo estuda as semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos, contribuindo para uma melhor compreensão do comportamento humano. Este método realiza comparações com a finalidade de verificar similitudes e explica divergências. É usado tanto para comparações de grupos no presente, no passado ou entre os existentes e os do passado quanto entre sociedades de iguais ou diferentes estágios de desenvolvimento.

O método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo dele os elementos constantes, abstratos e gerais. Constitui uma verdadeira “experimentação indireta”. É empregado em estudos de largo alcance (desenvolvimento da sociedade capitalista) e de setores concretos (comparação de tipos específicos de eleições), assim como em estudos qualitativos (diferentes formas de governo) e quantitativos (taxa de escolarização de países desenvolvidos e subdesenvolvidos) (MARCONI; LAKATOS, 2006).

## 4.2 Caracterização da amostra

Foram realizadas 42 entrevistas nos dois bancos, sendo 55% de mulheres e 45% de homens. Todos os gerentes são residentes em Belo Horizontes e na região metropolitana de Belo Horizonte. A amostra é bastante diversificada em relação ao tempo de banco e também ao tempo na função gerencial. Foram entrevistados gerentes gerais, de agência e gerentes de contas. Na maioria dos casos, ambos têm ao menos um subordinado.

## 4.3 Estratégia de coleta de dados

Aplicou-se a entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) como estratégia de coleta de dados. O objetivo foi levantar informações acerca do estilo de vida, da trajetória profissional dos gerentes e da percepção das diferenças em relação à gestão feminina e masculina, identificadas a partir das dificuldades, das recompensas vividas por eles, bem como os fatores que contribuíram para a contratação e promoção desses gerentes.

Nas entrevistas semiestruturadas, por pauta, a entrevistadora agenda vários pontos a serem explorados com o entrevistado, visando a sua compreensão em maior profundidade (VERGARA, 2006). Elas seguem um roteiro prévio, mas permitem algumas interferências do pesquisador. Segundo Thiollent (1980), a proposta da entrevista semiestruturada é apresentar perguntas abertas com maior profundidade. Nesse contexto, está mais associada à captação de informação de caráter mais afetivo do que cognitivo. As perguntas abertas não predefinem a resposta.

A entrevista semiestruturada permite que as pessoas respondam mais com suas próprias palavras do que as entrevistas padronizadas e fornece uma estrutura maior de comparabilidade.

Houve alguns obstáculos ao acesso aos bancos. Por isso, a escolha dos sujeitos desta pesquisa foi feita por meio da amostra intencional, caracterizada segundo sua disponibilidade, facilidade e abertura para satisfazer aos objetivos (VERGARA, 2006).

Essa disponibilidade não era previsível antes de um primeiro contato. A seleção resulta de uma avaliação da relevância ou da representatividade social (não estatística) das pessoas (THIOLLENT, 1980, p. 34).

A partir da coleta de dados, a sua análise teve como objetivos:

- a) Identificar se existem diferenças nas trajetórias (tempo para ser promovido, resultados alcançados, metas e responsabilidades assumidas) de mulheres e homens gerentes.
- b) Verificar se existem modos de atuação diferentes para homens e mulheres;
- c) Identificar os aspectos que facilitaram e dificultaram a carreira gerencial para mulheres e homens.

Os dados das entrevistas semiestruturadas foram representados em tabelas, mostrando características relevantes do universo pesquisado. Já os depoimentos foram escolhidos de acordo com sua relevância para cada uma das temáticas da pesquisa: perfil demográfico, estilo de vida e trajetória profissional.

Procedeu-se, primeiramente, à análise quantitativa, na qual foram identificados os principais componentes das respostas dos gerentes para cada uma das perguntas da entrevista, permitindo o agrupamento dos dados e a construção de tabelas. Com o objetivo de ajustar as tabelas, as respostas dos pesquisados foram agregadas segundo a categoria conceitual de análise. Ou seja, respostas de conteúdo idêntico, mas verbalizadas de modo diverso serão agrupadas (MARRA, 2003).

Posteriormente, procedeu-se à análise qualitativa, mediante a definição de temas emergentes e o agrupamento dos estratos mais significativos das entrevistas, dando destaque à dimensão da fala do entrevistado.

O próximo capítulo apresenta e analisa os dados, assim como caracteriza o setor bancário, foco do presente estudo.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo se inicia com a caracterização do setor bancário. Em seguida, ressaltam-se as particularidades da atuação do gerente, principalmente o intermediário. Também, são apontadas importantes informações sobre os dois bancos pesquisados, coletadas por meio de entrevistas e dos respectivos sites. Por fim, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Foram construídas três categorias de análise: perfil demográfico, estilo de vida e trajetória profissional dos gerentes.

### **5.1 O setor bancário no Brasil**

Antes de 1964, as instituições financeiras apresentavam um crescimento inferior ao atingido pelos demais setores da economia nacional. Em 1964, depois da reforma bancária, surgiram grandes conglomerados financeiros de caráter nacional, e extensas redes de agências se espalharam pelo País. Com a reestruturação produtiva ocorrida no Brasil, principalmente a partir de meados dos anos 1990, muitas mudanças ocorreram (FIORINI, 2000).

A partir de dados do Banco Central (2006), constata-se que em 2005 13 bancos – 3 federais e 10 privados – controlavam 83,29% das operações de crédito e arrendamento mercantil de todo o sistema financeiro nacional, revelando alta concentração das operações financeiras em algumas poucas instituições estatais e privadas, além da presença no País de instituições e conglomerados financeiros internacionais, e a reestruturação do trabalho bancário (MINELLA, 2007).

Dessa forma, a rede bancária no Brasil em 1993 era constituída de 245 bancos, 17.194 agências e 13.326 postos de atendimento. Em maio de 1997, 225 bancos significavam 16.418 agências e 14.859 postos de atendimento. O processo de concentração bancária, por meio de corporações, fusões e privatizações, possibilitou a expansão da participação do capital estrangeiro no sistema bancário, sobretudo no setor de varejo bancário, mediante a intermediação financeira e política do Banco Central do Brasil (SEGNINI, 1998).

Todas essas medidas provocaram forte redução do mercado de trabalho bancário, tanto pela eliminação de postos de trabalho superpostos quanto pela superposição de agências, pela reestruturação das formas de gestão, pela fusão de postos de trabalho e pelo uso intensivo

das tecnologias da informação. Se em 1986 a categoria representava 1 milhão de trabalhadores, em 1996 foi reduzida para 497 mil. Ou seja, em dez anos 503 mil postos de trabalho foram suprimidos (FEBRABAN, 2008).

A marcante redução dos índices de ocupação de mão de obra, no setor bancário decorreu de uma série de transformações nos âmbitos interno e externo às organizações. A automação, o uso intensivo da informática e os produtos e serviços diferenciados implicaram mudanças na execução do trabalho e em sua forma de gerenciamento (FIORINI, 2000). Em função disso, a categoria bancária distingue-se, há muito tempo, de outras categorias profissionais no Brasil, por ser altamente escolarizada (FEBRABAN, 2008). Isso não se refere a uma exigência do conteúdo próprio ao posto de trabalho, mas a um longo processo de desemprego, que possibilita privilegiar, para permanecer empregado, os bancários mais escolarizados entre os outros que vão sendo excluídos desse segmento do mercado de trabalho.

Segnini (1998) enfatiza que o setor bancário é “de ponta” quanto aos avanços na implementação dos processos de automação e nos índices de escolaridade, principalmente entre as mulheres. Lembre-se que o sistema financeiro brasileiro é um dos mais informatizados do mundo.

Diante de um contexto global tão instável, percebe-se que o setor bancário brasileiro está munido de estratégias de inovação tecnológica e rapidez de resposta aos mercados, originários da globalização e da alta competitividade entre suas organizações, visando permanentemente à efetividade de seu quadro de pessoal, cada vez mais qualificado e responsável pelos resultados finais das instituições financeiras (FEBRABAN, 2006). Na visão de Minella (2007), nos últimos quinze anos o sistema bancário se adaptou aos diversos contextos econômicos e políticos de maneira a assegurar expressiva lucratividade.

Ressalta-se a importância do setor bancário, já que ele interage com todos os setores da sociedade, controlando parte substantiva dos recursos e do fluxo de capitais na economia. As instituições financeiras, ao controlarem um fluxo significativo de capitais, detêm a capacidade de definir algumas linhas gerais da economia nas quais as corporações não financeiras operam, uma vez que podem impulsionar o desenvolvimento de certas áreas em detrimento de outras e também restringir o compromisso com um determinado setor, empresa ou país (MINELLA, 2007).

De forma geral, os bancos implementam diretrizes que apontam para a mesma direção: racionalização do trabalho via minimização de custos e ampliação de serviços em um mercado também cada vez mais competitivo (SEGNINI, 1998). Além disso, houve um expressivo investimento em tecnologia, que facilitou as operações internas e aprimorou a qualidade dos



serviços oferecidos ao público externo. Também foram desenvolvidas modernas estratégias de marketing, como publicidade agressiva e lançamento de novos produtos (FIORINI, 2000).

Nesse contexto, as instituições financeiras buscam o diferencial com base no atendimento. Ou seja, o aspecto que caracterizaria a melhor empresa inserida no mercado seria a maior preocupação com o cliente, o atendimento de suas necessidades, sua satisfação e a manutenção de um relacionamento constante (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000). Ainda na visão desses autores, o banco é uma organização altamente pulverizada, em que se destaca o papel dos gerentes. Estes são vistos, muitas vezes, como os únicos representantes da empresa perante funcionários e clientes, além de outros atores sociais locais.

O próximo tópico trata da atuação do gerente no setor bancário.

## **5.2 A gerência no setor bancário**

Cerqueira e Amorim (1997) sustentam que a redução do quadro de empregados e a rotatividade desencadearam uma reestruturação do sistema financeiro, visando ao alcance de uma estrutura de custos capaz de viabilizar a manutenção do padrão histórico de lucratividade do setor, mesmo em um cenário de inflação baixa. Outro objetivo dessa política referia-se à formação de mão de obra qualificada para atuar em um ambiente de elevada produtividade e capacitada para desempenhar um conjunto mais amplo de tarefas.

O trabalho bancário, durante décadas, representou para muitos jovens uma estratégia de continuidade nos estudos de terceiro grau, por significar uma jornada de trabalho de seis horas diárias, para, posteriormente, deixarem o banco e seguirem sua própria profissão. O trabalho bancário era compreendido por eles como "provisório". Posteriormente, por representar melhores condições de trabalho e carreira em comparação com outros setores profissionais, ia, pouco a pouco, adquirindo um caráter "definitivo". Dessa análise decorre que, sociologicamente, a carreira bancária possibilitava o desenvolvimento de um processo de escolarização e carreira (ROMANELLI, 2001).

Ainda na visão desse autor, na função gerencial a particularidade que cada caso, cada cliente, representa é minimizada pela construção de *softwares* que, mediante o preenchimento de ficha cadastral, informa o "valor" (em termos de riscos e rentabilidade) deste cliente. Assim, no limite de sua alçada, o gerente pode autorizar ou não a transação financeira. Para as operações de valores mais elevados, comitês de crédito (grupo de gerentes

ou diretores) aprovam a operação. Outros tantos exemplos foram registrados ao longo deste relatório. Nesse sentido, torna-se necessário saber utilizar tais programas, de comando simples, que não demandam longo processo de formação. Ao contrário, muito comumente é o próprio colega que, no dia a dia, informa como proceder (ROMANELLI, 2001).

Hoje, os bancários são mais velhos, mais escolarizados, como revelam os dados estatísticos. Porém, a intensa pressão por produtividade e a competição entre os próprios colegas marcam a precariedade do vínculo com a instituição, a possibilidade real de desemprego a qualquer momento. No contexto da reestruturação produtiva, o emprego nos bancos deixa de ser caracterizado como sendo provisório que se transforma em definitivo, para se constituir em definitivamente provisório.

Diante das mudanças que têm ocorrido no mercado de trabalho, os bancos influenciam fortemente as mudanças ocorridas na função gerencial, devido a atuações diretas, como a cobrança por resultados, a exigência de atualização e qualificação, o aumento da concorrência e a redução no quadro de funcionários. Nesse cenário, os gerentes percebem a necessidade de modificar suas atitudes para se manterem competitivos e garantir sua empregabilidade (MELO, 2002a).

No atual mercado, os gerentes são responsáveis por mobilizar suas equipes para alcançar as metas definidas pelas organizações. Segundo Davel e Melo (2005), eles são cobrados pela tarefa de organizar e controlar o processo de trabalho de outros, de forma considerada mais congruente com as prioridades capitalistas – por exemplo, aumento da lucratividade – do que com outras prioridades, como aumento da autodeterminação dos empregados e melhoria de salários e de condições de trabalho.

No entanto, os gerentes intermediários não estão tão dispostos a mudar e continuar mudando em prol dos resultados organizacionais, porque mudança pode significar ameaça. Por isso, as organizações oferecem algumas recompensas. Os planos de negócios, por exemplo, não são construídos e implementados de forma insensata por gerentes comprometidos ou programados para garantir os objetivos capitalistas. Ao contrário, as pressões para que eles sejam receptivos a tais objetivos são mediadas e qualificadas por oportunidades percebidas para assegurar ou levar adiante uma mescla de preocupações e valores de identidade-segurança, como a extensão de uma atividade especializada, a rapidez de uma promoção, a chance de um trabalho mais desafiador ou a continuação de uma vida tranquila (DAVEL; MELO, 2005).

Diante de todos esses eventos, os profissionais e, principalmente, os gerentes precisam elaborar e oferecer respostas adequadas, mediante a construção de competências

mais pertinentes. As situações-problema que surgem no cotidiano de trabalho tornam-se veículos para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem. Desenvolvem a capacidade de gerentes e funcionários de identificar e responder tempestivamente aos problemas que surgem em sua realidade de trabalho, levando-os a desenvolver novas competências e a gerar novas atitudes em relação ao trabalho. Os conflitos não são concebidos como ameaças a serem evitadas, mas como desafios a serem enfrentados. A realidade, então, passa a ser um exercício de aprendizagem contínua (KOLB; RUBIN; McINTYRE, 1984). Todo esse processo é possível, principalmente, quando se tem muito tempo de empresa.

O próximo tópico apresenta a caracterização dos dois bancos pesquisados e os resultados da pesquisa com sua respectiva análise.

### **5.3 Caracterização dos bancos pesquisados**

O campo de estudo se limita a dois bancos privados brasileiros localizados em Belo Horizonte e na região metropolitana, de Belo Horizonte, tendo sido escolhidos em função da abertura que possibilitaram para a realização da pesquisa.

O mercado exige alta competitividade dos bancos. Por isso, a busca por resultados e metas é o seu principal objetivo, mas não o único. A sociedade também faz exigências a esse setor. Os bancos devem atuar como fomentadores de uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável.

Os dois bancos passaram por processos de aquisição de novos bancos, incorporações e fusões. Isso enfatiza os argumentos trazidos pela literatura sobre bancos, por meio dos quais se percebe que o setor é caracterizado por constantes transformações. Em relação aos bancos pesquisados, o banco A foi fundado, em 1925, como uma cooperativa bancária. Adquiriu oito instituições financeiras no País entre 1934 e 1971. Em 1998, já havia incorporado outros bancos. Pertence a uma das maiores instituições financeiras do mundo, atuando em diversos países.

A visão do banco A: “um novo banco para uma nova sociedade”. Segundo o site do banco: “A sociedade em evolução, cada vez mais informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nós, como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução.” É sua missão: “Ser uma

organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade”.

O banco B foi fundado, em 1944, no interior de Minas Gerais. Em 1966, tornou-se o primeiro banco a lançar um banco de investimentos no Brasil. Pertence a um grupo que controlava empresas dos ramos de madeira, móveis, papel, informática, química e petroquímica. Algumas estão entre as maiores dos respectivos ramos. Possui presença no exterior em unidades estrategicamente posicionadas nas Américas, Europa e Ásia, o que permite importante sinergia no financiamento ao comércio exterior.

Segundo a *Revista Exame*, o banco B é o único entre as dez melhores empresas em responsabilidade social, “porque é uma força que se renova constantemente e que tem como centro de tudo ser o banco feito para o cliente”. Segundo o site do banco, sua responsabilidade corporativa está pautada no respeito ao ser humano, à legalidade e à diversidade, além do compromisso com a qualidade dos produtos e serviços e a preservação do meio ambiente.

#### **5.4 Perfil demográfico**

Em relação à faixa etária, a TAB. 3 mostra que o maior número de mulheres se concentra na faixa de 30 a 36 anos, com 39,1%, seguida da faixa de 42 a 48 anos, com 30,4%. Elas somam 56,5% até 36 anos. Já os homens se distribuem de maneira homogênea nas três primeiras faixas etárias, com 10,5%, e nas duas últimas há uma concentração de 36,8% e 31,6%, respectivamente. Ou seja, eles somam 68,4% a partir dos 42 anos. Ao comparar estes dados, observa-se que o perfil etário das mulheres é mais jovem do que o dos homens, sinalizando que os homens começaram sua carreira como bancários antes das mulheres.

Ao se considerar o total de pesquisados, tem-se uma grande concentração de gerentes na faixa etária de 42 a 48 anos, com 33,3%. A partir dos 30 anos até 48 anos os gerentes somam 68,9%, mostrando uma tendência dos dois bancos pesquisados de reter profissionais mais maduros em termos de idade.

