

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Suzana Maria Batistella Zambonato

**PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO
ESTUDO DE CASO DO BIG BANK SOBRE A PERCEPÇÃO DAS
FUNCIONÁRIAS SOBRE O PROGRAMA**

Porto Alegre

2011

Suzana Maria Batistella Zambonato

PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO
ESTUDO DE CASO DO BIG BANK SOBRE A PERCEPÇÃO DAS
MULHERES SOBRE O PROGRAMA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^a. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2011

Suzana Maria Batistella Zambonato

PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO
ESTUDO DE CASO DO BIG BANK SOBRE A PERCEPÇÃO DAS
MULHERES SOBRE O PROGRAMA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

Orientadora - Prof^a. Elaine Di Diego Antunes

AGRADECIMENTOS

À professora orientadora Elaine Di Diego Antunes, pelas orientações durante a realização deste trabalho.

Às tutoras Nádia Brunetta e Aline Höpner, pela atenção, paciência e orientações valiosas recebidas.

Enfim, um agradecimento especial às amigas e colegas de trabalho pela colaboração ao responder à pesquisa.

*“O olho do homem serve de fotografia ao invisível,
como o ouvido serve de eco ao silêncio.”*

Machado de Assis

RESUMO

A busca pelo equilíbrio de oportunidades para homens e mulheres é uma tendência global. A gestão da diversidade e a equidade de gênero é hoje uma questão essencial nas organizações, sendo o respeito às diferenças uma referência de atuação. Apesar da crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, ainda persistem profundas desigualdades entre os dois sexos: desigualdade econômica ou de acesso aos postos de decisão e poder. As dificuldades específicas das mulheres, discriminações sofridas e os modos de enfrentamento aos desafios vieram a embasar as práticas de gestão que apóiam a inserção de mulheres no mercado de trabalho como é o caso do Programa de Pró-Equidade de Gênero. O Programa é uma iniciativa do Governo Federal, implementado pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres da Presidência da República. Ao estudar o caso do Big Bank, este trabalho tem por objetivo analisar o seu Programa de Pró-Equidade de Gênero, as percepções das funcionárias a respeito de equidade e se o programa atende as questões as quais se propõe. O referencial teórico, que embasa este trabalho, traz inicialmente os conceitos de gênero e a história das mulheres e de sua inserção no mercado de trabalho, na seqüência mostra as mudanças intensas e significativas que a reestruturação produtiva trouxe ao trabalho bancário e aos seus trabalhadores e por fim busca conhecer o Programa de Pró-Equidade de Gênero. A presente pesquisa utiliza como instrumento de investigação o estudo de caso. Trata-se de um estudo qualitativo descritivo, sendo o universo pesquisado constituído por funcionárias do Big Bank da cidade de Porto Alegre. A amostra escolhida são as funcionárias de uma agência Estilo. A coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado constituído por questões fechadas e abertas, enviado por e-mail às funcionárias. Como resultado constata-se que as funcionárias percebem o Programa como algo justo e bem elaborado, que precisa ser efetivamente aplicado e melhor divulgado. O programa tem contribuído para o aumento da participação feminina em cargos comissionados de gerência média, porém em níveis mais elevados ainda deixa a desejar. Espera-se que este estudo auxilie a instituição na busca de melhorias no programa de pró-equidade de gênero e em sua divulgação junto aos seus funcionários.

Palavras chave: gênero, mulheres, trabalho, pró-equidade de gênero

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Selo Equidade de Gênero	21
Figura 2 - Gráfico “Satisfação consigo mesma”	30
Figura 3 - Gráfico “Satisfação com os membros da Família”	31
Figura 4 - Gráfico “Satisfação com ambiente de trabalho”	32
Figura 5 – Gráfico “Satisfação em relação ao cargo/função atual”	33
Figura 6 - Gráfico “Satisfação em relação à carreira no banco”	34
Figura 7 - Gráfico “Motivos para buscar crescimento profissional”	36
Figura 8 - Gráfico “Fatores que impedem o crescimento profissional”	37
Figura 9 - Gráfico “Forma como o programa foi conhecido”	39
Figura 10 - Gráfico “Grau de conhecimento sobre o objetivo do programa”	40
Figura 11 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação a intenção do programa”	41
Figura 12 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação aos resultados do programa”	42
Figura 13 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação à consulta prévia às mulheres”	43
Figura 14 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação a comunicação do Programa”	44
Figura 15 - Gráfico “Satisfação geral”	45
Figura 16 - Gráfico “Percepção sobre o aumento da participação feminina em cargos comissionados”	46
Figura 17 – Gráfico “Gestores promovem a diversidade em suas equipes”	48
Figura 18 – Gráfico “Ações de incentivo à promoção das mulheres”	49
Figura 19 – Gráfico “O Programa de Pró-equidade atende às questões a que se propõe”	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E DESAFIOS	11
2.1 GÊNERO: CONCEITO E HISTÓRIA DA INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	11
2.1.1 Conceito de Gênero	11
2.1.2 Mulheres e Mercado de Trabalho.....	12
2.2 TRABALHO BANCÁRIO.....	17
2.3 PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO.....	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	25
4.1 AS MULHERES NO BIG BANK.....	25
4.2 PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO.....	27
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
5.1 SATISFAÇÃO PESSOAL	29
5.1.1 Satisfação Consigo Mesma.....	29
5.1.2 Satisfação com os membros de sua família.....	30
5.1.3 Satisfação com o ambiente de trabalho	31
5.1.4 Satisfação em relação ao cargo/função atual.....	33
5.1.5. Satisfação em relação à carreira no banco	34
5.2 CRESCIMENTO PROFISSIONAL	35
5.2.1 Motivos para buscar crescimento profissional.....	35
5.2.2 Fatores que impedem o crescimento profissional.....	37
5.3 PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO.....	38
5.3.1 Forma como o programa foi conhecido	38
5.3.2 Conhecimento de temas relacionados ao programa.....	40
5.3.3 Participação feminina em cargos comissionados	45
5.3.4 O que leva as mulheres a não inscrever-se em programas de ascensão	47
5.3.5 Promoção da diversidade pelos gestores.....	47
5.3.6 Ações de incentivo à promoção das mulheres	48
5.3.7 Percepção geral sobre o programa	49

5.3.8 Efetividade do programa de pró-equidade	50
5.4 SUGESTÕES.....	51
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE	58

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho procura mostrar como as diferenças entre homens e mulheres foram sendo construídas e percebidas no decorrer do tempo, assim como os papéis que cada um assume na sociedade e as relações de poder estabelecidas entre eles.

O crescimento das mulheres no mercado de trabalho, a contracepção, a liberação dos costumes e o divórcio mudam as relações familiares. A igualdade entre os gêneros, desejada ao longo dos anos, evolui para novas possibilidades. Os valores se transformam mas apesar destas conquistas, ainda persistem profundas desigualdades entre os dois sexos seja de ordem econômica ou de acesso aos postos de decisão e poder.

As dificuldades específicas das mulheres, discriminações sofridas e os modos de enfrentamento de desafios vieram a embasar as práticas de gestão que apóiam a inserção de mulheres como é o caso do Programa de Pró-Equidade de Gênero. O Programa é uma iniciativa do Governo Federal, implementado pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres da Presidência da República (SPM/PR) que visa alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho através da adoção de novas concepções na gestão de pessoas e na organização das empresas.

A adesão das empresas ao Programa de Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal trouxe novas possibilidades para discutir as questões de gênero. O programa se propõe a contribuir para o aumento de participação feminina efetiva em Programas de Ascensão Profissional e para uma representatividade das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados principalmente em comissões gerenciais, entre outros. Os critérios de seleção e desenvolvimento de gestores das instituições pretendem dar oportunidades iguais para ambos os gêneros, no entanto a procura por cargos de gestão por parte das mulheres tem sido pequena em relação à procura masculina. Este fato nos levou a questionar: Por que a participação das mulheres em níveis gerenciais mais elevados é menos significativa e se este fato decorre de problemas de gestão ou de uma opção pessoal das mulheres. Portanto este trabalho tem como objetivo geral: - Analisar o Programa de Pró-Equidade de Gênero do Big Bank. E objetivos específicos: a) Descrever e conhecer o Programa de Pró-Equidade de Gênero existente no Big Bank. b) Levantar a percepção das funcionárias sobre a equidade de gênero na instituição. c) Verificar se o Programa atende as questões a que se propõe solucionar.

A escolha por este tema de pesquisa vem do interesse em conhecer mais

profundamente o Programa de Pró-Equidade de Gênero no Big Bank, que é um programa relativamente recente. Para isso, neste trabalho foi realizada uma pesquisa, junto o Big Bank, em uma de suas agências de alta renda, com profissionais do gênero feminino, comissionadas ou não. Sou funcionária da instituição, atualmente ocupo um cargo de gerência média e a mim intriga o fato de poucas mulheres ocuparem altos cargos gerenciais no Big Bank. Portanto, a contribuição que se espera dar é a de auxiliar a instituição na busca de melhorias no Programa de Pró-Equidade de Gênero e divulgar o programa junto às funcionárias do Big. Bank.

Este trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos. Inicialmente, este capítulo faz uma introdução ao tema da pesquisa, sua importância e objetivos propostos. O 2º capítulo traz o referencial teórico que serve para embasar as análises sobre o tema. O 3º capítulo demonstra a metodologia adotada. No 4º capítulo é apresentada a Organização objeto deste estudo e seu Programa de Pró-equidade. Na seqüência, o capítulo 5 traz a análise do resultado da pesquisa. Encerrando este trabalho, o capítulo 6 apresenta as conclusões e contribuições sugeridas pela pesquisa, assim como as limitações deste estudo e possibilidades de pesquisas futuras.

2. A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E DESAFIOS

Este capítulo inicia com o conceito de gênero e traz a história das mulheres e sua inserção no mercado de trabalho, na seqüência descreve o trabalho bancário após a reestruturação produtiva, e por fim apresenta o Programa de Pró-equidade de Gênero da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República.

2.1 GÊNERO: CONCEITO E HISTÓRIA DA INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

2.1.1 Conceito de Gênero

O conceito de gênero se baseia em relações dinâmicas que são construídas socialmente e tomam forma diante do contexto sociocultural em que ocorrem. Neste contexto, a palavra gênero para Louro (2001) não significa o mesmo que sexo, enquanto sexo se refere à identidade biológica de uma pessoa, o gênero estaria ligado à sua construção social como sujeito masculino ou feminino.

As relações de gênero estão inseridas em um movimento de legitimação e delimitação de espaço e implica num jogo de relações de poder que engloba e (re)articula uma ampla e variada gama de conhecimentos, práticas e relações sociais (MEYER, 2000 apud SILVA, VILAS BOAS, BRITO, 2001). Observa-se, portanto que a palavra gênero “não remete apenas a idéias, mas também a instituições, a estruturas, a práticas cotidianas e a rituais, ou seja, a tudo o que constitui as relações sociais” (SCOTT, 1998, p. 115).

A distinção entre sexo e gênero, se caracteriza por:

[...] diferenciar conceitualmente as características sexuais, limitações e capacidades que as mesmas implicam, e as características sociais, psíquicas, históricas das pessoas, para aquelas sociedades ou aqueles momentos da história de uma sociedade, em que os padrões de identidade, os modelos, as posições, e os estereótipos do que é/ deve ser uma pessoa, respondem a uma bipolaridade em função do sexo a que pertençam. (IZQUIERDO, 1994, apud CRAMER, BRITO, CAPELLE, 2001, p.1)

De acordo com o apresentado, o gênero dá significado às diferenças entre os sexos. A diferenciação entre os sexos pressupõe a definição de quais características formam a identidade masculina e feminina. Sheppard (1984, apud MASCARENHAS, 2004) sintetiza os valores e características atribuídos às dimensões masculina e feminina por meio de tipos ideais. Qualidades como racionalidade, dinamismo, empreendedorismo, estratégia, autonomia, independência, competitividade, liderança e lógica corresponderiam à dimensão masculina, já a intuição, emotividade, submissão, empatia, espontaneidade, maternidade, cooperação, lealdade e apoio corresponderiam à dimensão feminina.

Existe uma tendência de mulheres e de homens, adotarem certos tipos de papéis e estratégias de diferenciação e outras formas de expressão, dada a influência da socialização primária e da definição de papéis sexuais na formação de seus repertórios culturais e de seus modelos mentais (SHEPPARD, 1984, apud MASCARENHAS, 2004). De acordo com Scott (1986) o gênero é socializado nos indivíduos pelo comportamento adequado a cada sexo sendo estes padrões comportamentais socialmente construídos, o que implica muitas vezes a submissão dos interesses das mulheres aos interesses dos homens.