TABELA 3 - Distribuição dos gerentes pesquisados, por faixa etária

Faixa etária	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
De 24 a 30 anos	4	17,4	2	10,5	6	14,3
De 30 a 36 anos	9	39,1	2	10,5	11	26,2
De 36 a 42 anos	2	8,7	2	10,5	4	9,5
De 42 a 48 anos	7	30,4	7	36,8	14	33,3
Acima de 48 anos	1	4,3	6	31,6	7	16,7
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação ao estado civil, a TAB. 4 mostra que 65,2% das gerentes pesquisadas são casadas; 21,7% são solteiras; 8,7% são separadas; e 4,3% são casadas pela segunda vez. Das 5 solteiras, apenas 1 não tem relacionamento estável e duradouro. Entre os homens, 68,4% são casados; 15,8% são solteiros; e 15,8% são separados.

Ao analisar a amostra total, tem-se 66,7% de gerentes são casados, 19,0% são solteiros; 11,9% são separados; e 4,8% são casados pela segunda vez. Os dados demonstram que não existe incompatibilidade entre casamento ou relacionamento estável e vida profissional.

TABELA 4 - Distribuição dos gerentes, por estado civil

Estado Civil	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Casado	15	65,2	13	68,4	28	66,7
Solteiro	5	21,7	3	15,8	8	19,0
Separado	2	8,7	3	15,8	5	11,9
Segundo casamento	1	4,3	-	-	2	4,8
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Foi perguntado aos gerentes se os seus cônjuges trabalham (TAB. 5). Entre as mulheres, 78,3% responderam que sim e nenhuma afirmou que seu marido não tem ocupação por tempo integral. Não responderam à pergunta porque não são casadas, 21,7%. No grupo dos homens, apenas 26,3% responderam que a esposa trabalha e 42,1% responderam que ela não trabalha. Os outros 31,6% não responderam porque não são casados.

Comparando todos os gerentes, percebe-se que 54,8% responderam que o respectivo cônjuge trabalha. Durante as entrevistas, evidenciou-se a preocupação de mulheres e dos homens com o padrão de vida oferecido aos filhos e também com a etapa de vida que corresponde à aposentadoria, estimulando ambos a trabalhar para se manterem competitivos no mercado de trabalho.

TABELA 5 - Distribuição da amostra, por trabalho remunerado do cônjuge

O cônjuge trabalha?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Sim	18	78,3	5	26,3	23	54,8
Não	0	0	8	42,1	8	19,1
Não responderam	5	21,7	6	31,6	11	26,1
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação ao número de filhos, a TAB. 6 mostra uma tendência, já conhecida pela literatura sobre planejamento familiar, que é a preferência dos casais por ter um número baixo de filhos. No grupo de mulheres, 39,1% ainda não têm filhos e 61,0% têm. Entre os homens, 15,8% não têm filhos e 84,2% têm. Há uma maior concentração de famílias com dois filhos tanto entre as mulheres quanto entre os homens: 30,4% e 42,1%, respectivamente. Seguem-se famílias com apenas um filho: 17,4% entre as mulheres e 26,3% entre os homens.

Percebe-se pelos dados e pelos depoimentos que os casais não renunciam à possibilidade de constituir uma família por causa da carreira profissional de um dos cônjuges ou, até mesmo, dos dois (carreira dupla). As pessoas que ainda não são casadas ou os casais que ainda não têm filhos já planejam esse projeto de vida.

Dentre as 23 gerentes pesquisadas, apenas 1 assumiu que nunca pensou ou desejou ser mãe, em função de sua carreira profissional, pois esta lhe exige muito tempo e dedicação. E, também, por causa da carreira do marido. Ambos viajam bastante e precisam participar de muitos eventos de suas empresas. Esta pesquisada deu o seguinte depoimento:

Não quero ter um filho para ser cuidado integralmente por outra pessoa. Além disso, ainda não conseguimos imaginar uma terceira pessoa entre nós. Como está é bom. Ele viaja muito e eu tenho que participar de muitos eventos depois do horário normal de trabalho. O meu projeto de vida hoje é ampliar nosso patrimônio e aproveitar nosso tempo livre para viajar. (Gerente do banco A, dois anos de banco)

TABELA 6 - Distribuição dos gerentes, segundo o número de filhos

Número de filhos	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não tem filhos	9	39,1	3	15,8	12	28,6
1 filho	4	17,4	5	26,3	9	21,4
2 filhos	7	30,4	8	42,1	15	35,7
3 filhos	2	8,7	3	15,8	5	11,9
Acima de 3 filhos	1	4,3	0	0	1	2,4
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A TAB. 7 mostra quem é o principal provedor financeiro da família. Entre as mulheres, 39,1% responderam que são elas próprias as principais responsáveis pelo sustento da casa; 21,7% responderam que são os homens; e 30,4% dividem com o marido as despesas. No grupo dos homens, 73,7% responderam que são eles “os responsáveis financeiros da família”; nenhum respondeu que a mulher fosse a responsável; e para 15,8% o casal divide as despesas.

Dos 14 gerentes que responderam ser responsáveis pelo sustento do lar, em 7 famílias, que representam 36,7%, a “esposa” é considerada como a única responsável pela educação dos filhos. Além disso, percebeu ao longo das entrevistas que elas assumem também a tarefa de executar as tarefas domésticas, sem a ajuda de ninguém.

Ao considerar toda a amostra, o homem permanece como o responsável pelas despesas em 45,2% das famílias; já as mulheres, por apenas 21,4%; e em outras 23,8% os dois dividem as despesas igualmente. Esses dados mostram que no universo estudado a maioria das famílias ainda mantém o homem como o provedor e a mulher como a principal responsável pelas tarefas do lar. Com isso, persistem algumas dificuldades ao pleno desenvolvimento profissional da mulher.

TABELA 7 - Distribuição da amostra, segundo o responsável financeiro da família

Responsável financeiro da família	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
O próprio pesquisado	9	39,1	14	73,7	23	54,8
O próprio pesquisado mais o pai	2	8,7	2	10,5	4	9,5
O cônjuge	5	21,7	0	0	5	11,9
O casal divide	7	30,4	3	15,8	10	23,8
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Nas famílias em que as mulheres buscaram construir sua vida profissional, a responsabilidade de cuidar dos filhos, que era unicamente da mãe, nos últimos anos tem sido compartilhada com uma terceira pessoa, que, muitas vezes, não faz parte da família, mas que assume a educação e os cuidados com os filhos. Outras vezes, o casal recebe ajuda das avós nessa atribuição.

A TAB. 8 mostra que entre as mulheres a responsabilidade de cuidar dos filhos é compartilhada em 34,8% com a empregada e as avós; em 8,7%, só pelos pais; em 8,7% só pela mulher; em 8,7%, o homem juntamente com a babá. Não responderam, 39,1%. Entre os homens, 21,1% responderam que as avós com as empregadas ou babás; em 52,6%, só a mulher; e em 10,5%, o homem com a ajuda da babá. Não responderam, por não terem filhos, 15,8%.

Ao analisar a amostra total, percebe-se que 28,6% das famílias contratam uma empregada e recebem o apoio das avós para cuidar dos filhos e que em 28,6% são as mulheres as responsáveis por essa atribuição. Constata-se que em 47,2% dos lares pesquisados são as mulheres que continuam exercendo o papel de educadoras, faxineiras e babás, mostrando que ainda é uma profissão predominantemente feminina e pouca valorizada, pois remete às funções do lar.



TABELA 8 - Distribuição dos gerentes, segundo o responsável pelos filhos

Principal responsável pelo cuidado com os filhos	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Empregada com as avós	8	34,8	4	21,1	12	28,6
Os pais compartilham	2	8,7	0	0	2	4,8
A mulher	2	8,7	10	52,6	12	28,6
O homem mais a babá	2	8,7	2	10,5	4	9,5
Não responderam, pois não têm filhos	9	39,1	3	15,8	12	28,6
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Um dos depoimentos mostra o quanto é difícil, mas não impossível, conciliar a construção de uma carreira profissional e a manutenção financeira da família e os cuidados com os filhos.

[...] eu nunca fui mãe, ela [a governanta] foi quem cuidou das meninas ao longo desses trinta anos de carreira. Hoje, ela faz parte da família. Eu precisava trabalhar, porque o pai delas apenas enrolava. Durante o tempo que minha mãe esteve doente, foi ela também quem me ajudou a cuidar. Atualmente, ela gerencia o trabalho da empregada que cuida da casa". (Gerente do banco B, ela tem 30 anos de banco e 21 anos de gerência – tornou-se a primeira gerente do banco B em Belo Horizonte e também a primeira gerente a receber o convite para ser superintendente, mas recusou por causa de suas três filhas. Ela teria que se mudar para São Paulo).

A análise dos dados mostra que as relações no âmbito doméstico mudaram um pouco. Entretanto, é a mulher que continua levando os filhos a uma consulta médica e que planeja as atividades domésticas, desde os cuidados com a casa até o cardápio e outros cuidados com os filhos. Também é a mulher, ou sua mãe, que participa das reuniões de escola e apresentações artísticas e esportivas dos filhos.

[...] Há um tempo, ele reclamou comigo que eu estava muito ausente e chegando muito tarde em casa. Foi um período difícil no casamento, porque eu acabara de assumir o cargo. Eu nunca perdi uma apresentação das meninas. Acho que isso é coisa de mãe mesmo. O pai não tem tempo para isso. (Entrevistada do banco A, com 24 anos de banco)

A proposta de compartilhar as atribuições do lar e os cuidados com a família entre mulheres e homens é realidade apenas em 4,8% dos gerentes pesquisados. Nesses casos, o

homem assume algumas das atribuições dentro do espaço doméstico, cuidando dos filhos e da casa:

Tudo o que eu quero é dormir ao chegar em casa. Por isso, ele [o marido] ajuda as crianças a fazerem o dever de casa e prepara o lanche. (Entrevistada do banco B)

Meu marido almoça todos os dias em casa com as meninas, mas sou quem leva a uma consulta médica. (Entrevistada do banco A)

Eu tenho várias afinidades com o meu filho. Por isso, quando chego em casa me divirto com ele em jogos. E nos finais de semana fazemos caminhada juntos. Dessa maneira, posso participar mais de perto da sua educação. (Entrevistado do banco B)

Ao chegar em casa, brinco com ela, conto historinhas, assisto televisão e a faço dormir, pois a minha esposa chega em casa às 23:00 horas por causa da faculdade. (Entrevistado do banco A, dois anos de banco)

A TAB. 9 mostra quem é o principal responsável pelo planejamento das atividades domésticas. Entre as mulheres, 52,2% responderam que elas e a empregada são responsáveis; 30,4%, elas, a mãe e a empregada; 13,0%, o marido e a empregada; e 4,3%, o casal.

Entre os homens, 47,4% responderam que a esposa trabalha sozinha em casa; 5,3%, que a mulher planeja e a empregada executa; 26,3%, a mãe contribui com essa ajuda; 5,3%, que o casal compartilha as atividades; e 15,8%, os homens planejam e as empregadas executam.

Esses dados reforçam o argumento apresentado por Faria (2002) de que a divisão mais igualitária das tarefas domésticas entre homens e mulheres ainda é uma exceção à regra.

TABELA 9 - Distribuição da amostra, segundo o responsável pelo planejamento e execução das atividades domésticas

Responsável pelo planejamento das atividades domésticas	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
A mulher sozinha	0	0	9	47,4	9	21,4
A mulher e a empregada	12	52,2	1	5,3	13	30,9
A mulher, sua mãe e a empregada	7	30,4	5	26,3	12	28,6
O casal compartilha	1	4,3	1	5,3	2	4,8
O homem e a empregada	3	13,0	3	15,8	6	14,3
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Esse tópico apresenta dados que refletem as desigualdades nas relações sociais entre mulheres e homens. Dessa forma, vê-se que a mulher ainda enfrenta barreiras sociais, principalmente no espaço doméstico.

### **5.5 Estilo de vida**

A TAB. 10 mostra quais as atividades que os gerentes realizam com seus filhos em seu tempo livre. As respostas foram dadas pelos pesquisados de maneira bastante livre.

Entre as mulheres, 47,8% responderam que saem juntas com seus filhos para passeios próximos de casa, casa das avós ou uma cidade perto de sua residência; 30,4% costumam ir ao shopping; 26,1% frequentam clubes; 21,7% frequentam parques; e 21,7% ficam em casa. Já no grupo de homens, 78,9% responderam que fazem passeios para lugares próximos. Neste item estão incluídas as viagens de férias; 42,1% ficam em casa brincando, jogando e fazendo dever de casa; 15,8% vão a clube; e 15,8% vão ao cinema.

Observa-se que mais homens do que mulheres permanecem em casa. Isso pode ser explicado a partir da representação que ambos têm sobre o lar. Para eles, o lar é visto como um lugar de refúgio e descanso; para elas, como fonte adicional de tensão.

Ao comparar a amostra total, observa-se que 61,9% fazem os mais diversos passeios juntos, pois é uma alternativa para a família ficar junto resolvendo o que é necessário: supermercado, visitas sociais a casas de amigos e familiares, e, até mesmo, viagens; e 30,9% permanecem em casa.

TABELA 10 -Distribuição da amostra, segundo as atividades realizadas com os filhos no tempo livre

Atividades que são realizadas com os filhos	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Saem juntos (viagens, passeios)	11	47,8	15	78,9	26	61,9
Shopping	7	30,4	2	10,5	9	21,4
Clube (diferentes atividades esportivas)	6	26,1	3	15,8	9	21,4
Em casa (leitura, dever, brincadeiras, jogos)	5	21,7	8	42,1	13	30,9
Parques	5	21,7	2	10,5	7	16,7
Cinema	2	8,7	3	15,8	5	11,9
Compromissos dos filhos	1	4,3	1	5,3	2	10,5
Não responderam, pois não tem filhos	9	39,1	3	15,8	12	28,6
<b>Total de respostas</b>	<b>46</b>	<b>199,8</b>	<b>37</b>	<b>194,7</b>	<b>83</b>	<b>203,3</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em relação ao hábito de fumar (TAB. 11), 100% das mulheres e 94,7% dos homens não fumam. Há apenas 5,3% de fumantes entre os homens. Ao comparar toda a amostra, vê-se que 97,6% dos gerentes não fumam. Esses dados mostram que existe grande preocupação com a questão da saúde, já que os gerentes têm evitado comportamentos de risco. Segundo Davel e Melo (2005), esse comportamento de risco é definido como todo aquele que aumenta as probabilidades de ocorrência de problemas de saúde: fumar, beber, dirigir perigosamente e não respeitar normas de segurança.

TABELA 11 - Distribuição da amostra, segundo o hábito de fumar

Você tem o hábito de fumar?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não	23	100	18	94,7	41	97,6
Sim	0	0	1	5,3	1	2,4
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação ao hábito de beber semanalmente (TAB. 12) entre as mulheres, 52,2% não bebem; 47,8% bebem até 6 unidades por semana; e nenhuma respondeu que bebe mais de 6 unidades. O número de homens que não bebem é 21%, ou seja, bem menor do que o de mulheres; 68,4% bebem até 6 unidades; e 10,5% afirmaram que bebem mais de 6 unidades.

Ao comparar todos os pesquisados, observa-se que 38,1% não têm o hábito de beber; 57,1% bebem até 6 unidades; e 4,8% (apenas dois homens) bebem mais de 6 unidades. Em síntese, esses dados mostram que as mulheres mantêm um comportamento mais saudável que os homens.

TABELA 12 - Distribuição da amostra, segundo o hábito de beber

Você tem o hábito de beber?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não	12	52,2	4	21	16	38,1
Até 6 unidades	11	47,8	13	68,4	24	57,1
Acima de 6 unidades	0	0	2	10,5	2	4,8
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* Uma unidade significa uma tulipa, uma dose ou uma taça.

De acordo com os dados da TAB. 13, 73,9% das mulheres não praticam atividade física; e 26,1% praticam regularmente. Entre os homens, 63,2% não praticam atividades físicas; e 36,8% praticam regularmente. Ao comparar a amostra total, tem-se que 69% dos gerentes não praticam atividade física; e apenas 31% praticam exercícios regularmente.

Isso mostra uma tendência ao sedentarismo, seja por causa da falta de tempo, como muitos dos gerentes disseram, ou do intenso cansaço sentido após um dia de muito trabalho e pressão.

TABELA 13 - Distribuição dos gerentes, segundo a prática de atividade física

O pesquisado pratica atividade física regularmente?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não pratica exercícios físicos	17	73,9	12	63,2	29	69
Pratica exercícios físicos	6	26,1	7	36,8	13	31
<b>Total de respostas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Os dados da TAB. 13 são preocupantes, porque, além de esses gerentes não praticarem atividade física com regularidade, é comum entre eles permanecer no banco depois do expediente normal. Dessa maneira, cria-se um ciclo vicioso, pois o tempo que poderia ser dedicado à atividade física, que é uma alternativa para aliviar o estresse e a pressão vivenciados no ambiente de trabalho, é gasto no ambiente de trabalho fora do horário normal, aumentando o estresse desses profissionais. Nesse sentido, um gerente comenta:

Há muitos colegas que acabam ficando mais tempo no banco para tentarem alcançar metas que não foram alcançadas ou até mesmo para evitar congestionamentos. Muitos bancários foram afastados nesse ano por questões de saúde. Eles tiraram licença médica. (Entrevistado do banco A)

Segundo um dos pesquisados, os gerentes permanecem muito tempo na empresa sob forte tensão e, ao chegarem em casa, querem apenas dormir ou assistir televisão. Outros vivenciam essa extrema pressão ficando mais tempo na organização para conseguirem alcançar metas e resultados.