2.1.2 Mulheres e Mercado de Trabalho

Devido a estas particularidades do conceito, torna-se relevante resgatar brevemente a história da inserção das mulheres no mercado de trabalho. Segundo Del Priore (2010), no início do século XX, mudanças tecnológicas e de condições materiais, ajudaram a transformar a realidade feminina. Influenciadas por filósofos, pelo pensamento médico vitoriano e por concepções religiosas, as elites intelectuais e políticas do começo do século XX procuraram redefinir o lugar das mulheres na sociedade justamente no momento em que a crescente urbanização das cidades e a industrialização abriam para elas novas perspectivas de trabalho e atuação.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, as mudanças ocorridas como o crescimento urbano, a ampliação do acesso à informação, lazer e consumo, não mudou a crença de que ser mãe, esposa e dona de casa era considerado o destino natural das mulheres, enquanto a iniciativa, a participação no mercado de trabalho, a força e o espírito de aventura definiriam a masculinidade (DEL PRIORE, 2010). Segundo Gonçalves (2008) a subordinação feminina na sociedade se revela uma imposição aceita ou assumida durante o processo de socialização a

que as mulheres são submetidas, fruto das estruturas sociais de poder.

Ao final dos anos 60 desenvolveu-se um radical movimento feminista, sobretudo nos EUA. As brasileiras, no entanto, se recusaram a ver nos homens inimigos hereditários. Estão mais preocupadas em questionar sua identidade do que opor-se a eles. A mulher-objeto, contra a qual se bateram tantas feministas, cedeu lugar à mulher-sujeito, protagonista de sua própria vida (FREITAS, MACHADO, DEL PRIORI, 2010) O aumento da consciência nas mulheres possibilitou o desvelamento das suas diversas identidades e, por consequência, a obtenção de autonomia, de individualidade e emancipação (GONÇALVES, 2008).

Nas décadas de 60 e 70, os movimentos de emancipação e a entrada da mulher nas universidades fizeram com que esta começasse a dedicar-se, além de à família e às atividades domésticas, à sua formação. Já na década de 90, a mulher passa a representar quase 41% da força de trabalho, e ganha espaço em profissões consideradas importantes, como a de arquiteta. Além disso, começa a ganhar voz na família e, muitas vezes, tendo a oportunidade de chefiá-la (GOMES, 2005). Para Gonçalves (2008, pg. 29), é o momento em que “há uma busca de integração profissional e vida pessoal das mulheres, divisão de tarefas domésticas e não mais uma busca de reconhecimento público da maternidade como função social”.

A crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho, aliada aos movimentos feministas que buscavam a igualdade de direitos e de tratamento perante os homens, traz um novo dinamismo às organizações burocráticas. Em consequência disso, as mulheres tornaram-se mais propensas a assumir cargos de maior responsabilidade e de maior exigência técnica, ainda que persistam as diferenças sociais, salariais, a discriminação quanto ao estado civil e quanto à aparência física (OLIVEIRA, 2000).

Calás e Smircich (1999, p. 275) citam que “nos últimos 30 anos o movimento pela libertação das mulheres, obteve consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos, melhorando a situação de muitas mulheres” e analisam que “apesar dos avanços, a segregação sexual nos empregos e organizações persiste como um fenômeno mundial, assim como a desigualdade remuneratória entre os sexos.”

Apesar do crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, as desigualdades em relação à promoção, salário e participação política ainda é percebida. Kanter (1977, apud HALPERN, 2020, p. 283) criou o termo “reprodução homossocial” para se referir à tendência das pessoas tomadoras de decisões em promover e selecionar pessoas cujos estilos de liderança sejam parecidos com os seus. Ferguson (1984, apud MASCARENHAS, 2004) também aponta como um fenômeno por trás das desigualdades a reprodução homossocial. Este fenômeno é observado quando os mais altos níveis de gerência

de uma organização são ocupados por certos indivíduos de estereótipo “homem branco de alto nível econômico” que tenderiam a promover e dar espaço a outros indivíduos com estes padrões demográficos. Os padrões de estratificação social, sexual e racial de uma sociedade patriarcal seriam assim reproduzidos nas estruturas organizacionais.

As disputas de espaço profissional realizadas entre um homem e uma mulher exigem grande esforço das mulheres. Segundo Gonçalves (2008), não basta às mulheres apresentarem as mesmas exigências de competência e capacidade profissional, é necessário se superar e se mostram mais competente que os homens para ocupar os mesmos espaços, pois as mesmas competências não garantem o espaço profissional. Em função das desigualdades de oportunidades quanto à participação política e ao acesso a cargos de gerência, muitas mulheres retiram-se da disputa e conformam-se com as condições de trabalho existentes, buscando compensações afetivas e realização em outras esferas de sua vida social (SAINSAULIEU, 1977, apud MASCARENHAS, 2004).

A organização, quando estrutura o cotidiano dos indivíduos, seu tempo, suas atividades e suas possibilidades de interação, e limita suas oportunidades de exercer a criatividade, o debate político ou o aprendizado, oferece oportunidades desiguais de desenvolvimento de habilidades políticas e cognitivas (SAINSAULIEU, 1977, apud MASCARENHAS, 2004).

Buscando reduzir as desigualdades e alcançar o equilíbrio entre as dimensões do comportamento masculino e feminino, a organização deve inserir ambos os gêneros no contexto organizacional, estimulando a contratação de mulheres e seu desenvolvimento na organização de maneira que ocupem as mais variadas posições. Segundo Thomas (1991, apud MASCARENHAS, 2004, p. 250), “a gestão da diversidade na organização implica criar um ambiente no qual, todos possam desenvolver plenamente seu potencial individual na realização dos objetivos coletivos”.

Em busca de diversificação, as organizações em geral tem se mostrado mais receptivas ao trabalho feminino. Belle (1993, apud CHANLAT, 1997) acredita que tenha havido uma redução no nível de segregação de gênero por aquelas organizações com visão voltada para o futuro. O autor defende que não existem mais espaços reservados, papéis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas ou muros intransponíveis entre o feminino e o masculino. Há sim, uma segregação velada e disfarçada que atinge as mulheres em seus ambientes de trabalho. O fenômeno estudado por Steil (1997), conhecido como teto de vidro, demonstra existir uma barreira sutil, transparente, mas forte o suficiente para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Segundo a autora, essa barreira limita

em função do gênero e não da qualificação da mulher, e objetiva a manutenção das desigualdades como forma de opressão, estando presente em brincadeiras, políticas administrativas, metáforas e linguagens utilizadas. Este fenômeno mantém distinção de gênero “nas entrelinhas” das organizações, dificultando sua detecção, seu estudo e sua supressão.

Conflitos surgem não só nas relações de trabalho, mas em outras esferas da vida social. Nessa perspectiva, permitem compreender porque as reivindicações e os movimentos das trabalhadoras estenderam-se além das atividades produtivas para a vida familiar, em busca de seus direitos e de cidadania (DEL PRIORE, 2010).

No processo de elaboração da Constituição de 1988 houve a participação de mulheres de diferentes segmentos sociais que criticaram a desigualdade sexual no trabalho e nas relações familiares. Nela vários direitos relativos à sua condição de vida foram definidos: foi fixada em 44 horas a semana de trabalho; a criação de incentivos específicos para a proteção do mercado de trabalho da mulher; a ampliação da licença-maternidade e a introdução da licença paternidade; são fixados limites diferentes de idade para a aposentadoria dos homens e mulheres; é reconhecido o direito de chefe de família também à mulher; é instituída a reciprocidade no casamento e a igualdade entre homem e mulher; é dado às mulheres do campo o direito de registrar no seu nome os títulos de propriedade da terra (DEL PRIORE, 2010).

Os efeitos e as conseqüências da discriminação sexual devem ser considerados dimensões socialmente preocupantes por alcançarem níveis expressivos, conforme Del Priore (2010), as mulheres não fazem mais parte do mercado de trabalho que se constituía em uma reserva para a indústria, em função das conjunturas e ciclos econômicos. Mostra-se a segregação ocupacional das mulheres por preconceito racial. As dificuldades de acesso das mulheres às carreiras profissionais existem mesmo quando os índices de escolarização ou especialização são iguais aos dos homens. Verifica-se a persistência de disparidades salariais marcantes, o aumento de famílias chefiadas por mulheres. Denúncias e os primeiros levantamentos sobre o assédio sexual nos locais de trabalho são divulgados e a menor participação feminina nas associações de categorias profissionais, nos congressos e manifestações sindicais.

Buscando alcançar direitos sociais, as trabalhadoras questionam seus direitos e a discriminação de gênero nas relações econômicas, culturais e sócias e nas responsabilidades familiares. Lutam buscando reduzir as profundas desigualdades entre os dois sexos, como a econômica ou de acesso aos postos de decisão e poder. Na partilha de tarefas entre os casais,

as mulheres ainda arcam três vezes mais que seus companheiros com as atividades domésticas. A evolução política apesar de progredir um pouco no período mais recente, ainda é desigual entre homens e mulheres (FREITAS, MACHADO, DEL PRIORI 2010).

As mulheres enfrentam dificuldades e sacrifícios quando querem conciliar seus papéis familiares e profissionais. Quando querem investir em sua carreira profissional, sacrificam sua vida familiar e o tempo livre que teriam para seu prazer e lazer. Há ainda os custos psicológicos do sucesso profissional. O atual desempenho de papéis sociais das mulheres, exige contínua renovação de seus valores e comportamentos, as expondo a constante aprendizado que lhes impõe alto custo psíquico. Há ainda os custos psicológicos do sucesso profissional. As circunstâncias pessoais de cada mulher, em função de seu momento de vida, idade, grau de dependência ou autonomia emocional e econômica, motivação e tolerância por parte de quem espera o consentimento para realizar seus projetos, podem gerar conflitos ou renúncia a projetos e desejos pessoais (GONÇALVES, 2008).

Para Chênevert e Tremblay (2002), os valores culturais inculcados na mulher influenciam seu nível de investimento no trabalho e sua percepção de fracasso. O fracasso profissional feminino pode ter peso menor que o masculino, segundo Betiol e Tomelli (1991), isso deve-se ao medo de deixar de cumprir o papel de mãe e esposa, extremamente valorizado na cultura brasileira. De certa forma, é como se houvesse um respaldo social para o fracasso da mulher na empresa e sua volta ao lar. Diversas tipologias foram criadas para caracterizar identidades masculinas e femininas. Acorda-se às mulheres a empatia, o altruísmo, a proteção, a solidariedade, a subjetividade e a preocupação ecológica, enquanto aos homens atribui-se a racionalidade, a objetividade e a competitividade. Algumas profissões atestam essas representações: às mulheres a educação, a saúde, o social. Porém, ao atribuir às mulheres um sistema de valores diferentes daqueles dos homens, poderia excluí-las de postos de responsabilidade ou vida política (DEL PRIORE, 2010).

Uma repartição variável dos valores considerados masculinos e femininos entre os dois sexos começa a ser observada nos centros mais desenvolvidos da sociedade em geral. Os valores femininos são cada vez mais apreciados socialmente. Os homens estão valorizando mais aspectos da vida privada, como o lazer, o cuidado com a saúde e estar mais tempo com a família. A negociação entre homens e mulheres passa a ser a forma de resolução dos conflitos em detrimento do autoritarismo. A cooperação e a solidariedade reduzem o espírito de competição e egoísmo entre os sexos (FREITAS, MACHADO, DEL PRIORI 2010).

O início do século XXI parece marcar uma ruptura na história de invisibilidade das mulheres. Caminhar para um pós-feminismo no qual a idéia de combinação, de associação, de

mixagem tornou-se um valor ético e universal, pois homens e mulheres não podem viver uns sem os outros. Nesse momento em que as mulheres emergem como novos atores sociais na escolha de suas vidas e de sua maneira de ser, os modelos femininos se diversificam. Reivindicam não mais serem reduzidas a uma só dimensão, querem ser simultaneamente mães, companheiras, trabalhadoras, cidadãs e protagonistas de seu lazer e prazer (DEL PRIORE, 2010).

Como afirma Del Priore (2010), a diferença de sexo, não invalida a igualdade entre os sexos. As relações precisam ser encaradas como uma negociação, uma política onde as assimetrias não sejam pensadas em termos de superioridade e inferioridade, mas em termos de complementaridade, de troca, de intercâmbio, de convivência harmoniosa.

Considerando que o Programa de Pró-Equidade de Gênero tem como estratégia o enfrentamento dessas desigualdades e discriminações de gênero no mundo do trabalho e que o setor bancário foi um dos que mais aderiu ao programa, apresentamos na seqüência um capítulo sobre o trabalho bancário.

2.2 TRABALHO BANCÁRIO

A reestruturação produtiva do trabalho que se consolidou na década de 90 provocou profundas transformações nos ambientes organizacionais, em especial no setor bancário.

O trabalho bancário com a reestruturação produtiva passa a experimentar mudanças significativas e intensas. Estas mudanças afetam os trabalhadores e seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2000, apud OLIVEIRA, OLIVEIRA, DAFIOR, 2000).

Os bancos tinham suas operações baseadas em especialização de tarefas e burocratização, mas esta concepção, em curto espaço de tempo, foi modificada passando a valorizar a velocidade e a flexibilidade na prospecção de novos negócios lucrativos. Assim, o trabalho bancário assume status diferenciado no mercado financeiro, uma vez que deixa de atuar simplesmente de maneira a operacionalizar pequenos trabalhos burocráticos, passando a uma posição de consultoria de negócios, sendo demandadas características próprias do trabalho imaterial (JINKINGS, 2001). O processo de reestruturação nos bancos passou a exigir uma nova qualificação do bancário em função da eliminação e fusão de postos de trabalho, da redução de níveis hierárquicos, do uso de inovações tecnológicas determinando o crescimento da produtividade e a redução de postos de trabalho, sem alterar a jornada de

trabalho.

Em um contexto de intensa concorrência interbancária e de redução de custos, a qualificação na perspectiva dos bancos expressa a capacidade de competir com sucesso, tanto com colegas como no mercado financeiro. Pela ótica dos bancos ser capaz é ter disposição para competir, ser capaz de ser um vencedor marca e caracteriza competências como qualificação (ROPÉ E TANGUY, 1977).

As competências individuais do trabalhador como criatividade, iniciativa, negociação tornam-se fatores de diferenciação e de competitividade para a empresa. Neste contexto, o novo perfil do profissional bancário deverá ser:

[...] especializado em vendas, necessitando de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de softwares (que permitem a utilização de recursos como simulação de negócios) de matemática financeira, além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados ao saber vender. Suas funções são ampliadas, na medida em que se enfatiza a polivalência e desestimula-se a prescrição de tarefas, já que as rotinas são informatizadas. (LARANGEIRAS, 1997, P.9)

As exigências de qualificação para os bancários passam a incidir sobre a qualificação técnica (conhecimentos de informática, contabilidade financeira, aplicações, avaliação de riscos, etc.) e sobre aspectos comportamentais, associados à polivalência. Segundo Segnini (1999) são esperados do bancário vendedor comportamentos como: disposição e habilidade para vender produtos e serviços, para competir, ser amável, comunicativo, equilibrado, responder às demandas dos clientes, saber fidelizar clientes para o banco, ser capaz de adaptar-se ao intenso ritmo de trabalho, e tolerar a pressão e o estresse. A flexibilidade no trabalho bancário é outra exigência desde novo momento e implica não só na capacidade de realizar diferentes tarefas, mas na maleabilidade de horários e de mudanças, inclusive geográficas (BRUSCHINI, 1999). O abandono do rígido padrão espaço-tempo, por meio de novos recursos tecnológicos (*blackberry*, celular, *notebooks*, internet) leva o executivo a trabalhar em qualquer tempo e lugar. Sua criatividade e esforço pessoal passam a ser demandados em prol do resultado da organização.

De acordo com Grisci (2002), o trabalho bancário passa a evidenciar transformações no processo de produção que dizem respeito à oferta de produtos cada vez mais diversificados e destinados a atender às especificidades da clientela; à redução de tempos vazios em função da multifuncionalidade passa a caracterizar seus trabalhadores, o que lhes atribui a condição de trabalhadores disponíveis à realização de quaisquer tarefas ou de trabalhadores que respondem “eu faço, eu faço, eu faço” a toda e qualquer demanda que se apresente.

Foi neste cenário e através destas exigências que o perfil da mulher passou a ter maior valor junto aos executivos gestores dos bancos nacionais. Sabe-se que a mulher possui características destacadas em relação à dedicação, comprometimento, relacionamento, além de ser extremamente dedicada ao estudo e à qualificação.

Como consequência disso a presença das mulheres nos bancos já se equipara à dos homens. Do total de funcionários do setor, 48,4% são mulheres e 51,6% homens, um pouco abaixo da média nacional da População Economicamente Ativa (PEA), em que 50,8% dos trabalhadores são do sexo feminino. Nos cargos funcionais, as mulheres já são maioria ocupando 53,3% das vagas e representam perto de 40% das funções de nível técnico superior, mas nos altos escalões a presença feminina ainda é pequena e necessita ações que visem à equidade de gênero (FEBRABAN, 2009).

Considerando que o setor bancário foi um dos primeiros setores a aderir ao Programa de Pró-Equidade que é o enfoque desse trabalho, no próximo capítulo será abordado o Programa Pró-Equidade de Gênero.

2.3 PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO.

De acordo com a Cartilha Pró-Equidade de Gênero, elaborado pela Secretaria Especial de Políticas Públicas para Mulheres da Presidência da República, o programa Pró-Equidade de Gênero busca desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho. Em todo mundo existem diferenças entre as possibilidades de acesso que mulheres e homens têm aos recursos produtivos, ao poder, às oportunidades e à participação na vida política.

Em 22.09.2005 aconteceu a primeira edição do Programa de Pró-Equidade. O programa é uma iniciativa do Governo Federal por meio da Secretaria Especial de Políticas para as mulheres da Presidência da República (SPM) e do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres conta também com a parceria do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (SPMU, 2005).

O Programa Pró-Equidade de Gênero, objetiva promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres nas organizações públicas e privadas e instituições. Neste sentido, busca eliminar todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego; conscientizar e sensibilizar empregadores estimulando

práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades dentro das empresas; reconhecer publicamente o compromisso das empresas com a equidade de gênero; construir um banco de “boas práticas” de gestão que promovam a equidade (SPMU, 2005).

O Selo de Pró-Equidade visa à difusão de práticas exemplares entre as empresas sendo um instrumento de progresso que evidenciará o compromisso da empresa com a equidade de gênero. A adesão voluntária ao Programa é oficializada por meio do preenchimento do termo de adesão entregue à Secretaria Especial de Políticas para Mulheres. Após a adesão, a empresa preenche a Ficha Perfil que consiste em um formulário que levantará o perfil da organização e de seu quadro funcional. Com a finalidade de pactuar áreas de atuação e ações internas para o Plano de Ação é firmado o Termo de Compromisso com representantes da empresa e do Comitê Pró-Equidade de Gênero. Ao final de um ano a empresa é avaliada quanto ao cumprimento do Plano de Ação (SPMU, 2005).

O Comitê Pró-Equidade de Gênero é composto por especialistas e representantes de instituições governamentais, organismos internacionais, organizações não-governamentais e sociedade civil, sendo vedada a participação no Comitê de representantes de empresas estatais. A finalidade do Comitê é a de assessorar a coordenação do Programa Pró-Equidade, em suas diversas etapas: adesão, compromisso, avaliação e obtenção do Selo (SPMU, 2005).

O Plano de Ação deverá contemplar ações em áreas de incidência que se dividem em Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional. As ações objetivam introduzir, aprofundar e demonstrar o compromisso das empresas com a equidade de gênero. O diálogo com os trabalhadores é desejável na implementação do Programa. Quanto à Gestão de Pessoas, as ações devem incidir sobre: recrutamento e seleção; capacitação e treinamento interno; ascensão profissional e planos de carreira, cargos, salários e remuneração; programas de saúde e segurança no trabalho; e política de benefícios. Em relação à Cultura Organizacional, as ações devem: promover mecanismos de combate às práticas de discriminação e às ocorrências de assédio moral e sexual; práticas de sensibilização voltada para a equidade na cadeia de relacionamentos da empresa; e propaganda institucional interna e externa (SPMU, 2005).

Ao cumprirem com êxito no mínimo 70% das ações planejadas, as empresas receberão o Selo Pró-Equidade de Gênero. O selo é o reconhecimento do esforço feito pela organização na implementação em seu dia-a-dia de práticas de equidade e se constitui em um instrumento que evidencia publicamente o compromisso da empresa ou organização com a equidade de gênero na promoção da cidadania e de práticas exemplares no mundo do trabalho (SPMU, 2011).

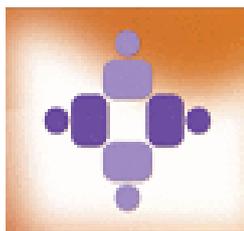


Figura 1 - Selo Equidade de Gênero
Fonte: www.observatoriodegenero.gov.br

Selo Pró-Equidade é um atributo de destaque e distinção para as empresas. Elas poderão utilizar o Selo Pró-Equidade nos seus documentos e expedientes internos e externos e em campanhas e pelas de promoção institucionais. Além disso, a adoção de práticas de equidade de gênero, como instrumento de gestão, contribui para alcançar bons resultados (SPMU, 2005).

A adesão ao Programa possibilita às empresas, o intercâmbio de informações e experiências de “boas práticas” no âmbito do Programa Pró-Equidade; o assessoramento técnico da SPM, por meio do Comitê Pró-equidade, na implementação das ações e projetos das empresas e a participação nas ações de capacitação oferecidas pela SPM, na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (SPMU, 2005).

Algumas ações já estão sendo implementadas pelas empresas inscritas como a inclusão de linguagem inclusiva nos documentos emitidos pelas organizações; a institucionalização do Programa até 2011 por meio da inserção no planejamento estratégico das empresas; ampliação da licença maternidade para 180 dias; o estímulo à denúncia por parte de qualquer pessoa na organização de práticas discriminatórias, assédio moral e/ou sexual no ambiente de trabalho; disseminação da cultura de equidade de gênero para empresas de relacionamento; capacitar o corpo funcional para estimular a compreensão das relações sociais entre homens e mulheres no mundo do trabalho; realização de capacitação para promover maior participação das mulheres em cargos de gestão (SPMU/PR, 2009).

Faz-se necessário ampliar a consciência sobre os desafios e os anseios da mulher no mercado de trabalho, buscando ações que permitam sua ascensão aos altos cargos executivos. Os ministérios e secretarias de políticas públicas, tem importante papel como mediadores, no sentido de favorecer e incentivar a efetivação de direitos, bem como de expandir iniciativas que visam estruturar diretrizes de equidade de gênero, fornecendo suporte e subsídios legais que garantam a consolidação das mudanças na cultura e gestão de pessoas.

Na seqüência serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar um fenômeno dentro de uma empresa específica, no caso o Big Bank, o presente trabalho utiliza como instrumento de investigação o estudo de caso. O estudo de caso como modalidade de pesquisa visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar, para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações. O estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir fases que mostram o seu delineamento como a delimitação da unidade-caso; a coleta de dados; a seleção, análise e interpretação dos dados e a elaboração do relatório (GIL, 2002). Atualmente, é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, podendo ser visto como caso clínico, técnica psicoterápica, metodologia didática ou modalidade de pesquisa.

Trata-se de uma abordagem qualitativa descritiva que visa explorar e compreender o Programa de Pró-Equidade de Gênero do Big Bank, as percepções de suas funcionárias sobre o programa e se ele atende as questões que se propõe solucionar. Entende-se como pesquisa descritiva aquela que têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002).

A população estudada é formada por funcionárias de uma das agências de alta renda localizada Porto Alegre, que ocupam funções técnicas, operacionais e de níveis gerenciais, que totalizam aproximadamente 18 funcionárias. Sendo a amostra pesquisada de 11 respondentes. A amostra definida nesta pesquisa é não probabilística por conveniência, selecionada em função da facilidade de acesso.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado, composto de questões fechadas e abertas, enviado por e-mail em 22/08/2011. As participantes da pesquisa responderam o questionário no período de 22/08/2011 a 30/08/2011. O questionário é composto de diferentes blocos. O 1º bloco buscou medir o grau de satisfação pessoal das

funcionárias em relação à família, carreira, ambiente de trabalho, cargo atual e oportunidades de ascensão. O 2º bloco teve a intenção de identificar os fatores que levam as funcionárias a buscar o crescimento profissional e os fatores que inibem seu crescimento. O 3º bloco buscou levantar informações sobre as percepções das funcionárias sobre o Programa de Pró-equidade de Gênero e no 4º bloco foram solicitadas sugestões de melhoria no processo de ascensão. O questionário está inserido em apêndice.

Informações sobre o Programa de Pró-equidade do Big Bank e outros dados institucionais foram descritos a partir de pesquisa a dados secundários como relatórios, normativos, materiais de divulgação interna e informações publicadas na Intranet corporativa.

A análise quantitativa dos dados foi realizada utilizando o Software Microsoft Excel, que trata os dados analisados a partir da distribuição de frequências e percentuais. As respostas às questões abertas foram analisadas pelo método interpretativo que busca compreender o fenômeno a partir de referências, dados e significados atribuídos ao fenômeno encontrados junto à população estudada (MYERS, 1997).

Os resultados foram analisados e interpretados com base no referencial teórico adotado, buscando compreender os dilemas pessoais relativos à carreira e ao contexto de trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Big Bank foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Big Bank demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

4.1 AS MULHERES NO BIG BANK

O tempo da trajetória das mulheres no Big Bank é curto se comparado com seus 200 anos de história da Instituição. Existem marcos fundamentais nessa trajetória, alguns firmados pela legislação brasileira, outros por regulamentos, normas e decisões organizacionais. Vários pontos foram marcados pelas mulheres que venceram barreiras, criaram novas trilhas, abriram espaços para outras mostrarem seu potencial realizador.