Os gerentes foram perguntados sobre como ocupam seu tempo livre, um tempo que é deles, de lazer (TAB. 14). Entre as mulheres, a maior concentração se deu no item “Ficar com a família”, 26,1%. Em segundo lugar, foram citados dois itens, com 21,7% cada um: “Visita a amigos e parentes e “Ir a cinema/teatro”. Os outros itens tiveram porcentagem variada, mas próxima. Entre os homens, 42,1% citaram “Visita a casa de amigos e parentes e passeios diversos”. Logo depois, aparece o item “Leitura de jornais e revistas”, com 26,3%, seguido de “Acesso à internet”, com 21,1%. Os demais itens apresentam valores diversos.

Ao comparar a amostra total, 11,9% afirmaram que não têm tempo livre, o que pode trazer prejuízos para a qualidade de vida dessas pessoas. Ao relacionar os dados, observa-se que um grande desafio para os gerentes é reservar tempo para si mesmos, praticando exercícios físicos ou realizando algo que seja prazeroso fora do ambiente de trabalho.

TABELA 14 - Distribuição dos gerentes, segundo as atividades realizadas em seu tempo livre

Como você ocupa seu tempo livre?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não tem	4	17,4	1	5,3	5	11,9
Visita a amigos/parentes ou passeios diversos	5	21,7	8	42,1	13	30,9
Bar/restaurantes	2	8,7	3	15,8	5	11,9
Leitura de jornais/revistas	3	13,0	5	26,3	8	19
Clube	-	-	3	15,8	3	7,1
Assistir a TV	3	13,0	3	15,8	6	14,4
Internet	-	-	4	21,1	4	9,5
Igreja	-	-	1	5,3	1	2,4
Cinema/teatro	5	21,7	3	15,8	8	19,0
Ficar com a família	6	26,1	3	15,8	9	21,4
Viagem	4	17,4	1	5,3	5	11,9
Culinária/plantas	1	4,3	1	5,3	2	4,8
Dorme	3	13,0	-	-	3	7,1
Atividades extrasprofissionais	2	8,7	-	-	2	4,8
Salão	2	8,7	-	-	2	4,8
<b>Total de respostas</b>	<b>40</b>	<b>173,7</b>	<b>36</b>	<b>189,7</b>	<b>76</b>	<b>180,9</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em relação à prática de algum *hobby* (TAB. 15), 30,4% das mulheres afirmaram que não têm *hobby*. Entre aquelas que afirmaram ter algum, 26,1% apontaram o cinema (ir ao cinema ou assistir a filmes em casa). Entre os homens, 21,1% afirmaram que não têm *hobby*. Entre aqueles que declararam ter algum, 26,3% citaram o futebol. De acordo com o dicionário Cambrigde (1995), *hobby* é algo que a pessoa faça que lhe dê prazer, fora do horário de trabalho. Diante dos dados, percebe-se que os gerentes não têm tantos interesses diferentes do mundo da organização.

TABELA 15 - Distribuição da amostra, segundo a prática de hobby

Você tem algum <i>hobby</i> ?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não tem	7	30,4	4	21,1	11	26,2
Passeios	2	8,7	-	-	2	4,8
Bar/balada	2	8,7	3	15,8	5	11,9
Leitura de auto-ajuda	1	4,3	-	-	1	2,4
Leitura de negócios	0	-	1	5,3	1	2,4
Cinema	6	26,1	-	-	6	14,3
Internet	1	4,3	-	-	1	2,4
Viagem/caminhada (ecológica)	1	4,3	2	10,5	3	7,1
Dormir	2	8,7	0	-	2	4,8
Curtir casa	1	4,3	0	-	1	2,4
SPA	1	4,3	0	-	1	2,4
Ouvir música/som	1	4,3	1	5,3	2	4,8
Baralho	1	4,3	-	-	1	2,4
Futebol	-	-	5	26,3	5	11,9
Coleciona objetos	-	-	3	15,8	3	7,1
Adora e investe em moto/carro antigo	0	-	2	10,5	2	4,8
<b>Total de respostas</b>	<b>26</b>	<b>55,3</b>	<b>21</b>	<b>44,7</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A TAB. 16 mostra que 76,2% dos gerentes não participam de nenhum projeto social. Entre as mulheres, são 78,3% e entre os homens, 73,7%. Durante as entrevistas, alguns deles expressaram vontade de realizar ações sociais, mas por causa da falta de tempo isso não seria possível. Considerando os 21,7% de mulheres que são participativas, 17,4 são do banco A. Todas elas confessaram que estão envolvidas porque a organização as incentiva bastante. Além disso, há uma intensa campanha sobre desenvolvimento sustentável, e as ações são voltadas para as mais diversas áreas: educação, cultura, terceira idade etc. Isso também é enfatizado pelos 15,8% dos homens participativos, que são do banco A, que expressam isso nos relatos:

Participo dos eventos para arrecadar fundos para uma instituição que trata de crianças com paralisia cerebral. Além disso, também contribuo com dinheiro. O



banco tem muitos projetos que atendem demandas diferentes, e você pode participar de acordo com seu interesse e tempo disponível. (Entrevistados do banco A)

No banco B, o plano de atuar em algum projeto social fica para a fase da aposentadoria, segundo um dos pesquisados:

Atualmente, apenas ajudo financeiramente a instituição Y, mas ainda não faço nenhum trabalho social de verdade, porque o banco toma muito tempo. Quando me aposentar iniciarei algum projeto social que contribua para a melhoria de uma comunidade carente. (Entrevistado do banco B)

TABELA 16 - Distribuição da amostra, segundo a participação em projeto social

Você participa de algum projeto social, por conta própria ou pelo banco?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Sim	5	21,7	5	26,3	10	23,8
Não	18	78,3	14	73,7	32	76,2
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação ao número de horas trabalhadas, (TAB. 17), 34,8% de mulheres e 36,8% de homens trabalham de 40 a 43 horas; e 30,4% de mulheres e 26,3% de homens trabalham de 43 a 46 horas. Isso sinaliza que os gerentes têm buscado equilibrar um pouco mais a vida profissional com a vida pessoal. Em contrapartida, há profissionais que se dedicam intensamente à empresa, trabalhando acima de 52 horas. As mulheres somam 17,4% e os homens 15,8% deste grupo.

Ao considerar a amostra total, verifica-se que 35,7% dos pesquisados trabalham de 40 a 43 horas por semana; 28,6%, de 43 a 46 horas, somando 64,3%; e 35,7%, acima de 46 horas. Verifica-se um percentual bastante elevado que trabalha além da carga horária semanal permitida por lei.

TABELA 17 - Distribuição da amostra, segundo o número de horas trabalhadas

Número de horas trabalhadas	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
De 40 a 43	8	34,8	7	36,8	15	35,7
De 43 a 46	7	30,4	5	26,3	12	28,6
De 46 a 49	2	8,7	2	10,5	4	9,5
De 49 a 52	2	8,7	2	10,5	4	9,5
Acima de 52	4	17,4	3	15,8	7	16,7
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

É importante esclarecer que, apesar de um grande número de gerentes pesquisados trabalhar de 40 a 43 horas, que é o número de horas frequentemente trabalhado pelos brasileiros e também definido pela legislação trabalhista, tem-se um gasto de tempo com o itinerário percorrido de casa para a empresa e da empresa para casa, provocando desgaste físico e psicológico, principalmente considerando as cidades pesquisadas.

Esses profissionais precisam de tempo para se desligar da pressão sofrida dentro dos bancos. Em alguns casos, o tempo que sobra normalmente é dedicado ao investimento na carreira, participando de algum curso ou treinamento oferecido pelo próprio banco ou buscado pelo profissional, restando pouco tempo para dedicar à família. Na visão de Cooper (2005), o profissional de nível gerencial que se insere nessa nova realidade pertence a uma cultura empresarial em que as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente, a fim de atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais.

A TAB. 18 mostra qual é o projeto de vida dos gerentes no curto, médio e longo prazo. Entre as mulheres, 26,1% ainda não pensaram em seu projeto de vida; 26,1% querem ter filho até, no máximo em três anos; 17,4% querem se casar no próximo ano; e 17,4% querem ampliar seu patrimônio. Já entre os homens, os números diferem bastante, pois os itens mais citados são “Ampliar patrimônio”, com 26,3%, “Construir sua carreira no atual banco”, com 26,3% e “Aposentar e montar um negócio”, com 21,1%.

Estes dados são coerentes com os depoimentos que se seguem, mostrando que enquanto a mulher ainda fala mais sobre a importância da vida pessoal o homem continua tendo preocupações financeiras com a manutenção da família. Nesse sentido, três gerentes comentam:

[...] estamos com casamento marcado para o ano que vem. O meu projeto de vida é quitar nosso apartamento e ter nosso primeiro filho daqui a cinco anos, no máximo. (Entrevistada do banco A, 32 anos)

O nosso projeto de vida para daqui a dois anos é ter o nosso primeiro filho. Já estaremos com a nossa vida um pouco mais organizada. (Entrevistada do banco A, 31 anos)

Namoro há dois anos e estou noiva. O nosso casamento será marcado para o próximo ano. Também quero ser mãe. (Entrevistada do banco B, 27 anos)

TABELA 18 - Distribuição dos gerentes, segundo seu projeto de vida

Projeto de vida	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não pensou	6	26,1	1	5,3	7	16,7
Ter filho	6	26,1	1	5,3	7	16,7
Casar-se	4	17,4	2	10,5	6	14,3
Ampliar patrimônio	4	17,4	5	26,3	9	21,4
Construir sua carreira gerencial no atual banco	3	13,0	5	26,3	8	19,0
Mudar de área	2	8,7	0	-	2	4,8
Buscar outra carreira profissional	3	13,0	2	10,5	5	11,9
Cuidados com os filhos	1	4,3	3	15,8	4	9,5
Voltar a estudar	1	4,3	-	-	1	2,4
Melhorar qualidade de vida	1	4,3	1	5,3	2	4,8
Aposentar e montar um negócio	4	17,4	4	21,1	8	19,0
Montar um negócio	-	-	2	10,5	2	4,8
Apoiar o cônjuge na carreira	-	-	1	5,3	1	2,4
<b>Total de respostas</b>	<b>35</b>	<b>152,0</b>	<b>27</b>	<b>142,2</b>	<b>62</b>	<b>147,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Diante dos dados apresentados, percebe-se que os gerentes pesquisados têm buscado conciliar a vida profissional com a vida pessoal, apesar de todos os percalços existentes, tais como falta de tempo, muitas horas dedicadas à organização, cansaço físico e mental, além de cobranças da família e da organização.

#### 6.4 Trajetória profissional dos gerentes

A TAB. 19 mostra o curso de graduação feito pela amostra pesquisada. A grande maioria dos gerentes cursou Administração, Economia ou Ciências Contábeis na graduação. Entre as mulheres, 65,2% fizeram essas graduações; 26,1% cursaram outras áreas; e 8,7% ainda estão cursando. No grupo masculino, os dados confirmam a preferência pelas Ciências Sociais Aplicadas, com 94,7% tendo cursado Administração e áreas afins. Não concluíram a graduação, 5,3%.

Ao considerar toda a amostra, vê-se que 78,6% dos gerentes cursaram administração e cursos afins, 14,3% fizeram outros cursos, 4,7% está cursando a graduação (apenas duas gerentes) e somente 2,4% não têm diploma de curso superior (um gerente). Isso está de acordo com dados da FEBRABAN, que revelam que o bancário se diferencia no mercado pelo seu índice de escolaridade.

TABELA 19 - Distribuição da amostra, segundo o curso de graduação

Curso de graduação	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Administração, C.Contábeis, Economia	15	65,2	18	94,7	33	78,6
Outras áreas	6	26,1	0	0	6	14,3
Cursando graduação	2	8,7	0	0	2	4,7
Graduação incompleta	0	0	1	5,3	1	2,4
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Ao se referir ao investimento em pós-graduações *lato sensu*, observa-se que 56,5% das mulheres já concluíram essa etapa acadêmica, sendo que 39,1% cursaram Finanças ou áreas afins e 17,4% fizeram algum outro curso. Do total da amostra feminina, 39,1% ainda não têm especialização. Em relação aos 42,1% dos homens que já fizeram pós-graduação, 26,3% cursaram Finanças ou afins e 15,8% outra pós. Dentre os homens, há 47,4% que não fizeram pós-graduação (TAB. 20). Esses dados são confirmados por estudos de Hirata (2000), nos quais se reconhece que o trabalho feminino é marcado por altos índices de escolaridade.

Ao comparar a amostra total, vê-se 42,9% dos profissionais ainda não têm pós-graduação e 50% já se especializaram em alguma área. Isso mostra que o bancário tem bom nível de escolaridade.

TABELA 20 - Distribuição da amostra, segundo o curso de pós-graduação

Curso de pós-graduação <i>lato sensu.</i>	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Pós-graduação em Finanças, Negócios ou áreas afins	9	39,1	5	26,3	14	33,3
Pós-graduação em outra área	4	17,4	3	15,8	7	16,7
Cursando pós-graduação	1	4,4	2	10,5	3	7,1
Não tem pós-graduação	9	39,1	9	47,4	18	42,9
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Tanto homens quanto mulheres têm qualificação equivalente para a função gerencial, embora mais mulheres que homens tenham curso superior e pós-graduação. Seguem dois depoimentos:

Eu já fiz duas pós-graduações e pretendo ainda fazer mais alguma. Também participo de todos os treinamentos que o banco oferece (Entrevistada do banco A).  
Hoje, depois de estar com a carreira estabilizada, estou apoiando minha esposa em sua graduação e carreira. A minha pós foi financiada integralmente pelo banco, e por isso pude concluí-la. (Entrevistado do banco B).

Alguns pesquisados mostraram o quanto é importante estar atento às rápidas mudanças ocorridas no mercado, já que isso traz consequências diretas para o setor bancário. Tais mudanças exigem do profissional grande preocupação com o desenvolvimento profissional, para que ele seja capaz não apenas de resolver problemas e alcançar metas, mas também de definir estratégias que contribuam para os resultados organizacionais no longo prazo. De acordo com o seguinte depoimento, percebe-se o quanto o setor bancário é marcado por mudanças constantes e rápidas.

Eu entrei e saí. Sentado na mesma cadeira, troquei de banco três vezes por causa de algumas incorporações. Quando você conhece outra organização, volta com outra visão, sabendo que o futuro é bem incerto. (Entrevistado do banco A).  
Permaneci nesse banco durante três anos, quando identifiquei que seria melhor buscar oportunidades em outros bancos e retornar com mais valor. Minha remuneração é bem mais alta do que muitos que estão aqui há décadas.” (Entrevistada do banco A)

Ao considerar a trajetória dos profissionais pesquisados, (TAB. 21), observa-se que tanto homens quanto mulheres começaram a sua carreira no atual banco ainda jovens,

com 20 anos, em média, para as mulheres e também 20 anos para os homens. A idade média das mulheres quando foram promovidas é de 34 anos, contra 35 anos para os homens.

Dentre as mulheres, 60,9% afirmaram que esse foi o seu primeiro emprego e 26,1% começaram em outro banco. Entre os homens 57,9% responderam que começaram a carreira no atual banco e 31,6% vieram de outro banco. Ao comparar a amostra total, tem-se que 59,5% responderam que o atual banco foi seu primeiro emprego e 28,6% que começaram em outro banco. Ou seja, 88,8% da amostra iniciaram a carreira profissional no setor bancário.

Ao considerar esses dados, percebe-se que trabalhar tantos anos em uma mesma empresa sinaliza que esses profissionais se identificaram com seus os valores institucionais.

TABELA 21 - Distribuição dos pesquisados, segundo sua trajetória profissional

Trajetória profissional	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
O primeiro emprego foi no banco atual – Encarreamento	14	60,9	11	57,9	25	59,5
Começou em outro banco	6	26,1	6	31,6	12	28,6
Começou no atual banco, migrou para outro e retornou.	1	4,4	1	5,3	2	4,8
Começou em outro segmento	1	4,3	0	0	1	2,4
Processo <i>trainee</i>	1	4,3	1	5,2	2	4,8
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Há também aqueles que começaram em outro banco e depois foram contratados pelo atual por causa de duas razões: indicação ou algum processo de incorporação do banco de origem pelo atual. Nesse caso, as mulheres somam 26,1% e os homens, 31,6%. Apenas 4,3% das mulheres começaram a carreira no atual banco, via processo de *trainee* para gerente, enquanto os homens somam 5,2%. Alguns pesquisados comentam que:

São vinte anos de banco. Eu mostro aos meus filhos aonde cheguei. Foi meu primeiro emprego. E eu cheguei no topo. Através desse trabalho, estou realizando um sonho: concluir minha faculdade. Na verdade, iniciei porque disso dependia minha promoção. (Entrevistada do banco B)

O banco valoriza o ser humano. Preocupa-se com o funcionário. Eu vim do interior e vesti a camisa do banco, porque eu queria me casar e precisava fazer carreira. Eu entreguei minha vida ao banco. Tenho uma história aqui dentro. Eu fui comprometido, dedicado e bastante disponível. (Entrevistado do banco B, com 28 anos de empresa)

Isso aqui é tudo. O banco investe muito em você. Tudo que eu construí na minha vida foi através do banco. Estou fazendo uma pós inteiramente financiada pelo banco. Vou para São Paulo. Fico em hotel cinco estrelas e como do bom e do melhor. (Entrevistado do banco A, com 20 anos de banco, há dois anos como gerente geral e com uma remuneração média em torno de R\$ 5.000,00)

Nesses casos, segundo Pagès *et al.* (1993), o indivíduo está ligado à organização hipermoderna não apenas por laços materiais e morais ou pelas vantagens econômicas e satisfações ideológicas proporcionadas, mas também por laços psicológicos.

Ao analisar a trajetória profissional dos gerentes, mulheres e homens, encontrou-se nos dois grupos pessoas que estão há muitos anos no mesmo banco e que chegaram ao cargo de gerente por causa do “encarreamento interno”. Ou seja, depois de passar por diferentes áreas e cargos, existe um caminho que alguns acreditam “ser natural”, que é chegar ao cargo de gerente. A Tabela 22 mostra o tempo de banco que os gerentes têm. Verifica-se que 43,5% das mulheres se concentram na faixa de 6 a 12 anos; 17,4%, na faixa de 0 a 6 anos; e 17,4%, na faixa de 24 a 30 anos. Já os homens, 26,3% se concentram na faixa de 18 a 24 anos; 21,1%, na faixa de 0 a 6 anos; e 15,8%, em cada uma das demais faixas.

Ao considerar todos os intervalos de tempo, verifica-se que 60,9% das mulheres têm até 12 anos de banco, enquanto 57,9% dos homens têm mais de 18 anos. Isso mostra que os homens iniciaram sua carreira antes das mulheres, o que não comprova nenhum tipo de discriminação explícito dos bancos em relação ao trabalho da mulher. Há décadas, era mais comum o homem trabalhar fora – nesse caso, no setor bancário. Ao comparar a amostra total, percebe-se que a maior concentração de gerentes (mulheres e homens) se dá na segunda faixa, de 6 a 12 anos, com 30,9%.

De acordo com alguns depoimentos, a mulher esteve afastada do âmbito organizacional por escolha própria, priorizando a vida doméstica, os cuidados com a família e a carreira do marido. Nos casos estudados, a mulher optou por essa alternativa não apenas porque a desejasse, mas por causa das relações sociais que reforçavam essa situação de desigualdade.

TABELA 22 - Distribuição dos pesquisados, por tempo de banco

Tempo de banco	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
De 0 a 6 anos	4	17,4	4	21	8	19
De 6 a 12 anos	10	43,5	3	15,8	13	30,9
De 12 a 18 anos	3	13,0	1	5,3	4	9,5
De 18 a 24 anos	1	4,3	5	26,3	6	14,3
De 24 a 30 anos	4	17,4	3	15,8	7	16,7
Acima de 30 anos	1	4,3	3	15,8	4	9,5
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação ao tempo na função gerencial, os dados da TAB. 23 mostram que 78,3% das mulheres estão na atual função gerencial há pouco tempo – de 0 a 4 anos. Os outros 21,6% se distribuem nas outras faixas, exceto de 15 a 19 anos. Em relação aos homens, a primeira faixa tem uma concentração de 42,1% e os outros 57,9% se distribuem nas outras faixas com valores próximos. A partir dos cinco anos na função gerencial, a concentração dos homens é o dobro da de mulheres. Os dados sinalizam que a carreira gerencial é construída em longo prazo e que a maioria dos homens tem mais tempo na função gerencial do que as mulheres, possivelmente porque eles começaram a carreira em banco antes delas.

Ao analisar a amostra total, tem-se 61,9% dos gerentes com até quatro anos na função gerencial; 19,0%, de 5 a 9 anos; e 19,1% acima de dez anos. Tanto as mulheres quanto os homens iniciaram sua trajetória profissional no setor bancário em cargos operacionais, permanecendo nestes por muitos anos até conquistarem cargos gerenciais.



TABELA 23 - Distribuição da amostra, por tempo na função

Tempo na atual função gerencial.	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
De 0 a 4 anos	18	78,3	8	42,1	26	61,9
De 5 a 9anos	3	13,1	5	26,3	8	19,0
De 10 a 14 anos	1	4,3	3	15,8	4	9,5
De 15 a19 anos	0	0	1	5,3	1	2,4
Acima de 20 anos	1	4,3	2	10,5	3	7,2
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Algumas das gerentes pesquisadas afirmaram que demoraram a assumir a função gerencial por questões familiares. Já os homens não deixam isso tão claro, embora um gerente tenha afirmado que abdicou de uma promoção diferenciada por causa da esposa.

Neguei três convites para me tornar assistente do diretor e também superintendente. No primeiro, isso aconteceu porque havíamos nos mudado do Rio de Janeiro para Belo Horizonte, e minha mulher teve síndrome do pânico porque estranhou muito a cidade. Precisou de acompanhamento por um tempo, além de ter cuidar dos filhos e da casa. Eu não podia deixá-la sozinha. Se eu assumisse outro cargo teria que me mudar para São Paulo, algo que talvez ela sofresse ainda mais. Na segunda vez, um dos meus filhos estava para nascer. Eu não poderia deixá-la sozinha. E, na última, eu não queria. Por isso menti sobre o estado de saúde da minha esposa. (Entrevistado do banco A, 33 anos de banco e 25 anos de gerência)

Há também os homens que demoraram a ser promovidos:

Eu não tive pressa. Quis adquirir experiência, passando por vários cargos para assumir a gerência de agência com maturidade. Depois de 18 anos de banco, conquistei a gerência e há dois anos procuro fazer um bom trabalho. (Gerente do banco B)

Considerando que os homens já trabalhavam no setor bancário há mais tempo, em torno de 20 anos eles tiveram oportunidade antes da mulher, o que não significa, necessariamente, mais facilidade para alcançar a promoção a cargos gerenciais, pois muitos deles foram promovidos depois dos 35 anos de idade. Algumas pesquisadas argumentam que na década de 1980, era mais fácil para as empresas postergar a promoção das mulheres, com a justificativa que elas próprias abdicavam de sua carreira por causa da família.

Uma das gerentes do banco A comenta:

Me acomodei ao que tinha no banco por causa do meu primeiro casamento. Na verdade, quando decidi começar no banco, meu pai não queria que eu trabalhasse, porque tínhamos uma condição financeira boa. Mesmo assim, quis começar. Isso foi em Itaúna há 25 anos atrás. Depois tive que conviver com os ciúmes do meu marido que implicava com tudo. Neguei oportunidades de promoção para cuidar da família, já que não podia ser transferida. Assim que me separei aceitei a promoção e também me mudei de cidade, vim para BH com meu filho. (Entrevistada do banco A com 25 anos de banco, promovida a gerente geral há 7 meses)

Outro depoimento mostra que quando o marido tem renda alta a esposa não investe significativamente na carreira profissional:

Não preciso trabalhar. Meu marido tem uma empresa e tem uma renda muito alta. Ele preferiria que eu ficasse em casa com os nossos dois filhos, mas eu trabalho porque meu dinheiro é destinado para a reforma da casa da minha mãe. (Entrevistada do banco A, 35 anos e 13 anos de banco, promovida há 6 meses).

A TAB. 24 mostra informações sobre a remuneração mensal dos gerentes pesquisados. Apenas na primeira faixa salarial (de 2.000 a 5.000) as mulheres (56,5%) superam os homens (21,1%). A partir da segunda faixa salarial, os homens estão em maior número. Na faixa de 5.000 a 8.000, há 21,7% de mulheres e 36,8% de homens; de 8.000 a 10.000, 8,7% de mulheres e 15,8% de homens; e de 11.000 a 14.000, 8,7% de mulheres e 10,5% de homens. Acima de 14.000, há apenas um homem (5,3%).

Nos bancos pesquisados, os dados mostram que há um número menor de mulheres em comparação com o número de homens a partir da segunda faixa salarial. As mulheres somam 39,1% com remuneração acima de 5.000 e os homens, 68,4% com remuneração acima de 5.000. Percebe-se uma diferenciação salarial entre mulheres e homens, sendo que um número maior de homens tem uma remuneração mais alta.

Ao se analisar a amostra total, vê-se que 40,5% dos gerentes têm remuneração na primeira faixa, de 2.000 a 5.000; 28,6%, de 5.000 a 8.000; e 11,9%, de 8.000 a 11.000. Em relação aos critérios diferentes adotados sobre remuneração, a maioria dos entrevistados reclamou que os gerentes de carreira (aqueles que já são do banco) recebem um salário menor do que os gerentes de mercado (contratados de outros bancos ou de outras empresas).

TABELA 24 - Distribuição da amostra, segundo a remuneração

Remuneração em reais R\$	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
De 2.000 a 5.000	13	56,5	4	21,1	17	40,5
De 5.000 a 8.000	5	21,7	7	36,8	12	28,6
De 8.000 a 11.000	2	8,7	3	15,8	5	11,9
De 11.000 a 14.000	2	8,7	2	10,5	4	9,5
Acima de 14.000	0	0	1	5,3	1	2,4
Não respondeu	1	4,3	2	10,5	3	7,1
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A TAB. 25 mostra os critérios de contratação apontados pelos gerentes como os mais importantes adotados pelos bancos. Entre as mulheres, 47,8% citaram o encarecimento, que, na percepção delas, consiste em começar no cargo mais baixo da hierarquia e construir carreira no banco. Já 39,1% apontaram a indicação como importante critério de contratação; 30,4%, que uma carteira de clientes rentável justifica a contratação de gerentes de mercado; e 21,7% que um bom relacionamento interpessoal (avaliado no processo de seleção) pode contribuir para a contratação.

Em relação aos homens, 47,4% apontaram o encarecimento como critério de contratação; 26,3%, a carteira de clientes como o fator decisivo para contratar profissionais de mercado; 26,3%, que cursar nível superior é bastante positivo; e 26,3%, que o perfil para a vaga é essencial. Ao comparar a amostra total, observa-se que o encarecimento é o principal fator para contratação para 47,4%, seguido por uma carteira de clientes rentável, para 26,3%; cursando nível superior, para 26,3%; e ter perfil para a vaga, para 26,3%.

Ao comparar a amostra total, verifica-se que o critério de contratação mais importante é o encarecimento, para 47,6%; seguido por uma carteira de clientes rentável para 28,6%; e indicação, para 23,8%. Esses dados mostram que os gerentes entrevistados acreditam que o fato de serem contratados no mais baixo nível hierárquico e de percorrerem os demais cargos impulsiona a carreira para assumirem a gerência.

TABELA 25 - Percepção dos gerentes sobre o que eles acreditam que sejam critérios de contratação em bancos

Critérios de contratação	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Encarreamento	11	47,8	9	47,4	20	47,6
Indicação	9	39,1	1	5,3	10	23,8
Carteira de clientes rentável	7	30,4	5	26,3	12	28,6
Bom relacionamento interpessoal	5	21,7	1	5,3	6	14,3
Cursando graduação	4	17,4	5	26,3	9	21,4
Processo Trainee	3	13	4	21,1	7	16,7
Bons resultados	3	13	2	10,5	5	11,9
Experiência com gestão de pessoas	3	13	1	5,3	4	9,5
Perfil para a vaga	1	4,3	5	26,3	6	14,3
Conhecer bem o banco	2	8,7	1	5,3	3	7,1
Experiência profissional	-	-	1	5,3	1	2,4
Comprometimento	-	-	1	5,3	1	2,4
<b>Total de respostas</b>	<b>48</b>	<b>208,4</b>	<b>36</b>	<b>189,6</b>	<b>84</b>	<b>200,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os gerentes foram questionados sobre os critérios que eles acreditam que são adotados pelos bancos para promover os profissionais ao cargo gerencial. A TAB. 26 mostra que 52,2% das mulheres destacaram o “alcance de bons resultados”; 30,4%, o “bom relacionamento interpessoal com os pares e com clientes”; e 26,1%, o “comprometimento com os valores da empresa”.

Ao considerar as respostas dos homens, observa-se que 57,9% escolheram como competência essencial para promoção o “alcance de bons resultados”; 36,8%, o “comprometimento”; e 31,6% o “conhecimento do segmento” em que trabalham e também do setor bancário é fundamental.

Vê-se que apenas um dos fatores é diferente para mulheres e homens. Enquanto elas priorizam o “bom relacionamento interpessoal”, eles valorizam o “conhecimento do segmento”.

Na análise da amostra total, verifica-se que 54,8% citaram o “alcance de bons resultados” como a competência mais importante para promoção; 30,9% o “comprometimento”; e 26,2%, o “bom relacionamento interpessoal”, o que engloba a relação com os pares, subordinados e gestores, além dos clientes.

Foram apresentadas na Tabela 26 apenas as respostas mais citadas. Apenas 4,8% dos responderam que “ter perfil comercial” é uma competência importante; e 2,4%, as seguintes opções: “especialização em finanças”, “indicação”, “gerenciamento de tarefas”, “visão estratégica” e “assumir desafios”.

TABELA 26 -Distribuição da amostra, segundo sua percepção das competências essenciais para promoção para a função gerencial

Aspectos que contribuíram para promoção	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Alcance de bons resultados	12	52,2	11	57,9	23	54,8
Bom relacionamento interpessoal	7	30,4	4	21,1	11	26,2
Comprometimento	6	26,1	7	36,8	13	30,9
Conhecimento do segmento e do negócio	5	21,7	6	31,6	11	26,2
Gestão de pessoas	4	17,4	-	-	4	9,5
Determinação	4	17,4	-	-	4	9,5
Confiança do gestor	3	13	-	-	3	7,1
Dinamismo e flexibilidade	3	13	1	5,3	4	9,5
Liderança	3	13	1	5,3	4	9,5
Ética	2	8,7	1	5,3	3	7,1
Capacidade de exposição	1	4,3	2	10,5	3	7,1
<b>Total de entrevistas</b>	<b>56</b>	<b>217,2</b>	<b>33</b>	<b>173,8</b>	<b>83</b>	<b>197,4</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em relação aos treinamentos apontados pelos pesquisados como relevantes para a atuação como gerentes, a TAB. 27 mostra que 43,5% das mulheres citaram os treinamentos internos como os mais importantes para a realização do seu trabalho; 30,4%, treinamento específico em gestão de pessoas; 26,1%, treinamento específico para formação de gerentes; e 26,1%, o curso de Análise de Crédito ou Análise Financeira. Entre os homens, 26,3% apontaram o treinamento para gerentes, que é oferecido pelos bancos, no período que antecede a promoção; 21,1%, gestão de pessoas; 21,1%, pós-graduação em gestão de negócios; e 21,1%, curso da ANBID, seguidos por outros.

Ao analisar a amostra total, tem-se que 28,6% apontaram os treinamentos internos como essenciais; 26,2%, o curso de Gestão de Pessoas; e 26,2%, o treinamento para formação gerencial.

Em síntese, os principais treinamentos recebidos pelos gerentes são: treinamentos internos, Gestão de Pessoas e treinamento para formação gerencial. A fim de se manterem nos respectivos bancos, mulheres e homens participam efetivamente dos treinamentos oferecidos, principalmente porque isso é registrado no currículo do profissional dentro do banco de dados da empresa.

TABELA 27 - Distribuição dos gerentes, segundo os treinamentos considerados importantes

Treinamentos feitos para o cargo	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Treinamentos internos (vários temas)	10	43,5	2	4,8	12	28,6
Gestão de Pessoas	7	30,4	4	21,1	11	26,2
Treinamento para formação gerencial	6	26,1	5	26,3	11	26,2
Análise de crédito/financeira outro processo do banco	6	26,1	2	4,8	8	19
Vendas e atendimento	5	21,7	3	15,8	8	19
Gestão de negócios/financeira ou afins	4	17,4	4	21,1	8	19
ANBID	3	13	4	21,1	7	16,7
Pós-graduações	2	8,7	1	5,3	3	7,1
Liderança	1	4,3	3	15,8	4	9,5
Não respondeu	2	8,7	2	4,8	4	9,5
<b>Total de respostas</b>	<b>46</b>	<b>199,9</b>	<b>30</b>	<b>140,9</b>	<b>76</b>	<b>180,8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em relação aos fatores que influenciaram a decisão de se tornar gerentes, a TAB. 28 mostra que tanto as mulheres (52,2%) quanto os homens (68,4%) apontam a realização profissional como o principal motivo que os levou a escolher a carreira gerencial. Das mulheres, 34,8% apontaram como segundo motivo a remuneração, assim como os homens, com 21,1%. As mulheres apontaram como terceiro fator a Gestão de Pessoas (26,1%) e os homens citaram outros fatores, que tiveram valores próximos, 5,3%.

Ao considerar a amostra total, verifica-se que as principais motivações associadas à carreira gerencial são: realização profissional (59,5%), remuneração (28,6%) e gestão de pessoas (16,7%).