O ingresso na empresa foi reflexo do que estava acontecendo no mundo e no País: movimentos sociais questionavam a posição da mulher no mundo do trabalho. As primeiras mulheres ingressaram em 1920 e no período de 1935 a 1968 tiveram sua contratação proibida. Só a partir de 1969, as mulheres voltaram a participar de concursos públicos para escriturárias.

A partir da Revolução de 1930, se iniciou a arrancada para a conquista da mulher no campo da legislação, antes ela era igualada em direitos aos índios, pródigos e menores. Contraditoriamente havia a proibição das mulheres para participarem dos concursos do Banco. Até 1935, elas entravam como funcionárias e lá permaneciam em carreiras paralelas como sonografistas, mecanógrafas, telefonistas, enfermeiras. Cargos que aos poucos foram extintos ou terceirizados. No concurso de 1969, entravam para o cargo inicial de carreira como funcionárias da Empresa.

A publicação da Lei nº 5.473 de 09.07.68 sancionada pelo presidente Costa e

Silva instituía em seu artigo 1º, *in verbis*:

1º – São nulas as disposições e providências que, direta ou indiretamente, criem discriminações entre brasileiros de ambos os sexos, para o provimento de cargos sujeitos a seleção, assim nas empresas privadas como nos quadros do funcionalismo público federal, estadual e municipal, do serviço autárquico, de sociedade de economia mista e de empresas concessionárias de serviço público.

O impacto desta decisão no Banco foi sentido de diferentes modos. A lei precisava ser cumprida. Alguns documentos da época registraram esse momento:

“ A aplicação da lei...merece cuidadoso exame, pelas suas implicações na estrutura do Banco, dotado de quadro de contabilidade com contextura nacional, fundada numa mobilidade de pessoal somente superada nas classes armadas...medida que talvez se imponha, porquanto contribua, por certo, para reduzir a plethora de elementos de sexo feminino, desestimulando seu ingresso sem contudo cerceá-lo[...].”

De acordo com o IBGE, no senso de 1966, as mulheres representavam apenas 20% dos servidores públicos.

Em 1969, o Big Bank publicou edital de concurso público aberto às mulheres. Os dois concursos daquele ano foram regionalizados. A partir daí o ingresso de mulheres foi crescente. Em 1974, relatórios estatísticos trazem dados sobre a presença da mulher na instituição. No relatório há registros de que as mulheres já assumiam cargos mais elevados como Conferente, Subchefe e Chefe de Seção.

Os processos seletivos internos eram abertos a homens e mulheres na Empresa, mas algumas funções ainda tinham alguma discriminação. As mulheres aos poucos vão se tornando fiscais, implantadoras, fazem adições em lugares difíceis, de acordo com boletins internos de 1982.

Em 1979, o Boletim Interno, anunciava a nomeação da primeira mulher para o cargo de gestão em agência do Banco. Destacou o acesso a cargo com *status* e poder de decisão, lugar até o momento exclusivo dos homens. A funcionária tinha 8 anos de banco, era casada e mãe de 3 filhos.

Em 1981 dos quase 100 mil funcionários, mais de 23 mil são mulheres, sendo que 21.427 são escriturárias, 3 gerentes adjuntos e 2.458 em outras comissões. Em 1982 o Boletim Interno publica resultado da entrevista aplicada a 5 mulheres de diferentes posições na instituição. A questão era: Por que as mulheres não “querem” assumir cargos comissionados? Entre os principais motivos aparece a mobilidade e a necessidade de conciliar as atividades profissionais com as domésticas.

Em 1987, dos 20 aprovados na seleção para administradores no exterior, duas são mulheres. Em 1989 quatro funcionárias ocupam cargos de alto nível na área internacional.

A nomeação de mulheres em cargos de maior poder continua a crescer. Em 1996, é nomeada a primeira mulher Superintendente Regional, a primeira mulher Superintendente Estadual e a primeira Executiva do Banco. Em 2003 foi a vez da primeira Diretora.

Em 2008 os resultados de pesquisa realizada pela Vox Populi sobre gênero e ascensão profissional no Banco, demonstraram que as mulheres desejam crescer profissionalmente, mas encontram barreiras de difícil transposição. Entre as barreiras encontram-se: dificuldades em mudar de cidade por questões familiares (não querem ou não podem abrir mão de estar com a família); e questões financeiras (estrutura montada e diferença salarial não compensam). A percepção é que progredir no Banco é possível, as oportunidades existem, embora não seja fácil.

Outras dificuldades apontadas na pesquisa em relação à ascensão profissional foram: a necessidade de ausências prolongadas decorrentes de licença maternidade, a TPM que influencia o humor, o fato de ser muito questionadora, a maior dificuldade em fazer marketing pessoal e agradar a chefia.

A distribuição de funcionários por gênero ao longo dos anos revela que o número de mulheres comissionadas no Banco cresceu, mas no que se refere à presença feminina em cargos comissionados de chefia, ainda há muito a evoluir. De 2007 a 2010, o total de mulheres em funções comissionadas subiu de aproximadamente 32% para algo em torno de 39%. A maioria das comissões ocupadas por esse público, são de nível operacional, técnico e de gerência média. Mas o percentual feminino de em funções gerenciais vem crescendo, passando de cerca de 30% para mais ou menos 35% nos últimos quatro anos.

No Banco, alguns estados possuem índices satisfatórios de funcionárias em cargos de média e alta gerência, como é o caso da região Sudeste. Em São Paulo, por exemplo, aproximadamente 33% dos gerentes são mulheres.

4.2 PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO

Em 08.03.2006, no Dia Internacional da Mulher, o Big BanK aderiu ao Programa da SPM, com o objetivo de desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho.

Em 10.04.2007, o Big Bank reafirma seu compromisso com a equidade de gênero renovando sua adesão ao Programa e apresenta a ficha perfil (Ficha perfil contém dados gerais do Big Bank e dados demográficos dos funcionários por gênero e raça). Em 2008 apresenta plano de ação com 21 propostas para a promoção do respeito à diversidade e para melhor divisão das oportunidades no ambiente de trabalho. O Objetivo Geral do Programa é “ *contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego*”.

O Big Bank recebeu o Selo Pró-equidade de Gênero 2009, referente à sua participação na segunda edição do Programa (2007-2008), por ter realizado as ações de equidade acordadas com a SPM. Manteve sua participação no Programa na edição de 2009-2010 e estabeleceu 27 ações para o biênio. Destaca-se a ação afirmativa para mulheres inscritas no Programa de Ascensão Profissional para cargos na rede de agências. Ação que vai garantir, no mínimo, o mesmo percentual de mulheres inscritas no programa fosse mantido na segunda etapa do programa (qualificação). Essa ação promoveu o aumento de cerca de 26 % no número de mulheres qualificadas no Programa em 2009. Outras ações de destaque que visam à inclusão de mulheres: a) identificar possíveis causas da não inscrição de parte do público-alvo feminino nas oportunidades do Programa Ascensão Profissional na Rede de Agências; b) realizar pesquisa junto ao público-alvo feminino não inscrito; c) identificação de causas e desenvolvimento de ações que incentivem a participação feminina no Programa Ascensão Profissional na Rede de Agências.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação da pesquisa.

A pesquisa foi estruturada em 4 blocos. O primeiro bloco buscou levantar informações sobre a satisfação pessoal das funcionárias do Big Bank. O segundo bloco teve a intenção de conhecer os motivos que levam as funcionárias a buscar crescimento profissional assim como aqueles que impedem seu crescimento. O terceiro bloco levou questões sobre o Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco e o quarto bloco foi aberto a sugestões para melhoria do Programa.

5.1 SATISFAÇÃO PESSOAL

O bloco 1 se refere à satisfação pessoal das funcionárias em relação à si mesma, ao seu relacionamento com os membros da família, ao seu ambiente de trabalho, ao seu cargo/função atual e em relação a sua carreira no Banco e o que poderia ser melhorado.

5.1.1 Satisfação consigo mesma

Esta questão busca identificar se as entrevistadas estão satisfeitas consigo mesmas em sua vida pessoal.



Figura 2 - Gráfico “Satisfação consigo mesma”

Entre as respondentes, 82 % afirmam estar satisfeitas consigo mesmas. Em relação ao questionamento do que poderia ser melhorado, foram listados: “[...] gostaria de ter mais paciência e calma para executar as atividades” ; “[...] poder cuidar melhor de minha família.”; “[..].incluir alguma atividade física e ações de voluntariado”.

Afirmam não estar satisfeitas consigo mesmas 18% das respondentes e relatam como a situação poderia ser melhorada: “[...] gostaria de render mais, fazer mais, falta tempo.”; “[...]ter tempo, organização, namorar.”

As respostas nos remetem a Del Priore (2010) quando se refere que as mulheres emergem como novos atores sociais na escolha de suas vidas e de sua maneira de ser e que “[...] não querem mais serem reduzidas a *uma* só dimensão, querem ser simultaneamente mães, companheiras, trabalhadoras, cidadãs e protagonistas de seu lazer e prazer”.

As circunstâncias pessoais de cada mulher, conforme cita Gonçalves (2008), em função de seu momento de vida, idade, grau de dependência ou autonomia emocional e econômica, motivação e tolerância por parte de quem espera o consentimento para realizar seus projetos, podem gerar conflitos ou renúncia a projetos e desejos pessoais.

5.1.2 Satisfação com os membros de sua família

Equilibrar o trabalho e vida pessoal tem sido um desafio para as mulheres nos dias

atuais. Esta questão buscou levantar se as entrevistadas estão satisfeitas com o relacionamento que mantém com os seus familiares.



Figura 3 - Gráfico “Satisfação com os membros da Família”

Todas as respondentes se dizem plenamente satisfeitas com o relacionamento que têm com os membros de sua família.

Para melhorar ainda mais este relacionamento, foram citados: “[...]gostaria de mais tempo para me dedicar à família.”; “[...]ter mais tempo para curtir com a família.”; “[...]atividades de lazer juntos.”

Apesar de satisfeitas em seus relacionamentos com a família, as funcionárias gostariam de ter mais tempo disponível junto aos seus familiares.

Para Halpern e Cheung (2009), “a questão é o tempo”. Segundo as autoras, homens e mulheres de todos os lugares estão trabalhando mais e vivem vidas mais agitadas e estressadas. É saudável pensar a respeito de nossas escolhas. Todos querem saber como encontrar tempo para atividades de qualidade e para as pessoas que são importantes para nós.

5.1.3 Satisfação com o ambiente de trabalho

Um ambiente de trabalho agradável torna menos penoso enfrentar as pressões e os desafios diários.



Figura 4 - Gráfico “Satisfação com ambiente de trabalho”

Dizem estar satisfeitas com seu ambiente de trabalho 72% das funcionárias entrevistadas. Em resposta ao que pode ser melhorado para aumentar a satisfação, foram citadas as pressões para cumprimento de metas: “Diminuir a pressão para vendas. São muitas prioridades ao mesmo tempo. Não dá tempo de terminar um trabalho, já tem outros serviços urgentes”; “A forma como as metas são acompanhadas e cobradas”

As respostas evidenciam o que Grisci (2000) descreve sobre o trabalho bancário: as transformações no processo de produção para que a oferta de produtos seja cada vez mais diversificadas e destinada a atender às especificidades da clientela; a redução de tempos vazios, que atribui a condição de trabalhadores disponíveis à realização de quaisquer tarefas ou de trabalhadores que respondem “eu faço, eu faço, eu faço” a toda e qualquer demanda que se apresente.

Não estão satisfeitas com o ambiente de trabalho 28% das funcionárias. Para aumentar a satisfação no ambiente de trabalho, sugerem como melhorias a revisão de processos e metas: “[...] acredito que pode ocorrer mais troca de idéias, conversas para aperfeiçoar processos, atividades.”; “[...] as metas estão muito altas”.

Uma delas está desistindo do Banco: “Não tenho mais esperanças de que o Banco mude seu jeito de conduzir as coisas, então, eu é que tenho que dar um jeito de sair daqui.”

Como afirma Del Priore (2010), as relações, seja a nível profissional, seja a nível pessoal, precisam ser encaradas como uma negociação, uma política onde as assimetrias não sejam pensadas em termos de superioridade e inferioridade, mas em termos de complementaridade, de troca, de intercâmbio, de convivência harmoniosa.

Percebe-se que tanto as funcionárias satisfeitas como as não satisfeitas queixam-se da pressão pelo cumprimento de metas. Destaca-se que as metas comumente são estabelecidas por escalões superiores, de forma autoritária e unilateral, e não raro consideradas inatingíveis pelos trabalhadores.

Os bancos em função da reestruturação produtiva iniciada na década de 90, tiveram suas tarefas modificadas em curto espaço de tempo, passando a valorizar a velocidade e a flexibilidade na prospecção de novos negócios lucrativos. Avanços tecnológicos determinam o crescimento da produtividade e a redução de postos de trabalho, sem alterar a jornada de trabalho (GRISCI, 2000).

5.1.4 Satisfação em relação ao cargo/função atual

Esta questão tenta identificar se as respondentes estão satisfeitas em relação ao cargo que ocupam e abre espaço para sugestões de melhoria.