TABELA 28 - Distribuição da amostra, segundo os fatores que influenciaram a decisão de se tornar gerente

Trajetória profissional	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Realização profissional	12	52,2	13	68,4	25	59,5
Remuneração	8	34,8	4	21,1	12	28,6
Gestão de pessoas	6	26,1	1	5,3	7	16,7
Sorte/Aconteceu	4	17,4	1	5,3	5	11,9
Uma função sem rotinas	3	13	1	5,3	4	9,5
Autonomia da função	1	4,3	-	-	1	2,4
Indicação	-	-	1	5,3	1	2,4
Não respondeu	-	-	1	5,3	1	2,4
<b>Total de entrevistas</b>	<b>34</b>	<b>147,8</b>	<b>22</b>	<b>116,0</b>	<b>56</b>	<b>133,4</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em relação às atividades que o gerente realiza ao longo do seu dia de trabalho (TAB. 29), 69,6% das mulheres apontaram a gestão de pessoas como sua principal atividade, seguida de atendimento ao cliente, com 52,2%, e busca e acompanhamento de resultados, com 52,2%. Os homens citaram a busca e acompanhamento de resultados como a mais importante, com 73,7%, seguindo-se gestão de pessoas, com 68,4%, e atendimento ao cliente, com 57,9%. Ao comparar a amostra total, verifica-se que 69,0% dos gerentes apontam a gestão de pessoas como a principal atividade, seguida por busca e acompanhamento de resultados, com 61,9%, e atendimento e visita a clientes, com 54,8%.

TABELA 29 - Principais atividades realizadas pelos gerentes pesquisados

Principais atividades que o gerente realiza no seu dia-a-dia	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Gestão de pessoas	16	69,6	13	68,4	29	69,0
Realização de reuniões	4	17,4	4	21,1	8	19,0
Prospecção de clientes	7	30,4	4	21,1	11	26,2
Atendimento e visita a clientes para manter um bom relacionamento	12	52,2	11	57,9	23	54,8
Definição de estratégias de acordo com as metas	5	21,7	2	10,5	7	16,7
Busca e acompanhamento dos resultados	12	52,2	14	73,7	26	61,9
Gerenciar carteira de clientes	5	21,7	4	21,1	9	21,4
Aprovação e análise de crédito	9	39,1	7	36,8	16	38,1
Gestão interna da agência	6	26,1	3	15,8	9	21,4
Realizar cobrança de clientes	2	8,7	2	10,5	4	9,5
<b>Total de respostas</b>	<b>78</b>	<b>339,1</b>	<b>64</b>	<b>336,9</b>	<b>142</b>	<b>338,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Segundo os gerentes o item “gestão de pessoas” é o que mais demanda tempo, porque é necessário desenvolver a equipe de profissionais para alcançar os resultados e também acompanhá-los. O gestor tem grande responsabilidade de transmitir feedbacks constantes, com o objetivo maior de formar esses profissionais, que serão os futuros gestores da organização. Em relação à outra atividade importante, “buscar e acompanhar resultados”, na visão dos entrevistados significa ler e analisar todos os dias as planilhas de resultados da própria equipe e das outras agências bancárias, a fim de cobrar as metas de seus colaboradores e definir novas estratégias para o seu alcance.

O seguinte depoimento mostra isso:

[...] faço questão de investir mais de 70% do meu tempo na gestão de pessoas, pois são elas que fazem isso aqui funcionar. Acredito na importância dos feedbacks, e por isso sempre avalio os profissionais. É extremamente gratificante para mim ter um antigo colaborador sendo promovido ao mesmo cargo que tenho. (Entrevistado do banco A, com 34 anos, gerente geral há dois anos e com dois anos de banco)



A TAB. 30 mostra a percepção dos gerentes sobre o conteúdo do seu trabalho. Foi perguntado a todos se acreditam que poderiam realizar um trabalho com conteúdo mais desafiador e complexo. São possíveis as seguintes respostas: Sim, Não e Não respondeu.

Entre as mulheres, 65,2% responderam que poderiam realizar um trabalho mais desafiador, contra 84,2% dos homens. Isso mostra a percepção dos profissionais em relação ao que poderiam fazer, e não fazem. Eles acreditam que seu trabalho tem um conteúdo mais operacional do que estratégico e que eles são subaproveitados. Isso é verificado também quando se trata da amostra total. Observa-se que 73,8% acreditam que poderiam realizar um trabalho mais desafiador, sinalizando que os gerentes se sentem insatisfeitos em relação ao conteúdo do próprio trabalho.

Isso é confirmado a partir de alguns relatos:

Hoje já não há o que aprender, pois estou aqui há oito anos. Abri essa agência e a fiz crescer. Atualmente, os resultados acontecem comigo aqui ou fora daqui. A equipe já está bem preparada. (Entrevistado do banco A, com 28 anos de empresa)

Estou aqui, nesta agência há três anos e faço de tudo, desde atender o cliente ao telefone e pessoalmente até acompanhar o rendimento da estagiária. Eu respondo por tudo que acontece aqui. Seria um desafio ser transferida para uma agência maior. (Entrevistada do banco B)

Em síntese, o trabalho é simples e rotineiro, comparado com a qualificação e a experiência dos gerentes.

TABELA 30 - Distribuição da amostra, segundo a complexidade do trabalho

Você acredita que poderia realizar um trabalho mais desafiador?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Sim	15	65,2	16	84,2	31	73,8
Não	8	34,8	3	15,8	11	26,2
Não responderam	0	-	0	-	-	-
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A TAB. 31 mostra a percepção dos pesquisados em relação à autonomia que possuem para realizar seu trabalho. A diferença entre Sim e Não é pequena, sinalizando que os gerentes não estão satisfeitos com o poder de decisão que têm em suas respectivas agências. Entre as mulheres, 47,8% declararam que fazem o trabalho como gostariam; e

52,2%, que não fazem da maneira como gostariam. Entre os homens, 42,1% realizam o trabalho como gostariam; e 57,9%, que não o fazem. Na amostra total, os valores não são tão diferentes, 45,2% acreditam que realizam o trabalho da maneira como gostariam; e 54,8%, não o fazem. Em suma, para a maioria o nível de autonomia é baixo.

TABELA 31 - Distribuição da amostra, segundo o nível de autonomia

Você acredita que faz seu trabalho da maneira como gostaria?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Sim	11	47,8	8	42,1	19	45,2
Não	12	52,2	11	57,9	23	54,8
Não responderam	0	-	-	-	-	-
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Foi perguntado a todos os gerentes o quão bem informados eles se sentem pelo seu gestor em relação à qualidade do próprio trabalho (TAB. 32). Entre as mulheres, apenas 21,7% consideram que a comunicação com o gestor é bastante ruim, recebendo do mesmo apenas o feedback estruturado e formal exigido pela avaliação de desempenho; e 78,3% se sentem bem informadas pelo gestor, pois são acompanhadas semanalmente. Entre os homens, 26,3% não têm boa comunicação com seus respectivos gestores; 63,2% afirmam que têm uma relação aberta, possibilitando feedbacks constantes; e 10,5% não responderam.

Na amostra total, apenas 23,8% consideram que a comunicação é ruim; e 71,4% acreditam que têm uma comunicação aberta com o gestor. Esse acompanhamento é realizado pessoalmente, por telefone ou por conferências via web. Diante disso, verifica-se que a comunicação formal entre os gerentes entrevistados e seus superiores imediatos é considerada adequada pela maioria dos gerentes, mulheres e homens.

Ressalta-se que nenhum gerente entrevistado tinha como gestor uma mulher, indicando que elas estão concentradas em postos mais baixos de comando, supervisionando, muitas vezes, trabalhadoras do mesmo sexo e com pouca atuação na tomada de decisão nos dois bancos pesquisados.

TABELA 32 - Distribuição da amostra, segundo a qualidade da comunicação com o gestor

Como é a sua comunicação com o seu gestor?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Ruim	5	21,7	5	26,3	10	23,8
Sente-se bem informado	18	78,3	12	63,2	30	71,4
Não responderam	0	-	2	10,5	2	4,8
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>54,8</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Ao serem perguntadas sobre como resolvem com seu gestor algum problema (TAB. 33), 82,6% das mulheres responderam que discutem e decidem a melhor solução para o problema considerando a opinião de todos; 13,0% que o gestor toma a decisão a partir de sua própria opinião. Não responderam essa pergunta, 4,3%. Entre os homens, 84,2% afirmaram que têm um gestor que considera o ponto de vista da equipe; 5,3%, que o gestor toma a decisão sozinho.

Os valores não mudam muito quando se analisa a amostra total. Os dados mostram que as organizações têm privilegiado uma visão mais democrática e participativa de gestão.

TABELA 33 - Distribuição da amostra, segundo a forma de resolver problemas com o gestor

Como você e seu gestor resolvem algum problema?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Discutem e decidem a melhor solução para o problema.	19	82,6	16	84,2	35	83,3
Discutem, mas prioriza a opinião do chefe.	3	13,0	1	5,3	4	9,5
Não responderam	1	4,3	2	10,5	3	7,1
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A mesma pergunta foi feita em relação aos colaboradores desse gerente (TAB. 34). Entre as mulheres, 82,6% responderam que tomam a decisão considerando a opinião dos seus colaboradores. Não responderam a pergunta, 21,1%. Entre os homens, 68,4% afirmaram que tomam a decisão discutindo com seus subordinados. Não responderam, 31,6%.

É importante esclarecer que aqueles que não responderam não são, formalmente, gestores da organização.

A TAB. 34 sugere uma tendência entre as mulheres de permitirem uma maior participação dos seus colaboradores nas decisões tomadas dentro da agência.

Ao analisar a amostra total, verifica-se que 76,2% dos gerentes discutem e decidem a melhor solução para o problema com toda sua equipe. Não responderam, 23,8%. Isso aponta que os bancos pesquisados têm privilegiado uma gestão mais participativa e colaborativa.

TABELA 34 - Distribuição da amostra, segundo a forma de resolver problemas com seus colaboradores

Como você e seus colaboradores resolvem algum problema?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Discutem e decidem a melhor solução para o problema.	19	82,6	13	68,4	32	76,2
Discutem, mas prioriza m a opinião do chefe.	0	-	0	-	-	-
Não responderam	4	21,1	6	31,6	10	23,8
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Os pesquisados foram questionados sobre o que fizeram para alcançar o cargo de gerentes. De acordo com a TAB. 35, 56,5% das mulheres apontam “ter foco em resultados” como o principal fator que contribuiu para a promoção, enfatizando a importância de manter os resultados no nível esperado pela Superintendência e alcançar as metas ao longo do ano; 21,7%, que é importante ter “determinação e ser comprometida com a empresa”; 13%, não ter planejado a carreira. Não responderam, 13%

Na opinião de 21,1% dos homens “ter foco em resultados” foi uma estratégia importante para alcançar a gerência; 21,1% falaram da importância da “determinação e comprometimento” com a cultura da empresa para a promoção de um gerente. Isso é seguido de “manter uma boa rede de relacionamentos”, com 15,8%; e com ética, com 15,8%.

TABELA 35 - Distribuição da amostra, segundo o que o gerente fez para chegar ao cargo de gerente

O que os gerentes fizeram para chegar ao cargo de gerente?	Mulheres		Homens		Total	
Ter foco em resultados	13	56,5	4	21,1	17	40,5
Manter uma boa rede de relacionamentos	2	8,7	3	15,8	5	11,9
Determinação e comprometimento	5	21,7	4	21,1	9	21,4
Não planejou a carreira	3	13	1	5,3	4	9,5
Ética	-	-	3	15,8	3	7,1
Não respondeu	3	13	3	15,8	6	14,3
<b>Total de respostas</b>	<b>27</b>	<b>112,9</b>	<b>21</b>	<b>94,9</b>	<b>48</b>	<b>104,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Na TAB. 35, ao comparar a amostra total, observa-se que 40,5% dos gerentes apontaram “ter foco em resultados”; 21,4%, “determinação e comprometimento”. Não responderam, 14,3% porque não souberam o que fizeram efetivamente para alcançar o cargo gerencial. Ressalta-se que mais mulheres (56,5%) do que homens (21,1%) acreditam que “ter foco em resultados” é o fator mais importante para chegar ao cargo de gerente.

Algumas respostas foram retiradas da tabela, pois tiveram um pequeno número de respondentes: 4,8% responderam que foi essencial ter conhecimento do segmento e do negócio; 2,4%, gestão de pessoas; e 2,4%, a habilidade para assumir riscos. Alguns gerentes acreditam que mostrar dedicação e comprometimento significa, realmente, ser leal ao banco, pois assim ele será leal a você. Os seguintes depoimentos mostram isso:

Tenho uma história aqui dentro. Vim do interior e vesti a camisa do banco, porque eu queria casar e precisava fazer carreira. Eu fui comprometido, dedicado e bastante disponível. (Gerente do banco B, 28 anos no emprego)  
O banco valoriza muito seus profissionais, investindo em cursos e treinamentos. Acredito profundamente nos valores do banco tais como ética e uma boa gestão de pessoas. (Gerente do banco B, com 20 anos de empresa)

Os gerentes foram questionados sobre a data que julgam que serão promovidos. A TAB. 36 mostra que 39,1% das mulheres acreditam que a promoção virá dentro de dois anos para uma agência maior; e 26,1% não pretendem que serão promovidas nos próximos anos. Algumas delas estão prestes a se aposentar e outras não querem perder qualidade de vida, já que estão trabalhando perto de casa e a promoção significaria transferência de agência. Pensam em sua promoção para daqui a um ano, 17,4 % das mulheres.

Entre os homens, 26,3% acham que sua promoção será dentro de dois anos para uma agência maior; 21,1%, no prazo máximo de um ano para uma agência maior; e 21,1% não pretendem, porque aguardam a aposentadoria.

Em síntese, 47,4% dos homens e 56,5% das mulheres acreditam que serão promovidos nos próximos dois anos, o que pode ser considerado uma boa perspectiva de progresso profissional.

TABELA 36 - Distribuição da amostra, segundo a perspectiva do tempo para a próxima promoção

Para quando você espera sua promoção?	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não respondeu	2	8,7	4	21,1	6	14,3
Não pretende	6	26,1	4	21,1	10	23,8
1 ano para uma agência maior	4	17,4	4	21,1	8	19
A partir de 2 anos para uma agência maior	9	39,1	5	26,3	14	33,3
1 ano para um cargo na Superintendência	1	4,3	1	5,3	2	4,8
Acima de 2 anos para um cargo na Superintendência	1	4,3	1	5,3	2	4,8
<b>Total de entrevistas</b>	<b>23</b>	<b>54,8</b>	<b>19</b>	<b>45,2</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Parece que tanto as mulheres quanto os homens adiam ou, até mesmo, negam promoções em função da vida pessoal e da família, valorizando a qualidade de vida junto à família, apesar de um número maior de mulheres priorizar mais a vida familiar do que a profissional, em comparação com os homens. Os dados mostram que a situação das mulheres e dos homens parece equilibrada. Em relação ao cargo de superintendência, há o mesmo número de representantes para os dois grupos. Isso pode estar associado às políticas de gestão de pessoas dos dois bancos pesquisados.

A TAB. 37 apresenta as respostas dadas sobre as dificuldades vivenciadas pelos profissionais na função gerencial. Entre as mulheres, 78,3% citaram “pressão por resultados e metas” como uma grande dificuldade, enfatizando o quanto isso é motivo de tensão e conflito. Essa dificuldade é seguida por “gestão de pessoas”, com 47,8%; lidar com clientes, com 17,4%; e pouca autonomia para realizar o trabalho, com 17,4%. Entre os homens, 42,1% apontaram a pressão por resultados como a maior dificuldade, assim como “gestão de

peças”, com 42,1%. Para 31,6%, outra dificuldade é a “intensa competição entre bancos e também entre profissionais”, ao passo que 9,5% reclamam da pouca autonomia.

Relacionando os dados, percebe-se que “pouca autonomia” é um desafio para os responsáveis pela gestão de pessoas nos bancos pesquisados, já que é citado como um fator de dificuldade.

Ao comparar a amostra total, percebeu-se que 61,9% dos gerentes afirmam que uma grande dificuldade vivenciada no banco é a pressão por resultados e o alcance de metas; 45,2%, que é a gestão de pessoas; e 21,4%, a competição intensa entre bancos e profissionais. Resumidamente, as maiores dificuldades enfrentadas pelos gerentes são “pressão por resultados e metas”, “gestão de pessoas” e “competição intensa entre bancos e profissionais”.