Figura 5 – Gráfico “Satisfação em relação ao cargo/função atual”

Dizem estar satisfeitas em relação ao cargo/função atual 82% das respondentes. Querem melhoras em sua função atual, sugerem treinamentos e redistribuição de tarefas: ” [...] quero melhorar assumindo uma gerência no segmento de Alta Renda”; “[...]gostaria que o Banco propiciasse cursos sobre produtos, investimentos, mercado.”; “[...] tempo para assistir

aos fóruns da Alta Renda”; “[...]dividir melhor a carga de trabalho.”

Entre as participantes da pesquisa, 18 % não estão satisfeitas em relação ao cargo/função atual. Também sugerem redefinição de tarefas. Fazem críticas ao salário e situações de estresse: “[...] poderia ser melhor utilizada a mão de obra em processos técnicos liberando os gerentes para a negociação.”; “ O salário é muito ruim, o estresse também.”

As funcionárias, mesmo satisfeitas em relação ao seu cargo atual, desejam crescer profissionalmente. Para isso, sugerem revisões nos processos de trabalho e na carga horária, além de treinamentos que sejam oferecidos pelo Banco e tempo dentro da jornada de trabalho para qualificação.

As respostas reforçam a idéia de que, segundo Ropé eTanguy (1997) a qualificação na perspectiva dos bancos expressa a capacidade de competir com sucesso, tanto com colegas como no mercado financeiro.

Entre as funcionárias que não estão satisfeitas, aparece a relação custo x benefício sugerindo que o salário não compensa a estresse do cargo.

5. 1. 5 Satisfação em relação à carreira no banco

As respondentes foram questionadas se estão satisfeitas em relação à sua carreira no Banco e lhes foi solicitado sugestões de melhorias.



Figura 6 - Gráfico “Satisfação em relação à carreira no banco”

Entre as respondentes, 54% estão satisfeitas em relação à carreira no Banco, acham que estão no caminho certo e esperam crescer: “Acredito estar trilhando um bom caminho”; “[...] para melhorar gostaria de maior crescimento.”

Demonstram não estar satisfeitas com suas carreiras no Banco 46% das funcionárias que responderam a pesquisa. Alguns motivos justificam esta insatisfação, como os critérios utilizados para escolha de gestores: “.No Banco conta muito o “QI” e conta pouco o mérito e a qualificação, apesar de existir o TAO (Banco de Talentos e Oportunidades).” Entre as respondentes, também surge aquela que em função de pressões e do custo x benefício não deseja crescer profissionalmente: “[...]teria sido uma excelente Gerente. Agora do jeito que está, não quero mais fazer carreira. Apesar de precisar muito, dinheiro não é tudo.”

De um modo geral, as funcionárias consideram-se satisfeitas consigo mesmas, com o seu relacionamento com a família e em relação ao cargo/função atual. Em relação à carreira, porém, encontram-se menos satisfeitas. Acreditam que mesmo qualificadas dentro das exigências exigidas pelo Banco, os critérios de escolha ainda privilegiam aqueles que são indicados por gestores com poder de decisão. Del Priore (2010) se refere às dificuldades de acesso das mulheres às carreiras profissionais mesmo quando os índices de escolarização ou especialização são iguais aos dos homens.

A tendência das pessoas tomadoras de decisões em promover e selecionar pessoas cujos estilos de liderança sejam parecidos com os seus, foi estudada por Kanter (1977, apud HALPERN, 2020, p. 283) que criou o termo “reprodução homossocial” para se referir ao fenômeno.

Entre as respondentes, surge aquela que desiste de crescer, em função das novas exigências e porque consideram que o dinheiro não é tudo apesar de precisar. Os valores culturais inculcados na mulher influenciam seu nível de investimento no trabalho e também sua percepção de fracasso, segundo Chênevert e Tremblay (2002).

5.2 CRESCIMENTO PROFISSIONAL

5.2.1 Motivos para buscar crescimento profissional

Ao escolher os motivos que as levam a crescer profissionalmente, poderiam marcar até

três opções. Em relação ao crescimento profissional, as funcionárias foram questionadas sobre o que as motiva e sobre o que as impede de crescer profissionalmente.



Figura 7 - Gráfico “Motivos para buscar crescimento profissional”

As funcionárias entrevistadas citam como motivo mais importante para buscar o crescimento profissional, a remuneração atrativa. Em segundo lugar o ambiente agradável de trabalho. Em terceiro lugar, foram citadas as opções desafios gerados pelo novo cargo e perfil da vaga. Na sequência foram citadas a capacidade técnica e os benefícios atrelados ao novo cargo. A opção referente ao status da vaga em questão não foi citada por nenhuma respondente.

Percebe-se que as funcionárias têm ambição de crescer na organização e que esperam além de recompensas diretas e financeiras, recompensas emocionais, como um ambiente agradável para o trabalho. Também têm necessidades constantes de novos desafios para fugir da acomodação da rotina e procuraram estar adequadas ao perfil da vaga.

As pessoas são guiadas por motivos diferentes. Diferem na forma como aspiram aos seus objetivos e isso reflete as suas necessidades de realização. Aquelas que têm uma grande

necessidade de realização, estabelecem objetivos desafiadores, mas alcançáveis. As que têm uma baixa necessidade de realização, estabelecem objetivos muito fáceis ou impossíveis de serem atingidos. Líderes aspiram o sucesso, e têm confiança na sua competência para isso (HALPERN, 2009).

5.2.2 Fatores que impedem o crescimento profissional

Ao responderem a pesquisa, foi solicitado às respondentes que colocassem em ordem de importância sendo 1 o motivo mais importante a impedir o crescimento e assim por diante até o 8 menos importante. Havia a possibilidade de informar outro motivo.

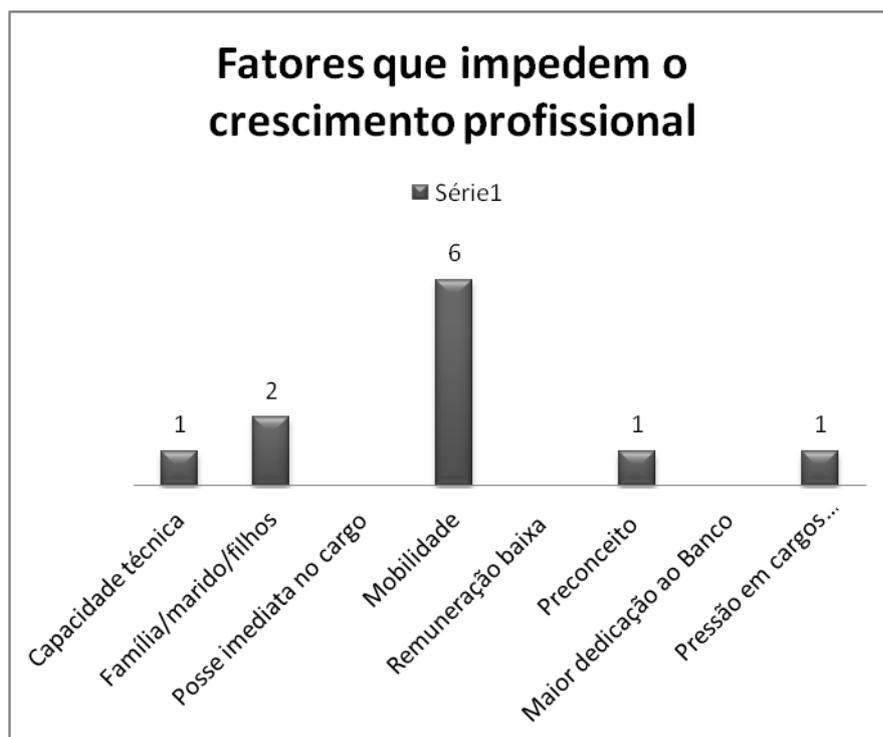


Figura 8 - Gráfico “Fatores que impedem o crescimento profissional”

Os motivos citados como mais importantes foram, em primeiro lugar a necessidade de mobilidade/ transferência, em segundo lugar a família, marido e filhos, na seqüência foram citados as dúvidas quanto a capacidade técnica, o preconceito enfrentado por mulheres gestoras e a pressão em cargos superiores.

Não foram citadas as opções necessidade de posse imediata no cargo, a remuneração

baixa (custo x benefício) e a necessidade de ter maior dedicação ou disponibilidade de tempo ao Banco.

Os resultados encontrados refletem os resultados da pesquisa realizada pela Vox Populi em 2008, sobre gênero e ascensão profissional no Banco: a mobilidade, ou seja, a dificuldade em mudar de cidade por questões familiares e financeiras, continua a ser o motivo mais importante a dificultar a ascensão profissional para as mulheres no Banco.

A mobilidade segundo Bresciani (1999) faz parte da flexibilidade exigida pelo trabalho bancário, que implica não só a capacidade de realizar tarefas diferentes, mas na maleabilidade de horários e de mudanças, inclusive geográficas.

A pressão sofrida em cargos superiores, citada anteriormente como motivo de insatisfação no ambiente de trabalho, volta a ser citada. O preconceito enfrentado por mulheres gestoras é percebido por uma das respondentes como impedimento ao crescimento profissional.

5.3 PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO

Este bloco faz referência ao Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco e busca levantar a forma como as funcionárias conhecem o Programa, o grau de conhecimento e percepções em relação ao mesmo. Também procura levantar motivos que as impedem de inscrever-se em Programas de Ascensão Profissional. Busca a opinião das funcionárias sobre a promoção da diversidade e suas percepções sobre ações de incentivo à diversidade e sobre o Programa de Pró-equidade no Banco. Finaliza apresentando as sugestões para a melhoria do Programa.

5.3.1 Forma como o programa foi conhecido

Um dos objetivos do Big Bank é divulgar o Programa de Pró-equidade entre os funcionários. Para isso, disponibiliza informações sobre o programa em diversos canais. Buscamos conhecer de que forma as respondentes conheceram o Programa.

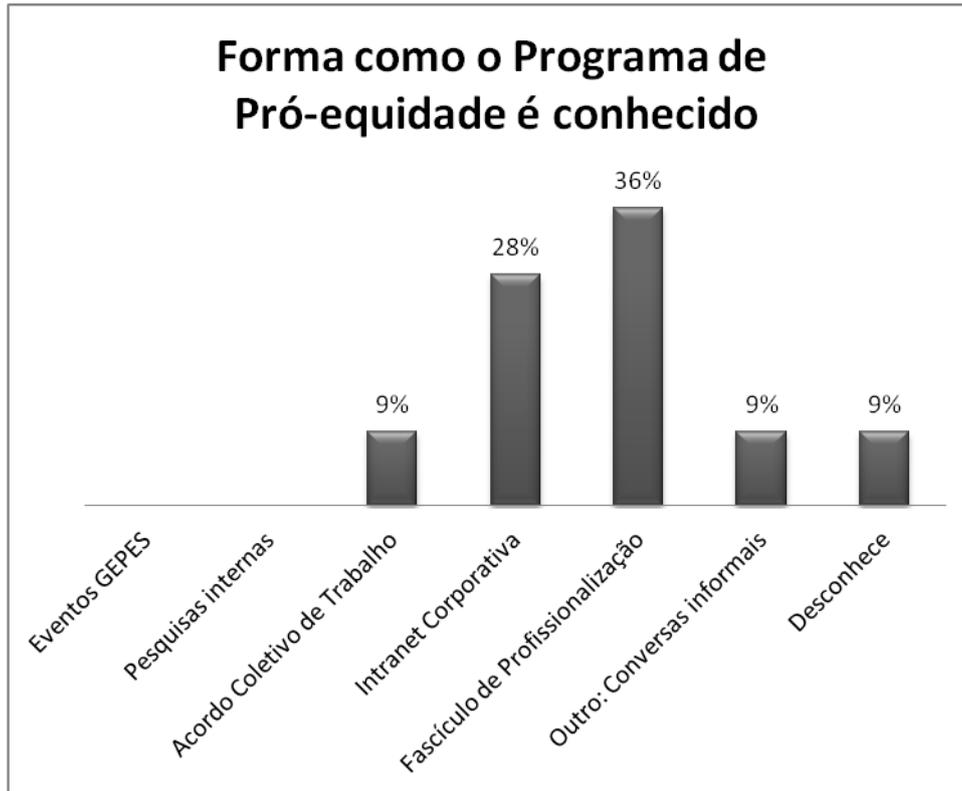


Figura 9 - Gráfico “Forma como o programa foi conhecido”

O Fascículo Profissionalização foi a forma mais citada como meio de divulgação do Programa, provavelmente devido ao fato de que, na edição de setembro/2010, o assunto do Fascículo foi o Programa de Pró-igualdade de Gênero do Banco. O fascículo é distribuído a todos os funcionários.

O segundo meio mais citado para acesso às informações do Programa, foi a Intranet Corporativa que é o ambiente de trabalho diário. Nela, são disponibilizadas informações diversas, sobre o Banco, clientes, produtos, recursos humanos, etc.