TABELA 37 - Distribuição da amostra, segundo as dificuldades vivenciadas pelos gerentes

Dificuldades vivenciadas pelos pesquisados	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Gestão de pessoas	11	47,8	8	42,1	19	45,2
Pressão por resultados e metas	18	78,3	8	42,1	26	61,9
Lidar com clientes	4	17,4	3	7,1	7	16,7
Competição intensa entre bancos e profissionais	3	13,0	6	31,6	9	21,4
Pouca autonomia	4	17,4	4	9,5	8	19,0
Medo da violência	1	4,3	-	-	1	2,4
Não há nada	-	-	1	5,3	1	2,4
<b>Total de respostas</b>	<b>41</b>	<b>178,2</b>	<b>30</b>	<b>137,7</b>	<b>71</b>	<b>169,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

#### Há depoimentos que mostram isso:

[...] sou bastante cobrada. O meu superintendente quer que eu traga resultados para a organização. Eu sei disso, mas tento não transmitir para a minha equipe toda essa pressão, porque se o fizer vou apenas estressá-los, sem conseguir o que quero. Tenho que saber o jeito de falar. (Entrevistada do banco A, com 24 anos de banco)

Isso aqui não é fácil, não. Não é fácil mesmo. Busco fazer o melhor que eu posso para não ser cobrada. Não deixo de acompanhar os resultados da minha equipe. Faço visitas com eles e fecho negócios. Não deixo os resultados caírem. Já ganhamos vários prêmios. Saio daqui e vou para casa pensando quais aspectos podemos melhorar ainda mais. (Entrevistada do banco B, com 25 anos de banco e 13 anos de gerência)

“O banco perdeu a noção do que é meta. Mesmo que você traga receita, você tem que vender todos aqueles produtos e, além disso, também crédito. Você não tem

como trabalhar aquele cliente, você tem que fazê-lo assinar o contrato ali na sua frente”. (Entrevistado do banco A, dois anos de empresa)

A TAB. 38 mostra as respostas em relação às recompensas alcançadas pelos profissionais ao conquistarem o cargo gerencial. As mulheres citaram a remuneração direta e indireta como a principal (78,3%). O outro item é “reconhecimento” (60,9%), que, segundo elas, significa ser reconhecida, pessoal e profissionalmente, por pares, subordinados e superintendentes, além de familiares e amigos. Citaram a realização pessoal e profissional como uma recompensa, 39,1%, pois elas se sentem satisfeitas ao fazer algo que gostam e fazem bem feito. Entre os homens, 68,4% apontaram a remuneração e 68,4%, reconhecimento, seguidos por realização pessoal e profissional (26,3%).

Em síntese, o dinheiro tem um peso muito forte no que significa para eles “ter sucesso profissional”. Percebe-se que a realização profissional é um dos fatores que, além de ter influenciado a decisão de se tornar gerente, ao longo da carreira e é uma importante recompensa do trabalho.

TABELA 38 - Distribuição da amostra, segundo as recompensas conquistadas na carreira gerencial

Recompensas conquistadas pelos entrevistados.	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Remuneração direta e indireta	18	78,3	13	68,4	31	73,8
Ser reconhecido	14	60,9	13	68,4	27	64,3
Realização pessoal e profissional	9	39,1	5	26,3	14	33,3
Formar e promover pessoas	2	8,7	3	15,8	5	11,9
Trabalho dinâmico e com autonomia	2	8,7	1	5,3	3	7,1
Alcançar metas e resultados	3	13,0	-	-	3	7,1
Estabilidade	-	-	1	5,3	1	2,4
<b>Total de respostas</b>	<b>48</b>	<b>208,7</b>	<b>36</b>	<b>189,5</b>	<b>84</b>	<b>199,9</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A TAB. 39 mostra as informações referentes à existência de possíveis diferenças entre o trabalho da mulher e o do homem. Entre as mulheres, 21,7% afirmaram que não existem diferenças entre o trabalho de ambos; 30,4%, que os homens delegam mais e que as mulheres se envolvem mais com o trabalho, realizando mais de uma tarefa; 26,1%, que a mulher



conversa muito, gerando fofoca no ambiente de trabalho; 21,7%, que a mulher se relaciona melhor com as pessoas; e 21,7%, que os homens são mais racionais e as mulheres mais emocionais.

Em relação aos aspectos negativos, 17,4% das mulheres foram enfáticas ao afirmarem que são mais competitivas e ciumentas, principalmente, entre elas; 8,7%, que são intransigentes e centralizadoras; 8,7%, que são mais autoritárias; 8,7%, que são mais arrogantes e preconceituosas; e 8,7%, que têm mais dificuldade para dar *feedback* aos colaboradores. Algumas mulheres acreditam que é essencial mesclar características femininas e masculinas para equilibrar o que há de melhor na equipe. Nesse sentido uma gerente comenta:

[...] tenho muitas mulheres trabalhando na minha equipe. Quero o mais breve possível contratar alguns homens, para que seja metade de homens e metade de mulheres. O dia a dia com elas é mais complicado, pois tem muita fofoca, alguns atrasos e ausências por causa de filhos. Além disso, elas são mais ciumentas e competitivas. (Entrevistada do banco A)

Entre os 57,9% dos homens que não acreditam na existência de diferenças 8,7% disseram que não existe diferença entre os sexos, porque em banco as mulheres são muito competentes; e 15,8%, que tudo depende da pessoa, e não do sexo dessas pessoas. Outro gerente respondeu que, devido à pressão, as diferenças que existem se igualam. Entre os homens, 15,8% acreditam que a mulher se relaciona melhor com as pessoas; e 10,5%, que a mulher é mais competitiva e ciumenta em relação a outra mulher. As outras respostas tiveram apenas 5,3% de respondentes. Os gerentes homens não conseguiram expressar claramente se existem características que são próprias da gestão feminina e da gestão masculina (TAB. 39).

Quando a mulher é determinada e sabe o que quer, ela não fofoca. Eu percebo que há mulheres (assim como os homens) que deixam seus filhos em segundo plano. A mulher tem participado muito mais do mercado. (Entrevistado do banco A)

TABELA 39 - Distribuição dos pesquisados, segundo sua percepção sobre a existência de diferenças no estilo de gestão feminino e masculino

Diferenças entre o trabalho do homem e o trabalho da mulher	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Não há diferenças	5	21,7	11	57,9	16	38,1
O homem delega mais e a mulher se envolve mais com o trabalho, realizando mais de uma tarefa.	7	30,4	-	-	7	16,7
A mulher conversa muito, gerando fofoca.	6	26,1	1	5,3	7	16,7
A mulher é mais emocional e o homem é mais racional.	5	21,7	-	-	5	11,9
A mulher se relaciona melhor com as pessoas	5	21,7	3	15,8	8	19,0
A mulher é mais competitiva e ciumenta, principalmente em relação a outra mulher.	4	17,4	2	10,5	6	14,3
O homem é mais profissional e focado	3	13,0	-	-	3	7,1
A mulher é mais eficaz	3	13,0	-	-	3	7,1
A mulher é mais frágil diante de pressão	3	13,0	1	5,3	4	9,5
A mulher é mais organizada	2	8,7	1	5,3	3	7,1
A mulher é mais dedicada e comprometida	2	8,7	1	5,3	3	7,1
A mulher tem boa percepção da situação	2	8,7	1	5,3	3	7,1
<b>Total de respostas</b>	<b>47</b>	<b>204,1</b>	<b>21</b>	<b>110,7</b>	<b>68</b>	<b>161,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Ao comparar a amostra total, 38,1% dos gerentes acreditam que não existem diferenças entre mulheres e homens; 19% que as mulheres se relacionam melhor com as pessoas; e 16,7% que a mulher conversa muito, o que gera fofoca. Em síntese, os gerentes não destacam diferenças marcantes e características que tragam grandes impactos para o desempenho na função gerencial. Além disso, os aspectos negativos do trabalho feminino são mais pontuados pelas mulheres. Ao comparar os dados, verifica-se que nos bancos pesquisados a maior dificuldade vivenciada pelos gerentes é a pressão por metas e resultados. Dessa forma, sendo mulher ou homem, o mais importante é alcançar esses objetivos.

Em relação às competências necessárias para progredir na carreira gerencial, (TAB. 40), 56,5% das mulheres afirmaram que é alcançar bons resultados; 21,7%, alcançar a ética; 21,7%, a busca por conhecimento; 17,4%, o relacionamento interpessoal com todos do ambiente organizacional; 17,4%, a gestão de pessoas; e 17,4%, a persistência.

Entre os homens, 47,4% citaram comprometimento e dedicação; 42,1%, busca por resultados; 36,8%, bom relacionamento interpessoal com pares e gestores; 31,6%, a busca por conhecimento; 26,3%, a gestão de pessoas; e 26,3%, gostar do que fazem.

Ao comparar a amostra total, observa-se que 50% dos gerentes citaram o alcance de bons resultados; 31,6%, ética no ambiente de trabalho, principalmente para atingir as metas estabelecidas; 26,2%, relacionamento interpessoal; e 26,2%, ter comprometimento e dedicação. Há fatores que foram citados, mas não foram registrados na tabela porque o número de respondentes não ultrapassou 10%. Da amostra total, 7,1% citaram ter perfil comercial e proatividade; 4,8%, lidar com pressão, ser estratégico e acreditar na instituição; e 2,4%, ter paciência, humildade e indicação. Não responderam, 2,4%.

Em suma, os bancos privilegiam o alcance de bons resultados como competência essencial para progredir na carreira gerencial, o que sinaliza a tendência de promover profissionais independentemente do gênero.

TABELA 40 - Distribuição da amostra segundo as competências que os gerentes acreditam que são necessárias para progredir na carreira gerencial

Fatores necessários para progredir na carreira gerencial	Mulheres		Homens		Total	
	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%	Número de ocorrências	%
Alcance de bons resultados	13	56,5	8	42,1	21	50,0
Ética	5	21,7	1	5,3	6	14,3
Relacionamento interpessoal	4	17,4	7	36,8	11	26,2
Comprometimento e dedicação	2	8,7	9	47,4	11	26,2
Gestão de pessoas	4	17,4	5	26,3	9	21,4
Busca por conhecimento	5	21,7	6	31,6	11	26,2
Atendimento e fidelização dos clientes	3	13,0	4	21,1	7	16,7
Gostar do que faz e de desafios	3	13,0	5	26,3	8	19,0
Persistência	4	17,4	3	15,8	7	16,7
<b>Total de respostas</b>	<b>43</b>	<b>186,8</b>	<b>48</b>	<b>252,7</b>	<b>91</b>	<b>216,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

\* O somatório das porcentagens das respostas é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Neste capítulo, buscou-se responder aos objetivos do estudo, a fim de identificar as diferenças e semelhanças entre as trajetórias profissionais de mulheres e homens.

No próximo capítulo, serão apresentadas as principais conclusões da pesquisa, suas potencialidades e limitações, além das considerações sobre futuras pesquisas sobre o tema.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral comparar a trajetória profissional de mulheres e homens gerentes em dois bancos privados brasileiros localizados na cidade de Belo Horizonte. Buscou-se identificar diferenças e semelhanças na carreira de ambos. Os principais aspectos de comparação se dividiram em três categorias, construídas a partir dos objetivos específicos: perfil demográfico, estilo de vida e trajetória profissional.

A categoria “perfil demográfico” é constituída de: *faixa etária, estado civil, número de filhos, responsável pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos e responsável pelas despesas da família.*

A categoria “estilo de vida” abrange: *atividades realizadas com os filhos no tempo livre, hobby, atividades desenvolvidas fora do horário de trabalho, hábitos de fumar e beber; número de horas trabalhadas; prática de atividade física, participação em projetos sociais e projeto de vida.*

A categoria “trajetória profissional” envolve aspectos da vida profissional, tais como: *formação acadêmica, experiências profissionais, tempo de banco e na função gerencial, remuneração, critérios de contratação e promoção na percepção dos gerentes pesquisados, treinamentos importantes, fatores que influenciaram a decisão de se tornar gerente, atividades mais importantes desenvolvidas pelos gerentes, dificuldades e recompensas vivenciadas na função gerencial e diferenças nos estilos de gestão feminina e masculina apontadas pelos pesquisados.*

O objetivo geral foi alcançado a partir de uma investigação comparativa com uma amostra de 42 gerentes intermediários, 23 mulheres e 19 homens, utilizando entrevista semiestruturada, a partir de um roteiro de questões abertas (Apêndice A).

Ao considerar o perfil demográfico dos gerentes pesquisados, constatou-se que a maioria é casada. O perfil etário das mulheres é mais jovem do que o dos homens. Verifica-se que as mulheres pesquisadas estão investindo na vida profissional, adiando cada vez mais a maternidade e optando por um número reduzido de filhos. Há uma grande concentração de famílias com dois filhos.

Tal quadro reflete o que Belle (1993) concluiu em um de seus estudos: a maternidade não representa, necessariamente, a possibilidade de conflito entre vida pessoal e carreira entre as mulheres. No entanto, quando os filhos são pequenos a maternidade persiste

como geradora de dificuldades para o trabalho das mulheres (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). É uma fase que exige mais cuidados, e por isso elas esperam se firmar profissionalmente para se tornar mães.

Ainda em relação ao perfil demográfico, o grupo foi perguntado se o cônjuge não tem trabalho remunerado por tempo integral. Entre as mulheres, nenhuma confirmou. Em contrapartida, a maioria dos homens respondeu que a mulher não tem trabalho remunerado. Esses dados revelam que ainda há mulheres que priorizam a vida pessoal e familiar em detrimento da vida profissional.

Considerando a amostra total, a maioria dos homens é o principal provedor das famílias e um número reduzido de mulheres é responsável financeiramente pela família. Além disso, as mulheres continuam assumindo os cuidados com os filhos. Na grande maioria das famílias pesquisadas, a mulher sozinha, com a ajuda da mãe ou da empregada, permanece como a principal responsável pelo planejamento e execução das atividades domésticas. Nas famílias nas quais os homens permanecem como os principais provedores, “as mulheres são mantidas como responsáveis pelas funções domésticas e cuidados com os filhos, ou seja, elas não trabalham fora, enquanto eles trabalham muito para as empresas” (BELLE, 1993).

Em relação ao estilo de vida dos gerentes, verificou-se que tanto as mulheres quanto os homens, em sua maioria, saem juntos com os filhos para passeios diversos ou viagens. As mulheres, em sua maioria, frequentam shoppings e clubes. Já os homens responderam, em maior número, que ficam em casa com os filhos quando têm pouco tempo livre, fazendo diversas atividades tais como leitura e jogos eletrônicos.

Em relação ao tempo livre, os gerentes empregam em visitas a amigos e familiares, outros em bares e restaurantes, outros em leitura de jornais e revistas, e também outros em cinema. Percebe-se que o estilo de vida desses profissionais é modesto e convencional. Além disso, há um grande número de mulheres e homens que não têm *hobby* e há quem frequente cinema, bar e baladas. Entre os homens, o futebol é o *hobby* mais apreciado. A maioria dos gerentes pesquisados não participa de projetos sociais. A justificativa mais citada é a falta de tempo. Alguns afirmam que participarão de projetos sociais quando se aposentarem. Entre os gerentes que participam de projetos sociais, a maioria o faz porque o banco no qual trabalham incentiva esse comportamento.

A maioria dos gerentes não fuma e bebe moderadamente. Não há mulheres no grupo que bebe mais acentuadamente. Quanto a esse aspecto, o grupo não apresenta comportamentos de risco. Por outro lado, a maioria não pratica exercícios físicos, o que

poderia trazer prejuízos para sua capacidade física e aumentar o estresse do trabalho. A justificativa para o sedentarismo também é a falta de tempo.

Ao tratar do projeto de vida dos gerentes, percebe-se que as mulheres verbalizaram mais sobre os planos de casar e ter filhos, mas também pensam em ampliar patrimônio. Em contrapartida, os homens se mostram mais interessados em ampliar seu patrimônio e construir sua carreira no atual banco. Os que têm filhos buscam melhores condições de vida para oferecer-lhes. Durante as entrevistas, os gerentes, mulheres e homens, enfatizaram a importância de conciliar a vida pessoal com a profissional, reservando tempo para a família e atividades recreativas.

A maioria dos gerentes trabalha o horário definido pela legislação trabalhista. No entanto, há um grupo que trabalha mais de 46 horas, o que sinaliza que trabalham horas excedentes para cumprir as metas estabelecidas pela organização ou para serem reconhecidos pela organização. Esses dados são coerentes com os encontrados em pesquisas empreendidas nos últimos anos, como as de Davel e Melo (2005), nas quais os gerentes pesquisados reclamaram bastante da redução do tempo destinado ao descanso, ao lazer e à vida privada.

Em relação à trajetória profissional dos gerentes, mulheres e homens, foram definidas algumas perguntas importantes. Em relação ao curso de graduação, prevalece entre os pesquisados o curso de Administração de Empresas. Na pós-graduação, os gerentes optam pela área de Finanças e Negócios. Ao comparar mulheres e homens, verifica-se que ambos têm uma qualificação equivalente, apesar de o número de mulheres com graduação e pós-graduação ser maior do que o dos homens.

A maioria dos gerentes, mulheres e homens, iniciou sua carreira no banco atual, percorrendo desde os cargos mais baixos na hierarquia (estagiário e atendente, entre outros) até a posição atual de gerência. É o que eles chamam de “encarreamento”. Há, ainda, aqueles profissionais que começaram em outro banco. Isso mostra que a experiência profissional no setor bancário contribui para ampliar o conhecimento do setor e as chances de conquistar uma promoção. Esses dados sugerem que não há diferenças marcantes nas trajetórias profissionais entre mulheres e homens.

Em relação aos critérios de contratação, os gerentes pesquisados citaram, a partir da própria experiência, o encarreamento como fundamental. Os profissionais foram contratados muito jovens (em média 20 anos de idade) e construíram sua carreira dentro do setor bancário. Considera-se importante o tempo de empresa, pois permite ao gerente compreender a cultura e a missão da organização. De acordo com Belle (1993), essa permanência permite deduzir que os gerentes assimilaram bem a cultura da empresa. Em

contrapartida, quando se tem pouco tempo não se conhecem bem as peculiaridades da empresa. Esses dados sinalizam que a carreira gerencial em banco não é construída por mera sorte ou, simplesmente, por indicação. É uma longa trajetória, percorrida com bom desempenho, determinação e comprometimento.

Os fatores que influenciaram a decisão de se tornar gerentes são: realização profissional, sentimento de fazer algo de que gosta em uma empresa e remuneração. Em relação à promoção, alcance de bons resultados ao longo de determinado período, habilidades para gerenciar pessoas e bom relacionamento interpessoal são apontados como fatores que contribuíram significativamente para avançar na carreira gerencial, tanto para mulheres quanto para homens. Os treinamentos considerados mais relevantes para atuação como gerentes são: os internos, os relacionados à gestão de pessoas e os de formação gerencial.

As competências essenciais que mais contribuíram para a promoção dos gerentes foram: alcance de bons resultados, comprometimento, bom relacionamento interpessoal e conhecimento do negócio e do setor. Alcançar resultados foi apontado por mulheres e homens como o critério mais importante.

De acordo com Hill (1993), ao aceitar uma promoção o novo gerente assume o compromisso de formar um novo profissional e uma nova identidade pessoal. Além de desenvolver novas competências, ele se preocupa em construir relacionamentos-chave para a sua carreira.

Quanto à remuneração, constatou-se que há um número maior de homens nas faixas salariais mais altas. Isso parece influenciado pelo fato de eles estarem há mais tempo na gerência do que as mulheres, já que iniciaram a carreira como bancários antes delas.

Em relação às atividades realizadas pelos gerentes, é importante abordar a concepção da função hierárquica. Os gerentes alcançam seus resultados a partir de sua capacidade de mobilizar suas respectivas equipes. Observou-se que as mulheres estão focadas principalmente na gestão de pessoas, no atendimento ao cliente e na busca e acompanhamento de resultados. Já os homens se concentram nos resultados, seguido por gestão de pessoas. Esses dados mostraram que as mulheres, mais do que os homens, tendem a investir mais no relacionamento com a equipe, priorizando o contato humano, por meio tanto da gestão de pessoas quanto do atendimento ao cliente.

Na visão de Mintzberg (1986, p. 20), “para desempenhar sua função de chefe, o profissional usa diretamente de sua autoridade formal, que envolve também relacionamentos interpessoais. Além disso, precisa motivar todos para que juntos alcancem os objetivos organizacionais e os individuais”. Dessa forma, quanto mais sensíveis à dinâmica cultural e



simbólica da organização em que trabalham, maior a capacidade dos gerentes de promover a cooperação, de suscitar a adesão e de favorecer a colaboração entre os profissionais que participam da sua equipe.

A maioria dos pesquisados, homens e mulheres, julgam fazer um trabalho que exige competência aquém do que possuem. Além disso, a maioria não faz o trabalho como gostaria porque não tem autonomia. Alguns dos gerentes que estão há muito tempo exercendo o mesmo cargo na mesma agência não avaliam o seu trabalho como interessante e estratégico. Isso sugere que há espaço para enriquecimento de trabalho dos gerentes. Eles acreditam que seu trabalho tem um conteúdo mais operacional do que estratégico e que estão subaproveitados. A maioria acredita que poderia realizar um trabalho mais desafiador, principalmente porque tem buscado diversificar sua qualificação, investindo em pós-graduação e treinamentos oferecidos pelo banco.

Os resultados encontrados diferem dos estudos apresentados por Davel e Melo (2005), os quais mostram que as atividades dos gerentes tendem a ser mais estratégicas do que operacionais, devido ao aumento do nível de autonomia e de liderança em relação às equipes de trabalho.

Os dados analisados mostram que as gerentes pesquisadas têm privilegiado uma visão mais democrática e participativa de gestão, permitindo que gestores e colaboradores tenham um canal aberto de comunicação, seja por meio de telefone, de videoconferências, da internet e, até mesmo, de visitas às agências, para buscarem, juntos, a resolução dos problemas que surgem. As mulheres se mostram um pouco mais democráticas do que os homens na tomada de decisão com seus colaboradores.

Os gerentes, mulheres e homens, acreditam que serão promovidos nos próximos dois anos, o que pode ser considerado uma boa perspectiva de progresso profissional, principalmente para aqueles que estão em início de carreira, mas também para gerentes que estão há muito tempo no mesmo banco e na mesma agência. Há gerentes que não estão interessados em promoção porque estão prestes a se aposentar ou porque já chegaram ao mais alto cargo da regional. Nesse último caso, buscar algum cargo fora da regional significa mudar de cidade, e isso, tanto para mulheres quanto para homens, não tem sido um atrativo, porque traria consequências negativas para a conciliação da vida profissional com a vida pessoal. A partir dos dados analisados, não é percebido qualquer tipo de discriminação explícita em relação ao trabalho da mulher e à sua promoção nos dois bancos pesquisados.

Quanto aos aspectos que dificultam a carreira gerencial para mulheres e homens, constatou-se que pressão por resultados e metas, gestão de pessoas, competição entre bancos e

entre os próprios gerentes e falta de tempo para planejar estratégias foram os mais citados. Em relação à competição e individualismo, Davel e Melo (2005) afirmam:

[...] Esses dois fatores são responsáveis por divergências entre os pares que impedem que se vejam como parte de uma única classe profissional. A vaidade e o individualismo são as principais causas da não-constituição formal de um grupo profissional que busque a identificação e a defesa dos interesses comuns. Os gerentes identificam ainda a insegurança dos cargos gerenciais como fonte geradora de competição entre os pares e de baixa solidariedade de grupo (DAVEL e MELO, 2005, p. 328, 329).

Ao tratar das recompensas relacionadas à função gerencial, tanto para mulheres quanto para os homens, as mais importantes foram: remuneração direta e indireta, reconhecimento e realização pessoal e profissional. A maioria dos gerentes se mostrou satisfeita com outras condições oferecidas, como treinamento e bom ambiente de trabalho. A remuneração tem um peso muito forte no que significa para eles “ter sucesso profissional”. Percebe-se que a realização profissional, além de ter influenciado a decisão de se tornar gerente ao longo da carreira, é uma importante recompensa do trabalho.

Em relação aos traços pessoais que possam caracterizar um estilo próprio de gerência feminina e masculina, um pequeno percentual de mulheres acredita que não existem diferenças entre ambos. A maioria dos homens não percebe diferenças nesse tipo de organização. As mulheres acreditam que os homens delegam mais e que as mulheres se envolvem mais com o trabalho, realizam mais de uma tarefa ao mesmo tempo, conversam muito e geram boatos dentro da equipe.

A maioria das mulheres declarou que nunca vivenciou qualquer tipo de discriminação dentro do banco, tanto entre os pares quanto entre colaboradores e gestores. Outras pesquisas também mostram resultados similares, como as de Melo (2001; 2002a; 2002b), em que se afirma que, principalmente, nos últimos anos, a mulher tem conquistado muitos espaços, inclusive em cargos de gerência, como é o caso do setor bancário.

Nos dias atuais, a política organizacional mais socialmente adequada contempla a aceitação das diferenças e minorias. Por isso, o setor bancário tem oferecido as mesmas oportunidades de carreira para mulheres e homens. Segundo dados do RH do banco A, desde 2000, com a nova presidência, um número bastante significativo de mulheres tem sido promovido ao cargo de gerência de agência. Ao analisar os projetos e o marketing dessa organização, percebe-se uma preocupação com a diversidade, o que inclui também negros, portadores de necessidades especiais e idosos.

Os dados encontrados neste estudo diferem daqueles encontrados em pesquisas de Melo (2001; 2002a); Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000), pois estes argumentam que as empresas consideram a mulher como um diferencial, beneficiando-se das diferentes perspectivas e dos estilos como uma vantagem competitiva no chamado “mercado global”. Os citados autores, que realizaram pesquisas de gênero, principalmente em bancos, identificaram qualidades características do estilo de gestão feminino, como: comunicação, sensibilidade, intuição, flexibilidade, persuasão, afetividade e agilidade. Os gerentes pesquisados nesse estudo esclarecem que é fundamental formar uma equipe igualmente feminina e masculina, a fim de equilibrar e potencializar os pontos fortes de cada um, independente do gênero.

Na visão de Belle (1993), nos dias de hoje se reconhece que não existe mais a essência do masculino e do feminino, mas somente definições históricas, sendo, portanto, relativas e revogáveis. A autora afirma que não se reservam espaços, que não se atribuem papéis em caráter definitivo e que não existem mais muros intransponíveis entre o masculino e o feminino.

Diante das conclusões apresentadas, percebe-se a existência de diferenças e semelhanças entre mulheres e homens tanto no espaço privado quanto no espaço organizacional.

As mulheres continuam sendo as responsáveis pelas atribuições domésticas e pelos cuidados com os filhos. Elas ainda se sobrecarregam. De acordo com Faria (2002), a divisão mais igualitária das tarefas domésticas entre homens e mulheres é uma exceção que foge à regra. Em função disso, elas não investem tanto quanto os homens em sua vida profissional, apesar de algumas famílias possuírem uma estrutura (babá, avó e/ou empregada) que auxilia a atuação da mulher como profissional. Isso mostra que a mulher tem conseguido negociar uma divisão do trabalho menos injusta para ela, compartilhando as responsabilidades do lar com uma terceira pessoa.

Em relação ao âmbito organizacional, os homens ocupam a gerência intermediária há mais tempo do que as mulheres e a remuneração se mantém como um aspecto diferenciador entre ambos. O primeiro aspecto pode ser uma justificativa para o segundo. Ou seja, considerando o maior tempo na função, tem-se uma remuneração diferenciada. Em contrapartida, ambos vivenciam dificuldades semelhantes e são pressionados com a mesma intensidade para gerar resultados para as organizações.

Percebe-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Os resultados mostram diferenças e semelhanças na carreira gerencial de mulheres e homens, no entanto não foi

possível fazer uma análise profunda em todos os aspectos relacionados à trajetória profissional.

Em relação às dificuldades que surgiram no início e no decorrer da pesquisa, cabe ressaltar algumas delas. Os três primeiros bancos procurados, depois de algumas semanas, responderam formalmente que não seria possível participar da pesquisa. O primeiro motivo alegado: não fazia parte da política do banco permitir a realização de pesquisas acadêmicas para funcionários e para a comunidade. O segundo: os gerentes não poderiam conceder entrevista ou preencher questionário porque já estavam fazendo isso para o RH do próprio banco. O terceiro: não havia tempo para analisar a proposta de pesquisa.

Nos dois bancos pesquisados, também não houve autorização formal. Na verdade, não houve resposta a nenhum dos e-mails enviados.

Diante dessa resistência, optou-se por iniciar a pesquisa de uma maneira informal. Através de catálogo telefônico ou contatos pessoais, contataram-se alguns gerentes. A partir disso, formou-se uma rede de contatos.

Dessa forma, iniciou-se a pesquisa de campo. Entretanto, não foi permitida a gravação das conversas, por uma questão de segurança para os gerentes pesquisados. Os contatos foram feitos, individualmente, com cada um dos gerentes, sendo que com os primeiros o agendamento foi mais difícil, mas depois um gerente indicava outro colega de profissão do mesmo banco ou do outro banco pesquisado.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas nas organizações ou fora delas, durante o expediente de trabalho ou fora dele, de acordo com a preferência ou disponibilidade dos gerentes pesquisados. Todos eles preferiram não gravar as entrevistas, mesmo assim alguns preferiram não responder a questão sobre remuneração, dificultando e limitando a coleta de dados.

Além desta, a pesquisa apresenta outras limitações. A primeira delas é a de não permitir a generalização dos dados para o setor bancário, já que o estudo foi realizado em dois bancos diferentes localizados na cidade de Belo Horizonte com algumas de suas agências. A segunda, não foi possível ter acesso aos dados do departamento de Recursos Humanos, confirmando ou acrescentando as informações obtidas durante as entrevistas. Finalmente, o fato de não ser possível entrevistar os superintendentes dos bancos se tornou uma limitação da pesquisa.

A amostra pesquisada não considerou raça e classe social, o que poderia ser um estudo interessante: pesquisar negros na gerência intermediária, mostrando um tipo específico de dificuldade, especialmente para as mulheres.

Ressalta-se a importância de aprofundar um estudo que trate da evolução do trabalho das mulheres negras, tanto quanto aquelas da classe baixa, de qualquer cor, que não têm a mesma estrutura financeira e familiar das pesquisadas.

Sugere-se também a realização de pesquisas com os mesmos propósitos em bancos públicos, principalmente, porque a forma de contratação, em geral, é feita por meio de concursos públicos, nos quais os critérios de contratação e promoção parecem mais objetivos.

Por fim, enfatizam-se as contribuições da presente pesquisa. Ao estudar relações de gênero em um setor que é considerado “gueto rosa” (SEGNINI, 1998), aquele que mais possibilitou crescimento profissional às mulheres, espera-se encontrar apenas mulheres em cargos de comando com remunerações mais altas do que a dos homens. Todavia, vê-se que cada uma das gerentes pesquisadas têm uma trajetória diferente, assim como os homens. Há mulheres que se dedicaram e realmente avançaram em cargos de gerência e outras que se mantiveram durante muito tempo em um mesmo cargo. Isso também acontece com o grupo masculino.

Confirmam-se dados de algumas pesquisas realizadas por Davel e Melo (2005), nas quais observam-se a ambigüidade e conflitos que os gerentes intermediários vivem dentro da organização, além da intensa pressão por resultados e metas. Durante as entrevistas, observou-se que o dia a dia do gerente intermediário é extremamente fragmentado e repleto de inúmeras atividades, dificultando a finalização de cada uma delas.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. Evolução do Emprego Feminino e Equidade de Gênero na América Latina. In: **Mulher, trabalho e políticas públicas locais**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2002.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachini, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

ALPERN, S. In the beginning: a history of women in management. In: ELLEN A. Fagenson (Ed.). *Women in management: trends, issues, and challenges in managerial diversity*. Newbury Park, Califórnia: Sage, 1993, p. 19-51 *apud* CALÁS, B.; SMIRCICH, L. **Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p. 275-329.

ALVES, D. B. **Trabalho, educação e conhecimento na enfermagem: uma contribuição aos estudos sobre a força de trabalho feminina**. Salvador, BA: Dankat, 1997.

ALVESSON, M.; BILLING, I. D. **Understanding gender in organizations**. London: Sage, 1997.

ANDRADE, A. L. S. *et al.* Comportamento organizacional – gênero nas organizações: um estudo no setor bancário ©RAE-eletrônica, v. 1, n. 1, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em: 15 jul. 2008.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho** – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ASTELARRA, J. Democracia e feminismo. In: ASTELARRA, J.; KIRKWOOD, J.; ARDAYA, G. **Feminismo, autoritarismo, democracia**. Rio de Janeiro: PUCRJ/Núcleo de Estudos sobre as mulheres, 1988. p. 33-69

BANDURA, A. **Social learning theory**. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

BARNARD, C.I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**. Trad. Sérgio Milliet. 5ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução de Ofélia Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993, v. 2.

BELTRÃO, K. I.; ALVES, J. E. D. A reversão do hiato de gênero na educação brasileira no século XX. **Anais do XIV Encontro Nacional da Abep**. Caxambu, 2004.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Atibaia. **Anais ...** Atibaia: ENAPAD, 2000. I CD-ROOM.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Tradução de Maria Helena Kühner. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BOYD, D. P.; GUMPERT, D. E. Coping with entrepreneurial stress. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 2, p. 44-64, 1983.

BRASIL, Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN, 2006 e 2007.

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD**: 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 e 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Coordenação Geral de Estatísticas do Trabalho e Identificação Profissional. **Revista Anual de Informações Sociais – RAIS**, Brasília, 1988-2004. CD-ROOM.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

BRITO, M. J. M. **O enfermeiro na função gerencial**: desafios e perspectivas na sociedade contemporânea. 1998, 176 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem da UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 1998.

BRUSCHINI, Cristina. O trabalho da mulher no Brasil: tendências recentes. In: **Anais do III Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**. São Paulo: ABET, v. 1, 1994.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. O trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Caderno de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

BUCHANAN, D.; MacCALMAN, J. Confidence, visibility and pressure; the effects of shared information in computer aided hotel management. **New Technology Work Employment**, v. 3, p. 38-46, 1988.

BURNHAM, J. **The managerial revolution**. London: Penguin, 1945.

CAHILL, P. L.; SCHNALL, P. J. P. The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. **Journal of Occupational Health Psychology**. v. 4, p. 108-130, 1999.

CALÁS, B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p. 275-329.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* **A gerência feminina em perspectiva**. Congresso de Administração da UFLA. Lavras, 2007.

CERQUEIRA, H. E. A. G.; AMORIM, W. A. C. Evolução e características do emprego no setor bancário. In: CARLEIAL, L.; VALLE, R. (Org.) **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec – ABET, 1997. Cap. XVI, p. 399-418.

CHANDLER, A. **The visible hand**; the managerial revolution in American Business. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999. 100 p.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. Tradução de Ofélia Lanna Sette Tôres. São Paulo: Atlas, 2000. 100 p. Título original: *Sciences sociales et management*.

CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer (Org.). São Paulo: Atlas, 1999.