Entre outros meios de acesso ao Programa foram citados o Acordo de Trabalho, a Agência de Notícias e conversas informais.

Verifica-se que há respondente que desconhece o Programa, apesar de se verificar que o Banco disponibiliza informações sobre ele de diversas formas.

Não foram citadas as formas encontros da GEPES e pesquisas internas

Dentro do plano de ação do BB, a GEPES tem orientação para que o tema seja incluído em seus eventos (cursos, encontros, etc..)

5.3.2 Conhecimento de temas relacionados ao programa

Uma das estratégias do Banco dentro do Programa é divulgar temas relacionados à equidade de gênero. As informações seriam sobre conceitos de equidade, participação do Banco no Programa, realização de pesquisas e resultados. A seguir buscamos verificar o quanto nossas entrevistadas conhecem sobre os seguintes temas: objetivo, intenções, resultados, consulta prévia e comunicação do Programa.

Para isso, foi usada uma escala de conhecimento entre 1 e 5, onde 1 significava “desconheço totalmente” e 5 significava “conheço totalmente”.

5.3.2.1 Objetivo

Esta questão teve como finalidade verificar o grau de conhecimento das funcionárias sobre o objetivo do Programa.

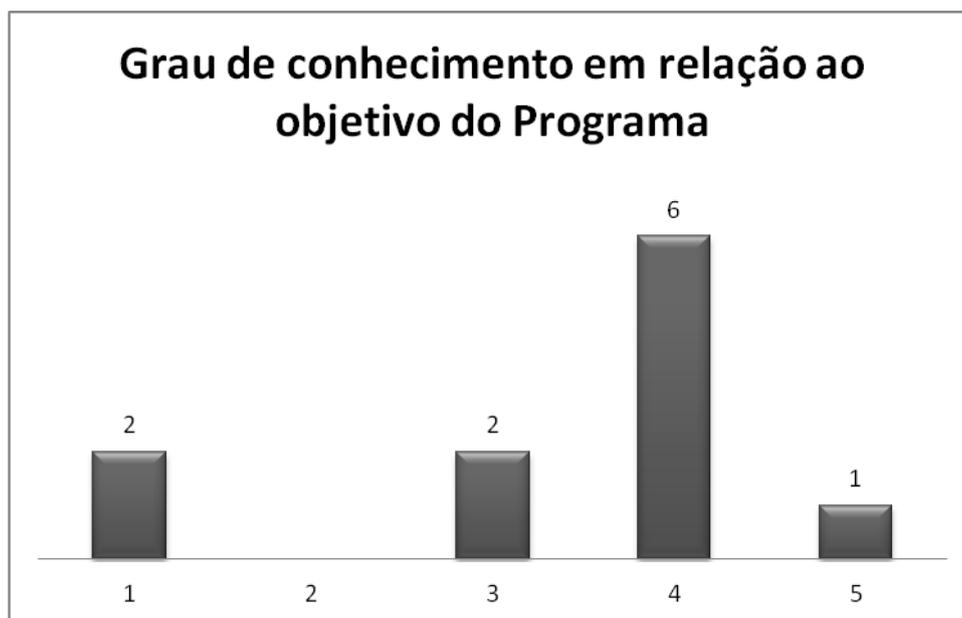


Figura 10 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação ao objetivo do programa”

Quanto ao grau de conhecimento, verifica-se que, a maior parte das respondentes conhecem o objetivo do Programa.

Duas respondentes afirmam desconhecer o objetivo do Programa.

O objetivo do Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco é:

“Contribuir para o aumento da participação feminina efetiva em Programas de Ascensão Profissional. Contribuir para uma maior representatividade das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados, principalmente em comissões gerenciais, estimulando a equidade de Gênero em todos os níveis da organização.”

5.3.2.2 Intenção do Banco

A finalidade desta questão foi verificar o grau de conhecimento das respondentes quanto à intenção Programa.

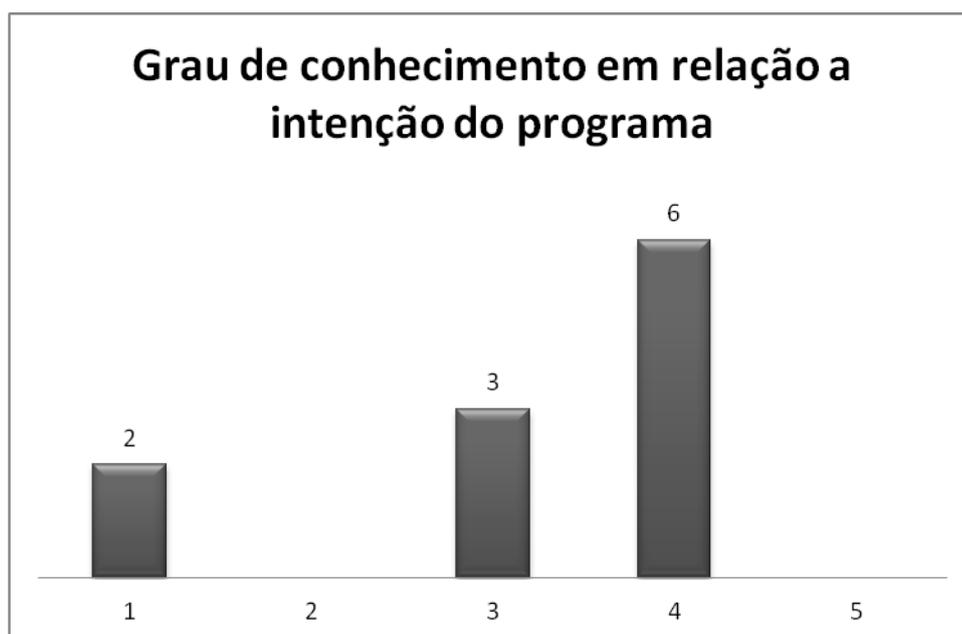


Figura 11 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação a intenção do programa”

Quanto ao grau de conhecimento em relação à intenção do Programa, a maior parte das respondentes diz conhecer a intenção do programa, apenas duas afirmam não conhecer.

A intenção do Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco é: “*Estimular a equidade nos processos de comissionamento da empresa.*”

5.3.2.3 Resultados

Nesta questão a intenção é levantar o grau de conhecimento das entrevistadas em relação aos resultados do Programa.

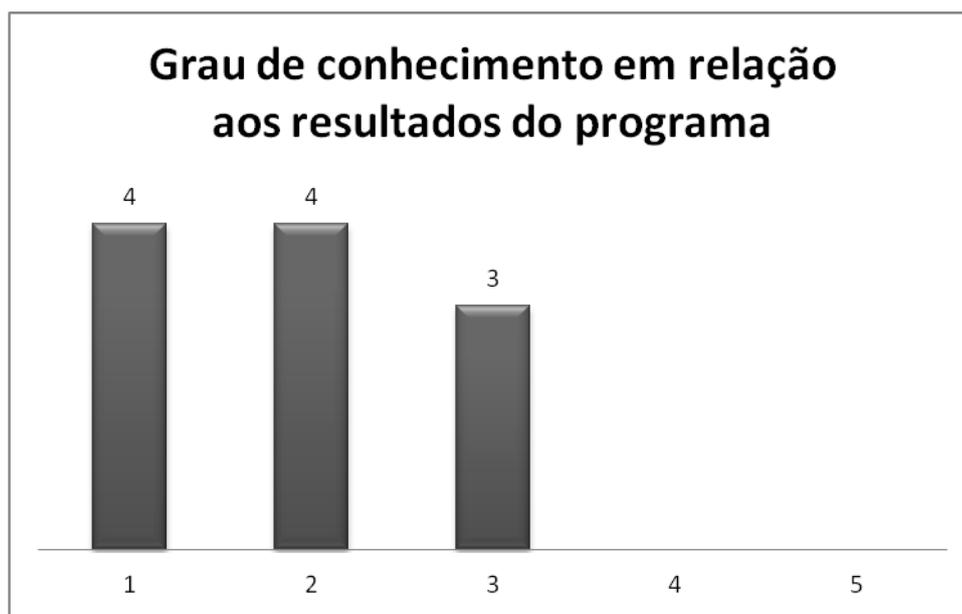


Figura 12 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação aos resultados do programa”

Quanto ao grau de conhecimento em relação aos resultados do Programa, verifica-se que 4 respondentes não conhecem, 4 respondentes têm pouco conhecimento e 3 conhecem mais ou menos os resultados do Programa.

O Banco disponibiliza consulta aos quantitativos de gênero por Unidade, através de opção no Sistema Cooperativo de Recursos Humanos. Talvez esta consulta não seja acessada pelas funcionárias e/ou as informações não sejam suficientes para que se perceba que a equidade venha sendo alcançada a nível de Banco.

5.3.2.4 Consulta Prévia às mulheres

O Banco, buscando levantar informações sobre questões referentes à equidade, realizou uma consulta prévia junto às funcionárias. Tentamos identificar se as entrevistadas

tinham conhecimento sobre a realização desta pesquisa.

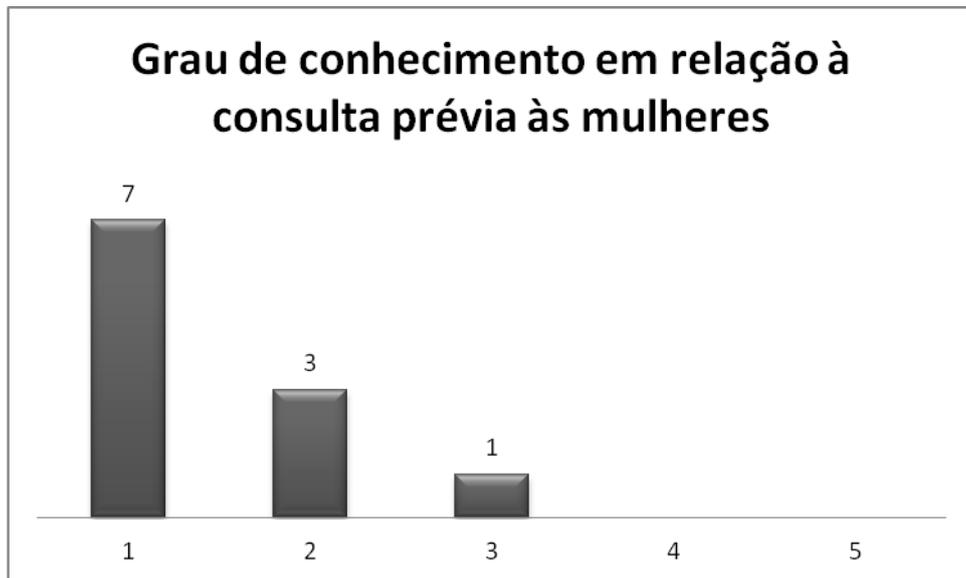


Figura 13 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação à consulta prévia às mulheres”

A maioria das respondentes afirmam não conhecer (7 respondentes) ou conhecer pouco (3 respondentes), a consulta prévia feita às mulheres em relação ao Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco.

O fato de a maioria das respondentes não a conhecer, pode ter ocorrido em função de não ter havido divulgação entre as funcionárias, caso não se incluíssem na amostra.

5.2.3.5 Comunicação do Programa

A finalidade desta questão foi levantar o grau de conhecimento sobre a comunicação do Programa de Pró-equidade do Banco.



Figura 14 - Gráfico “Grau de conhecimento em relação a comunicação do Programa”

Em relação ao grau de conhecimento sobre a comunicação do Programa, as funcionárias em sua maioria, afirmam não conhecer (4 respondentes) ou conhecer pouco (4 respondentes) sobre ela. Das respondentes, 2 dizem conhecer mais ou menos e 1 conhecer sobre a comunicação do Programa.

O Banco comprometeu-se a divulgar temas relacionados à equidade através de abordagem conceitual, informações sobre a participação do BB no Programa e promoção de eventos.

5.3.2.6 Satisfação Geral

Finalizando as questões sobre os diversos temas, buscou-se levantar o grau de satisfação geral em relação ao Programa.

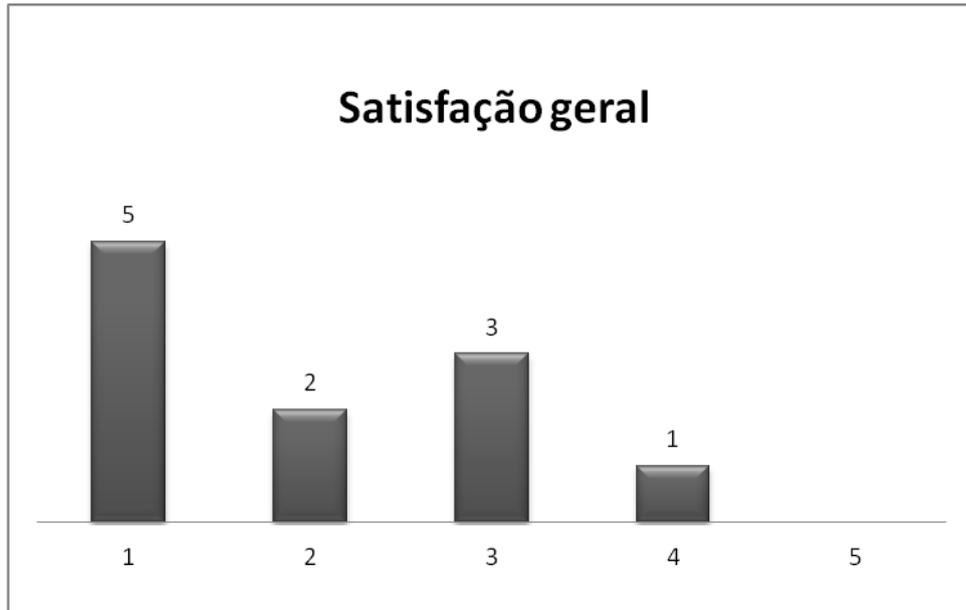


Figura 15 - Gráfico “Satisfação geral”

Quanto à satisfação geral em relação ao Programa, 5 das funcionárias afirmam estar insatisfeitas, 2 afirmam estar pouco satisfeitas, 3 delas se dizem mais ou menos satisfeitas e apenas 1 satisfeita.

A insatisfação em relação ao Programa, reflete os resultados anteriores pesquisados neste bloco, em que apesar de as respondentes conhecerem o objetivo e a intenção do Programa, o mesmo não acontece em relação aos resultados, à consulta prévia às mulheres e à comunicação do mesmo.

5.3.3 Participação feminina em cargos comissionados

Procurou-se conhecer se na percepção das entrevistadas a garantia de participação de mulheres em percentual proporcional à quantidade de funcionárias inscritas em programas de ascensão profissional aumentou a participação feminina em comissões gerenciais.

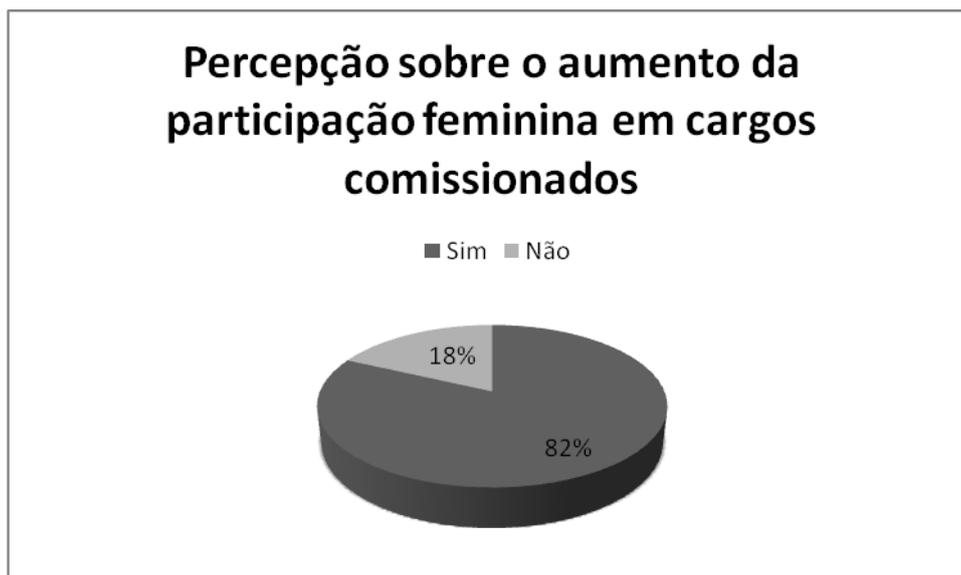


Figura 16 – Gráfico “Percepção sobre o aumento da participação feminina em cargos comissionados”

Entre as respondentes, 82 % responderam que sim, que a garantia de participação das mulheres em percentual proporcional à quantidade de funcionárias inscritas nos programas de ascensão profissional aumentou a participação feminina em cargos gerenciais. Somente 18 % responderam que não à questão.

Justificaram suas afirmativas dizendo que o Programa estimula a participação feminina, citam o compromisso do Banco em comissionar determinado percentual de mulheres, assim elas passam a ter mais chances e que é visível o aumento do número de gestoras no Banco.

Na percepção de uma delas, o aumento do número de mulheres ocorreu em comissões de gerência média. Nas comissões hierárquicas superiores como gerência de agência, superintendências, diretorias o percentual ainda é pequeno.

As funcionárias que não percebem o aumento justificam dizendo que o Programa não tem a mesma abrangência em todas as regiões do País e que na região sul ainda se observa baixo percentual de participação feminina a nível gerencial. Também reclamam a falta de informações sobre o aumento da participação feminina proporcionado pelo Programa.

A distribuição de funcionários por gênero ao longo dos anos revelou o crescimento do número de mulheres comissionadas no Banco. No entanto, mesmo estando mais presente no mundo organizacional e desenvolvendo atividades diversas, o acesso aos cargos mais altos ainda é difícil para as mulheres.

5.3.4 O que leva as mulheres a não inscrever-se em programas de ascensão

Entre as ações previstas pelo Banco em seu Programa de Pró-equidade de Gênero, está a realização de pesquisa para identificar possíveis causas da não inscrição de parte do público-alvo feminino nas oportunidades de Ascensão Profissional na Rede de Agências.

Procuramos descobrir entre as respondentes os motivos que as levam a não inscrever-se nas oportunidades ofertadas pelo Banco.

Os motivos encontrados parecem ser os mesmos citados no Bloco 2 quando foram levantados os fatores que impedem o crescimento profissional. Dentre os fatores elencados, a mobilidade aparece como um dos principais fatores impeditivos pela dificuldade de mudar de cidade em função dos filhos. A relação custo x benefício foi citada, em função do grau de responsabilidade ser desproporcional à remuneração para o cargo e também em função da pressão cada vez maior por resultados. Foram citadas a discriminação em relação às mulheres e a percepção de que as nomeações são destinadas preferencialmente ao público masculino da Instituição. Outras justificativas foram o comodismo em função da proximidade da aposentadoria e a falta de interesse em crescer por estar satisfeita com o cargo atual.

Em resumo, muitas mulheres colocam um limite para si próprias, ao ocupar cargos hierarquicamente mais elevados na estrutura do Banco, ou seja, querem ocupar cargos em que consigam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

5.3.5 Promoção da diversidade pelos gestores

Buscou-se com esta questão, levantar a opinião das entrevistadas sobre a promoção da diversidade por parte dos gestores, em suas equipes de trabalho.



Figura 17 – Gráfico “Gestores promovem a diversidade em suas equipes”

Na opinião de 73 % das funcionárias pesquisadas os gestores não promovem a diversidade em suas equipes de trabalho. Somente 27 % delas responderam que sim, que os gestores promovem a diversidade em suas equipes.

Estimular os gestores a promoverem a diversidade nas equipes de trabalho é uma das orientações do Banco, previstas no Programa de Pró-equidade, orientações que estão incluídas nos normativos vigentes sobre comissionamento da Empresa.

5.3.6 Ações de incentivo à promoção das mulheres

Faz parte do plano de ação do Programa de Equidade do Banco identificar causas e desenvolver ações que incentivem a participação feminina no Programa de Ascensão Profissional.



Figura 18 – Gráfico “Ações de incentivo à promoção das mulheres”

Quando perguntadas sobre a percepção de existência de ações de incentivo à promoção das mulheres, 73% das respondentes dizem que não, que não percebem estas ações e somente 27 % afirma que sim, que percebem ações de incentivo.

As ações de incentivo devem estar relacionadas às causas que impedem ou dificultam a Ascensão. Em pesquisas anteriores e nesta, observa-se que uma delas é a questão da mobilidade. Resolver questões como a mobilidade é um grande desafio para a Empresa.

5.3.7 Percepção geral sobre o programa

Esta questão procurou conhecer a percepção geral sobre o Programa de Pró-igualdade do Banco .

Constatou-se que as funcionárias percebem o programa como sendo bem elaborado e justo, mas que precisa ser aprimorado e mais conhecido para ter efetividade.

Há a percepção por grande parte das respondentes de que o Programa precisa ser melhor divulgado seja em relação às novidades, ações e/ou resultados.

Acreditam que o Programa tem contribuído de forma positiva. O vêem como necessário diante da postura machista de alguns administradores da empresa.

Uma das respondentes percebe o Programa como sendo limitado a números: em caso de empate entre homens e mulheres, as mulheres terão preferência até que se chegue a um

equilíbrio na distribuição de cargos. Esta afirmativa confirma a falta de conhecimento e divulgação do Programa.

Uma das estratégias do Programa é garantir na etapa de Qualificação do Programa de Ascensão Profissional a participação de mulheres em percentual proporcional à quantidade de funcionárias inscritas. Classifica o maior número de mulheres na etapa, além do número de vagas previsto inicialmente.

5.3.8 Efetividade do programa de pró-igualdade

Sendo o objetivo do Programa, desenvolver políticas e ações que estimulem práticas de gestão para a igualdade de gênero, procurou-se conhecer a opinião das entrevistadas sobre a efetividade do mesmo.

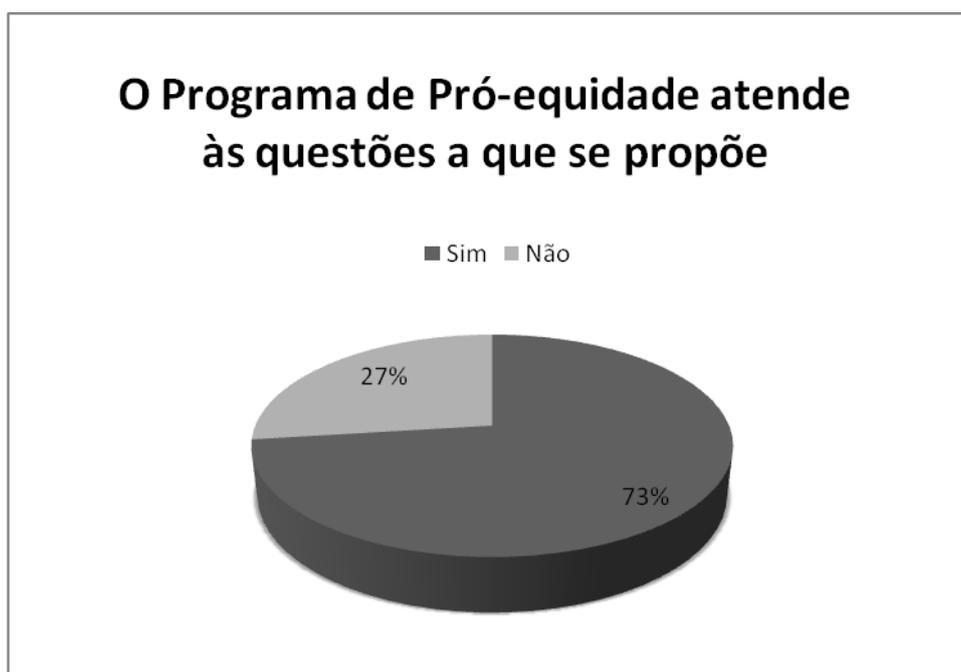


Figura 19 – Gráfico “O Programa de Pró-igualdade atende às questões a que se propõe”

Quando questionadas se o Programa de Pró-igualdade do Banco atende às questões a que se propõe, 73% das respondentes afirmaram que concordam e 27 % que discordam.

O Programa de Pró-igualdade do Banco tem o propósito de contribuir para o aumento da participação feminina efetiva em Programas de Ascensão Profissional. Contribuir para uma maior representatividade das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados,

principalmente em cargos gerenciais, estimulando a equidade de gênero em todos os níveis gerenciais.

5.4 SUGESTÕES

Foram citadas pelas participantes da pesquisa, ações que podem ser implementadas para a melhoria da equidade de gênero no Banco. Entre as sugestões destaca-se:

- 1) Maior divulgação do Programa entre os funcionários;
- 2) Maior participação feminina em cargos estratégicos da empresa;
- 3) Melhor acompanhamento do Programa e divulgação de resultados efetivos;
- 4) Ações de incentivo que levem à motivação; e
- 5) Maior exigência quanto à prática do Programa em sua integralidade. A funcionária ao dar esta sugestão, acrescentou: “Considero o perfil da Instituição ainda machista, como a sociedade como um todo. Compete à mulher renunciar ao seu futuro profissional em benefício da carreira/ascensão do cônjuge.”

Uma das respondentes acredita que há poucas mulheres que queiram desempenhar estes papéis e justifica: “Eu não me interesso em viver sob pressão.”

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pelo equilíbrio nas oportunidades para homens e mulheres é uma tendência num mundo globalizado. Quanto maior for o entendimento e o diálogo, melhores serão as respostas frente a cenários com múltiplos autores.

A família com novos formatos e concepções busca entender e auxiliar a carreira da mulher, visto que em muitos casos ela passou a ser a provedora. O mundo político e de trabalho deve evoluir incluindo em suas ações a perspectiva dos múltiplos papéis e necessidades da mulher e da sociedade.