COMAILLE, J. (dir.). Travail des femmes et familles. *Sociologie du Travail*, v. 26, n. 3, 1984 *apud* BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas, v. 2, 1991.

CONSULTORIA INTERNATIONAL GREAT PLACE TO WORK, 2007.

COOPER, C. L. (Ed.). **Managerial, occupational and organizational stress research**. London: Ashgate, 2000.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005.

COOPER, C. *et al.* **Occupational stress indicator**: test sources of pressure in job. Austin: Windsor, 1988.

COOPER, C. L.; LEWIS, S. **E agora: trabalho ou família?**. São Paulo: Tâmis, S. 2000.

CORIAT, B. **A revolução dos robôs**: o impacto econômico da automação. São Paulo: Busca Vida, 1989.

COSTA, D. M.; NEVES, G. H. Considerações sobre o desenvolvimento institucional, gênero e ONG. In: COSTA, D. M.; VERGARA, M. R. (Org.). **Gênero e ONG's**: propostas para o fortalecimento institucional. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP, 1997.

COSTA, S. G. **Assédio sexual**: uma versão brasileira. Porto Alegre: Artes e ofícios, 1995. 129p.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

CROMPTON, R.; SANDERSON, K. Gendered Jobs and Social Change. Londres: Unwin Hyman, 1990 *apud* CALÁS, B.; SMIRCICH, L. **Do ponto de vista da mulher**: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 275-329.

DAVEL, E.; MELO, M.C.O.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. 313p.



DAVEL, E.; MELO, M.C.O. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M.C.O. **Gerência em ação** – singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora, 2005.

DAVEL, E.; ROLLAND, D.; TREMBLAY, D. G. A nova distribuição de responsabilidades na organização do trabalho em equipe em Quebec. III Congresso Latino Americano de Sociologia del Trabajo, Buenos Aires, 2000. *Apud.* DAVEL, E.; MELO, M. C. O. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M.C.O. **Gerência em ação** – singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora, 2005.

DUBLET, J. M.; ROCHEBRUNE, R. Le métier de dirigeant. *Revue Française de Gestion*, v. 111, p. 1-13, Nov./déc. 1996. *Apud.* DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes**. In: DAVEL, E.; MELO, M.C.O. **Gerência em ação** – singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora, 2005.

FALÚ, A. Avanços e desafios. In: PITANGUY, J.; BARSTED, L. L.; MIRANDA, D. **O progresso das mulheres**. Brasília: UNIFEM/FORD FOUNDATION/CEPIA, 2006.

FARAH, M.F.S. Políticas públicas de gênero. In: **Gênero e Educação: Caderno para Professores**. Secretaria Municipal de Educação, autores diversos, São Paulo, 2003.

FARIA, C. A.P. de. Entre marido e mulher, o estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** [on line]. fev. 2002, v. 17, n. 48. p. 173-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 18 fev. 2008.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

FENSTERSEIFER, G. Mulheres da saúde mental: quem são elas? In: STREY, M. N. *et al.* (Org.). **Construções e perspectivas em gênero**. Rio Grande do Sul: Unisinos. 2001.

FERREIRA, E. F. X. **Mulheres, militância e memória**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

FIORINI, S. L.C. **Qualidade de vida no trabalho e mudança organizacional planejada**: um estudo de caso em um Banco de Varejo Estatal. 2000. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2000.

FOLBRE, N. The pauperization of motherhood: patriarchy and public policy in the US. **Review of Radical Political Economics**, 16 (94): 72-88, 1985.

FRANÇA, A. C. L. O trabalho sem dor. In: **Jornal do Brasil, Caderno Emprego & Educação para o Trabalho**, Rio de Janeiro, mar. 1999.

GALBRAITH, J. K. **The new industrial State**. Boston: Houghton-Mifflin, 1967.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, M. T. Abaixo os homens? **Exame**. São Paulo, a.31, n.16, p.116-124, 30 jul., 1997.

GREY, C. We are all managers now; we always were: on the development and demise of management. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 5, p. 561-585, 1999.

HARDY, C. CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 260-289.

HILL, L. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

HIRATA, H. Apresentação. In: HIRATA, H.; MARUANI, M. (Orgs.). **As novas fronteiras da desigualdade**. Homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Editora Senac. p. 15-20, 2003.

HIRATA, H. Taller las transformaciones del trabajo: genero, flexibilizacion e insercion laboral feminina. In: ANTUNTES, R. **Os sentidos do trabalho** – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

JAGGAR, A. M. **Feminist politics and human nature**. Totowa, Nova Jérsey: Rowman, Allanheld, 1983.

KATZ, R. L. Skills of na effective administrator. In: **Harvard Business Review**. Editora Nova Cultural Ltda, São Paulo, 1986. Tradução publicada sob licença da Editora Abril S. A., São Paulo.

KEHL, M. R. **A mínima diferença**: masculino e feminino na cultura. Rio de Janeiro: Imago, 1996. 269p.

KERGOAT, D. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. (Org.). **Gênero e saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Organizational psychology**: an experimental approach to organizational behavior. 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KON, A. **A economia política de gênero**: considerações sobre a divisão do trabalho. Texto para discussão, São Paulo: PUC-SP, 1999, mimeo.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **A metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LANGAN-FOX, J. Women's careers and occupational stress. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. **International Review of Industrial and Organizationl Psychology**, v. 13, p. 273-304, 1998.

LAVINAS, L. Emprego feminino: o que há de novo e o que se repete. In: DADOS – **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 41-67, 1997.

LAVINAS, L. Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. In: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Texto para discussão, 2001, mimeo.

LEAVITT, H.; WHISTLER, L. Management in the 1980s'. In: LEAVITT, C.; PONDY, B. **Readings in managerial psychology**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

LE BOTERF, G. **De La compétence**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1994.

- LEITE, M. de P. **Novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta, 1994.
- LEVY, A. **Ciências clínicas e organizações sociais**: sentido e crise do sentido. Belo Horizonte: Autêntica/FUMEC, 2001. 224p.
- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979. 307p.
- LIPMAN-BLUMEN, J. **Liderança conectiva**: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado. Tradução de Neilande de Moraes; revisão técnica de Odir Pereira. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LODI, J. B. **Fusões e aquisições**: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LOURO, G. L. Gênero e magistério: identidade, história e representação. In: CATANI, D. *et al.* (Org.) **Docência, memória e gênero**: estudos sobre formação. São Paulo: Escrituras, 1997.
- MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENANPAD, 1996. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- MADRUGA, L. R. *et al.* Valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidências identificadas na realidade atual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROOM.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARRA, A. V. **A prática social do trabalho do gerente na Universidade Federal de Viçosa**: um estudo de caso sobre professores universitários com cargo de chefia intermediária. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2003.
- MATTIELLO, A. **Fatores da satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande – MS**. 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RGS, 2001.
- MEAD, M. **Sexo e temperamento**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1988.
- MELO, M.C.O.L. Desafios da gerência e liderança em contextos diferenciados de reestruturação: a gerência feminina em instituições financeiras e a construção da liderança em redes organizacionais. **Relatório de Pesquisa Integrada**. CNPq/UFMG, 2001.
- MELO, M.C.O.L. A gerência feminina: inserção, participação e vivência da mulher no setor industrial. **Relatório de Pesquisa** CNPq/ UFMG, 2002a.
- MELO, M.C.O.L. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. XXXVII CLADEA. **Anais...** Porto Alegre, 2002b.

MENDA, P. B. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina.** 2004. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004.

MERRICK, B. G. The ethics of hiring in the new workplace: men and women managers face changing stereotypes discover correlative patterns for success. **Competitiveness Review**, Indiana, 2002.

MEYER, D. E. E. **A dúvida como postura intelectual:** uma abordagem pós-estruturalista de análise dos estudos de gênero na enfermagem. 2000. Disponível em: <<http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html>>. Acesso em: 18 jun. 2008.

MILLMAN, Z.; HARTWICK, J. The impact of automated office systems on middle manager and their work. **MIS Quarterly**, v. 11, p. 479-491, 1987.

MILLS, C. W. **The power elite.** New York: Oxford University Press, 1956.

MINNELA, A. C. **Banqueiros, organização e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: Espaço e tempo/ANPOCS, 1988.

MINNELA, A. C. Maiores bancos privados no Brasil: um perfil econômico e sóciopolítico. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, n. 18, p. 100-125, jul./dez. 2007.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo:** o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MINTZBERG, H. Managerial work forty years later. In: CARLSON, S. (Ed.). Executive behavior: reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 1991 *apud* DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes.** In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Gerência em ação – singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: Editora, 2005, p. 29-65.

MINTZBERG, H. The nature of managerial work. London: Harper Collins, 1973 *apud* DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes.** In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Gerência em ação – singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: Editora, 2005, p. 29-65.

MORGAN, G. **As imagens da organização.** Atlas, São Paulo: 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MURARO, R. M. **A mulher na construção do mundo futuro.** Vozes, 1969. v. 1.

MURARO, R. M.; BOFF, L. **Feminino e masculino:** uma nova consciência para o encontro das diferenças. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

MUSSAK, E. Seja mulher. **Revista T&D Desenvolvendo Pessoas.** São Paulo. a. VIII. n. 96. p. 12-13, 2000.

NEUMANN, P. What speed of communication is doing to span of control. **Administrative Management**, v. 39, p. 30-46, 1978.

NOGUEIRA, C. Contribuições do construcionismo social a uma nova psicologia do gênero. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho. **Portugal Cadernos de Pesquisa**, n. 112, p. 137-153, março/2001.

OLIVEIRA, Z. M. R. Interações infantis em creche e a construção das representações sociais de gênero. In: PEDROSA, M. I. (Org.) **Investigação da criança em interação social** (69-82). Coletâneas da ANPEPP, 1 (4).

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. D. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT.

PINTO, Celi. Participação (representação?) política da mulher no Brasil: limites e perspectivas. In: **Mulher brasileira é assim**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

PITANGUY, J.; MIRANDA, D. As mulheres e os direitos humanos. In: **O progresso das mulheres no Brasil**. UNIFEM, 2006.

PRÁ, J. R. Gênero e feminismo: uma leitura política. In: STREY, M. N. *et al.* **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2001.

PREHN, D. R. **Presença feminina na micro-empresa**: da empregada à empresária. 1999. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

QUINLAN, M.; MAYHEW, C.; BOHLE, P. The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: a review of recent research. **International Journal of Health Services**. v. 31, p. 335-413, 2001.

RAGINS, B. R.; TOWNSEND, B.; MANTIS, M. **Gender gap in the executive suite**: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. Academy of Management Executive – 1998.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Lisboa: Celts, 1997.

REVISTA Exame. Editora Abril S. A., São Paulo, 2008.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, A. M. O outro no trabalho: a mulher na indústria: In: **Psicologia USP**. São Paulo, v. 5, n. 1/2, p. 221-244, 1994.

ROMANELLI, O. **História da educação no Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

ROSEMBERG, F. Educação formal, mulher e gênero no Brasil contemporâneo. **Revista de Estudos Femininos [on line]**. 2001, v. 9, n. 2. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 18 jun. 2008.

ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In ROSSI, Ana Maria, PERREWÉ, Pamela L., SAUTER, Steven L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSSI, L. G. A. **Novas demandas para a função gerencial e os gerentes de pequenas indústrias na Região Metropolitana de Belo Horizonte**. 2001. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

ROULEAU, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. [1997 ou 1998]. Tradução de Maria I. S. Betiol. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Gerência em ação** – singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora, 2005.

ROULEAU, L. Le malaise Du management intermédiaire em context de réorganisation: éclatement et renouvellement indentitaires. *Gestion*, v. 24, n. 3, p. 96-101, 1999 *apud* DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Gerência em ação** – singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora, 2005.

SAYLES, L. Managerial behavior. New York: McGraw-Hill, 1964 *apud* RAUFFLET, E. **Os gerentes e suas atividades cotidianas**. Tradução de Mercya Rose de O. Carvalho. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Gerência em ação** – singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora, 2005. p. 67-81.

SCOTT, J. W. (1988) Gender: a usefull category of historical analysis. In: **Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995.

SEGNINI, L. **A inserção da mulher no setor terciário e no subsetor bancário**. Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: EDUSP, 1998.

SHAEF, A. W. **La mujer en mundo masculino**. México: Editorial Pax-México, 1987.

SILVA A. L.; BOAS L. H. B. V.; BRITO M. J. As Representações Sociais sobre a Mulher: Percepções de Gênero em uma Agência Bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001. Campinas. **Anais...**Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM

SOUZA, A. E.; GUIMARÃES, V. N. Gênero no espaço fabril. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. **Anais...**, Florianópolis, 2000.

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.

STEWART, R. **Managers and their jobs**. London: Pan Books, 1967. 192 p.

STOLLER, E. P. Gender and the organization of lay health care: a socialist-feminist perspective. **Journal of Aging Studies**, 79 (2): 151-70, 1993.

STORA, B. **Le stress dès dirigeants em France em 1985**. Paris: École dès Hautes Études Commerciales de Paris, 1985. (Les Cahiers de Recherche, 270).

STREY, M. N. **A construção do projeto profissional das mulheres**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1990.

STREY, M. N. O gênero e a escolha da profissão. **Psico**, v. 28, n. 1, p. 77-96, jan./jun. 1997.

STROMQUIST, N. P. Gender inequality in education: accounting for women's subordination. **British Journal of Sociology of Education**, 11 (2): 137-53, 1990.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Editora Polis, 1980.

THOMPSON, J.; BUNDERSON, J. S. Work-non work conflict and the phenomenology of time: beyond the balance metaphor. **Work and Occupation**, v. 28, n. 1, fev. 2001.

TITTONI, J; JACQUES, M. G. C. Pesquisa. In: JACQUES, J. M. G.C. *et al.* **Psicologia Social Contemporânea** – livro texto. 5. ed. Petrópolis: Vozes. 2001, p.73-85.

TONELLI, M. J; ALCADIPANI, R. O trabalho dos executivos: a mudança que não ocorreu. In: **Anais do XVII ENAPAD** – Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia: 2003, p. 271.

TOSCANO, M.; GOLDEMBERG, M. **A revolução das mulheres**. Rio de Janeiro: Revan, 1992.

TRIGO, M. H. B. A mulher universitária, códigos de sociabilidade e relações de gênero. In: RUSCHINI, C., SORJ, B. (Org.). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas, Ed. Marco Zero, 1994, p. 89-110.

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

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro. Ed. Guanabara, 1982.

WEISS, R. Will the role of managers decline in the corporation of the future? **National Productivity Review**, v. 7, p. 114-121, 1988.

WHITAKER, D. **Mulher & Homem: O Mito da Desigualdade**. São Paulo: Editora Moderna, 1988. 98 p.

YANNOULAS, S. C. Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no Mercado de Trabalho. Projeto relações de gênero no mundo do trabalho: direitos e realidades. CFEMEA/FIG/CIDA, Brasília, Nov. 2002. Disponível em: <<http://www.cfemea.org.br>>. Acesso em: 08 out. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILLE, L. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos**. 2005. 253f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2005.

ZUWICK, A. M. Emancipação feminina: obstáculos e perspectivas para sua construção. In: STREY, M. N. *et al.* **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2001.



## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE QUESTÕES

#### 1. Perfil demográfico

Gênero, idade, estado civil, número de filhos e trabalho remunerado do cônjuge.

Quem fica responsável pelo cuidado com as crianças e com o planejamento das atividades domésticas?

Como você concilia maternidade com a sua vida profissional?

Quem é o principal provedor financeiro da família?

#### 2. Quais são as atividades que você realiza com seus filhos no tempo livre?

Qual é o seu *hobby*?

Quais atividades você faz fora do horário de trabalho?

Você tem o hábito de fumar?

Você tem o hábito de beber? Defina em unidades. (cada unidade é uma tulipa, um caneco ou uma dose)

Qual é o número de horas que você trabalha?

Você pratica atividade física regularmente? (três vezes por semana)

Você participa de projetos sociais? Se a resposta for negativa, explique.

Você já pensou em seu projeto de vida? Qual é?

#### 3. Trajetória profissional

Qual é a sua formação acadêmica? Graduação e pós-graduação.

Descreva a sua trajetória profissional no setor bancário ou fora dele.

Qual é o seu tempo no atual banco e o tempo na gerência intermediária?

Quais são os critérios que o banco adota para promover um profissional ao cargo de gerente?

Qual é a sua remuneração atual, aproximadamente?

Qual é a sua percepção sobre os critérios de contratação?

Qual é a sua percepção sobre os critérios usados para promover um profissional para a gerência intermediária?

Quais são os treinamentos que contribuíram para a sua atuação gerencial?

Quais são os fatores que influenciaram a sua decisão de se tornar gerente?

Descreva suas principais atividades como gerente intermediário?

Você acredita que o seu trabalho é complexo?

Você possui autonomia nessa instituição?

Você tem oportunidade de fazer o seu trabalho da maneira como você gostaria?

Como é a comunicação com seu gestor? E como vocês resolvem algum problema que surge?

Aponte as dificuldades enfrentadas e as recompensas (materiais e/ou simbólicas) recebidas no cargo gerencial.

Identifique, caso existam, diferenças entre a gestão feminina e a masculina dentro dos bancos pesquisados.