A adesão do Big Bank ao Programa de Pró-equidade de Gênero do Governo Federal trouxe a possibilidade de discutir de forma sistemática e focalizada as questões de gênero dentro da empresa.

O objetivo desta pesquisa foi analisar e descrever o Programa de Pró-Equidade de Gênero do Big Bank, levantando a percepção das funcionárias sobre a equidade na instituição e verificando se o programa realmente atende às questões a que se propôs solucionar.

Os resultados encontrados demonstram que as funcionárias pesquisadas encontram-se satisfeitas consigo mesmas e em suas relações com seus familiares. Afirmando estar satisfeitas em relação ao ambiente de trabalho e seus cargos atuais, mas que desejam crescer profissionalmente. A satisfação em relação à carreira, porém, é menor. Algumas criticam os critérios de seleção adotados pelo Banco, outras optam por não evoluir na carreira.

Alguns fatores motivam o crescimento profissional das entrevistadas como a remuneração atrativa, um ambiente agradável de trabalho, os desafios gerados pelo novo cargo. Outros fatores impedem seu crescimento, principalmente a questão da mobilidade em função da família, a pressão por resultados e preconceitos sofridos pelas mulheres.

O Programa de Pró-equidade do Banco foi conhecido pelas entrevistadas principalmente através do Fascículo de Profissionalização, que em uma de suas edições, tratou do tema, além da Intranet Corporativa. Algumas funcionárias ainda não o conhecem.

Testamos o grau de conhecimento das entrevistadas sobre alguns temas do Programa. Podemos constatar que o objetivo, a intenção são bastante conhecidos, mas quanto aos resultados, a consulta prévia às mulheres e a comunicação o grau de conhecimento é pequeno.

Em sua maioria as funcionárias não estão satisfeitas com o que conhecem do Programa.

O aumento da participação feminina em cargos comissionados é percebido pelas

funcionárias. Este aumento é verificado em cargos de gerência média, já o acesso aos cargos mais altos ainda é difícil para as mulheres. Algumas mulheres nem se inscrevem nas oportunidades do Programa de Ascensão Profissional e alguns dos motivos continuam a ser os mesmos encontrados em pesquisas anteriores: a mobilidade; a família; a relação custo x benefício; as pressões por resultados; discriminações sofridas ou mesmo por comodismo.

Algumas propostas do Programa não foram percebidas pelas funcionárias como as ações de incentivo à promoção das mulheres. Também afirmam que os gestores não promovem a diversidade em suas equipes. A percepção geral sobre o Programa é a de que é algo justo e bem elaborado, mas que precisa ser efetivamente aplicado e melhor divulgado, tanto o Programa em si quanto seus resultados.

O Programa de Pró-equidade do Big Bank, na opinião das funcionárias pesquisadas atende às questões que se propõe, contribuindo para uma maior representatividade das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados, principalmente em cargos gerenciais e estimulando a equidade de gênero em todos os níveis gerenciais.

Os desafios para o Big Bank são grandes quando busca atingir o objetivo do Programa que é a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego.

Diante de tal fato, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído tanto para as colegas, quanto para o Banco e demais pessoas, no sentido de conhecer melhor o Programa de Pró-equidade de Gênero.

Os resultados e conclusões aqui encontrados limitam-se a um pequeno número de mulheres dentro dessa grande instituição que é o Big Bank com cerca de 79 mil funcionários. A partir disso outros estudos poderão surgir, mais abrangentes ou em outras instituições em busca da equidade, um princípio que precisa ser compartilhado e praticado por toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

- BANCO DO BRASIL. **A mulher no Banco do Brasil**. Rio de Janeiro, Banco do Brasil, 1988.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In CHANLAT, J. F. **O Indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. 1991. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33.
- BRESCIANI, L. P. Panorama de Reestruturação produtiva. Cadernos de Psicologia Social e de Trabalho. São Paulo, v.2, n I, p.39-44, 1999. In JAQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R. **Trabalho bancário e saúde mental, no paradigma de excelência**. Boletim de Saúde. Porto Alegre, v.20, n.I, jan/jun 2006.
- CALÁS, M., SMIRCICH, L. **Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais**. In CALDAS, M. FACHIN, R., FISCHER, T. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, p.275-329, 1999.
- CHENEVERT, D.; TREMBLAY, M, 2002 Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant? *Journal of Human Resource Management*, v. 13, n. 6, p. 920-941 in TANURE, B.; NETO, A. C.; ANDRADE, J. O. **A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos**. ENAMPAD 2006.
- DEL PRIORI, M. **História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2010.
- FEBRABAN. **Relatório social 2009**. Federação Brasileira das Associações de Bancos.
- FERGUSON, K. *The feminist case against bureaucracy*. Filadelfia: Temple University Press, 1984. In VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos organizacionais: (Org.) uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- FREITAS, I. A.; MACHADO, E. M.; DEL PRIORI, M. **Pró-equidade de Gênero no BB**. Brasília: UCBB, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, A. **O outro no trabalho: a mulher e a gestão**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005.
- GONÇALVES, B. D. **Identidade feminina e inserção no mundo do poder: uma análise psicopolítica**. Curitiba: Juruá, 2008.
- GRISCI, C. L. I. 2000. In OLIVEIRA, N., OLIVEIRA, R. C. M., DAFIOR, S. D. R.; **Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto às mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil**. ENANPAD, 2000.

_____. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário.** Tese de Doutorado - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

_____. **Trabalho, gestão e subjetividade em tempos de reestruturação do trabalho bancário.** Porto Alegre: FAPERGS, 2002.

HALPERN, D. F.; CHEUNG, F. M. **Mulheres no topo: como mulheres bem-sucedidas conciliam trabalho e família.** Rio de Janeiro: Habacuc, 2009.

IZQUIERDO, M. J. Uso y abuso del concepto de género. In. VILANOVA, M. (org.). **Pensar las diferencias.** Barcelona: Universitat de Barcelona; ICD, 1994. In CRAMER, L.; BRITO, M.J.; CAPELLE, M.C. As representações sociais das relações de gênero na educação superior: a inserção do feminino no universo masculino. Anais do XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD. Campinas/São Paulo 2001.

JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro.** Campinas/ São Paulo: Editora da Unicamp/ Imprensa Oficial de São Paulo, 2002.

LARANGEIRAS, S. M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90.** Educação e Sociedade. Campinas, v.18 n.61, dez 1997.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista.** Petrópolis: Vozes, 2001.

MYERS, M. D. **Pesquisa qualitativa em sistema de informação.** *MIS Quarterly.* V21, n. 2, 1997, p. 241-242.

OLIVEIRA, N., OLIVEIRA, R. C. M., DAFIOR, S. D. R.; **Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto às mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil.** ENANPAD, 2000.

PROFI. **Cartilha Pró-equidade de Gênero,** Circulação 09/2010: Brasília: UNIBB, 2010.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.) Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997. In SEGNINI, Liana. **Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho.** Educação e Sociedade, v. 20, n.67, agosto/1999.

SAINSAULIEU, R. Identité aul travail. Paris: PFNSP, 1977. In VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SANTOS, R. L. P.; GRISCI, C. L. I. Vivências de frustração e medo no trabalho bancário. RH 2010. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2010. Rio de Janeiro, **Anais do XXXIV ENAMPAD.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.

SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES – PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Cartilha Pró-equidade.** Brasília, 2008. Versão em PDF. Disponível em

www.presidência.gov.br/spmulheres. Acessado em 20/08/2011.

SCOTT, J. W. Gender: a useful category of historical analysis. *American Historical Review*, v.91, p 1053-1075, 1986. In VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. Gênero: uma Categoria Útil de Análise Histórica. In: *Educação e Realidade*, v. 20, n.2, julho/ dezembro 1995. In VIANNA, C. P.; UNBEHAUM, S. **O gênero nas políticas públicas de educação no Brasil 1988-2002**. *Cadernos de Pesquisa*, Rio de Janeiro, v.34, nº 121, jan/abr/2004.

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

_____. **Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. *Educação e Sociedade*, v. 20, n.67, agosto/1999.

SILVA, A. L.; VILLAS BOAS, L. H. B.; BRITO, M. J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Campinas/São Paulo, 2001.

SHEPPARD, D. Image and self-image of women in organizations. In VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. *RAUSP*, v.32, n.3, 1997.

THOMAS, D. A. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v.74, n.5, Boston st./out.1996. In VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.250, 2004.

VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos Organizacionais: (org.): uma visão organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, pg. 231-251, 2004.

APÊNDICE

Pesquisa: “Pró-equidade de gênero: estudo de caso do Banco do Brasil sobre a percepção das mulheres sobre o programa”.

Colega,

Gostaria de contar com sua participação nesta pesquisa, que é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão de Negócios Financeiros, que está sendo realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa avaliar o Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco.

O presente questionário deve ser preenchido e devolvido até o dia 30/08/2011 das seguintes formas:

- Por e-mail para: suzanz@terra.com.br
- Por malote para a agência: 4848-8 - Estilo Moinhos de Vento RS – A/C Suzana

Agradeço a sua colaboração,

Suzana Zambonato

Contato pelos telefones: 9101.3426 ou 3314.8804 ou suzanz@terra.com.br

QUESTIONÁRIO

Bloco 1 - Satisfação pessoal:

Indique sua opinião em relação aos seguintes temas:

1.1 Você está satisfeita consigo mesma? () sim () não

O que poderia ser melhorado?

1.2 Você se sente plenamente satisfeita com o relacionamento que tem com os membros de sua família

() sim () não

O que poderia ser melhorado?

1.3 Você se sente satisfeita com seu ambiente de trabalho? () sim () Não

O que pode ser melhorado?

1.4 Você está satisfeita em relação ao seu cargo/ função atual? () sim () Não
O que poderia ser melhorado?

1.5 Você está satisfeita em relação à sua carreira? () sim () Não
O que poderia ser melhorado?

Bloco 2: Crescimento profissional:

2.1 O que a motiva a buscar crescimento profissional? (Escolha até três opções)

- | | |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| a) <input type="checkbox"/> Ambiente agradável | b) <input type="checkbox"/> Desafio gerado pelo novo cargo |
| c) <input type="checkbox"/> Remuneração atrativa | d) <input type="checkbox"/> Capacidade técnica |
| e) <input type="checkbox"/> Perfil da vaga em questão | f) <input type="checkbox"/> Benefícios atrelados ao novo cargo |
| g) <input type="checkbox"/> Status da vaga em questão | h) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ |

2.2 Que fatores a impedem de crescer profissionalmente?

Colocar em ordem de importância, sendo o 1 - o mais importante, 2 – o segundo mais importante e assim por diante, até chegar ao menos importante.

Nº:___ Dúvidas quanto à capacidade técnica

Nº:___ Família / marido / filhos

Nº:___ Necessidade de posse imediata no novo cargo

Nº:___ Necessidade de mobilidade / Transferência

Nº:___ Remuneração baixa (Custo x Benefício)

Nº:___ Preconceito enfrentado por mulheres gestoras

Nº:___ Necessidade de ter maior dedicação ou disponibilidade de tempo ao Banco do Brasil

Nº:___ Outro. Qual? _____

Bloco 3.: Programa de Pró-equidade de Gênero:

3.1 Você conhece o Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco através de:

- a) Eventos coordenados pela GEPES
- b) Pesquisas internas
- c) Acordo Coletivo de Trabalho
- d) Intranet Corporativa
- e) Fascículo de Profissionalização
- f) Outro. Qual? _____

3.2 Usando uma escala de conhecimento de 1 a 5, onde 1 significa “desconheço totalmente” e 5 significa “conheço totalmente”, por favor indique o grau de conhecimento em relação aos temas referentes ao Programa de Equidade de Gêneros do Big Bank (assinale somente uma resposta por tema):

a) Objetivo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
b) Intenção do Banco	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
c) Resultados	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
d) Consulta Prévia às mulheres	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
e) Comunicação do Programa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
f) Satisfação geral	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

3.3 Na sua percepção, a garantia da participação de mulheres em percentual proporcional à quantidade de funcionárias inscritas em Programas de Ascensão Profissional aumentou a participação feminina em comissões gerenciais?

a) Sim.

Porque?

b) Não.

Porque?

3.4 O que a levaria a não inscrever-se nas oportunidades do Programa de Ascensão Profissional na rede de agências do Banco?

3.5 Na sua opinião os gestores promovem a diversidade nas equipes de trabalho?

a) Discordo totalmente

b) Discordo

c) Concordo

d) Concordo totalmente

3.6 Você percebe a existência de ações de incentivo a promoção das mulheres?

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

3.7 Qual a sua percepção geral sobre o Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco?

3.8 O objetivo do Programa Pró-equidade de Gênero é desenvolver políticas e ações que estimulem práticas de gestão para a equidade de gênero. Em sua opinião o Programa de Pró-equidade de Gênero do Banco atende às questões a que se propõe?

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

Bloco 4: Sugestões**4.1 Que ações a seu ver poderiam ser implementadas para melhoria da equidade de Gênero no Banco do Brasil?**
