

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

JUCILÉIA JUSTINO DA SILVA

**MULHERES NA GERÊNCIA: ESTUDO DAS EXPRESSÕES DE
EMPODERAMENTO**

**CRICIÚMA
2014**

JUCILÉIA JUSTINO DA SILVA

**MULHERES NA GERÊNCIA: ESTUDO DAS EXPRESSÕES DE
EMPODERAMENTO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes

CRICIÚMA

2014

A minha família, amigos e professores que tiveram ao meu lado durante essa jornada, formando um alicerce para a realização de um sonho.

.

AGRADECIMENTOS

Tenho que agradecer a todos que desde o início me incentivaram e apoiaram para eu não desistir desse sonho tão almejado.

Primeiramente agradeço a DEUS que abriu para mim a oportunidade de ingressar na Universidade e concluir não somente um curso mais um sonho de muitos anos.

A Família e principalmente a Luana Nascimento Ismael, minha querida filha, referente aos anos dedicados para a conclusão desde curso, também pela influência em minha vida por eu sempre estar procurando o melhor e não desistir.

Agradeço a minha orientadora Gisele Lopes Coelho que desde o primeiro momento em que a procurei me deu todo o apoio neste trabalho. Nos momentos de dúvidas me incentivou, auxiliando com seu conhecimento e sua motivação.

Em especial agradeço aos amigos, Artur da Silveira Souza, Carla Aparecida Nunes Pacheco, Marilene Figueredo Januário, Kênia Nandi Leandro, que cada um com suas peculiaridades estiveram comigo, e por este motivo eu conclui este trabalho.

RESUMO

SILVA, Juciléia Justino da. **Mulheres na gerência: estudo das expressões de empoderamento**. 2014.84 p. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente estudo visa conhecer a trajetória da mulher gerente em instituições bancárias localizada no município de Criciúma- SC. A temática abordada neste trabalho buscou apresentar a história da luta da mulher pela igualdade social e a inserção no mercado de trabalho, objetivando obter conhecimento sobre os aspectos mais influentes na profissão de líder e os desafios que elas enfrentam diariamente para ascensão profissional. Sobretudo conhecer o papel mulher e quais ações que implicam ao processo de empoderamento. A metodologia utilizada quanto aos fins de investigação foi de caráter exploratório e descritivo. Como meio de investigação foi realizado um estudo de caso com 20 mulheres em cargos gerente em vários departamentos das instituições bancárias pesquisadas. Com base nas respostas obtidas na pesquisa, concluiu-se que as gerentes entrevistadas apresentaram expressão de empoderamento ao longo da profissão e contribuem umas com as outras para o desenvolvimento profissional. Porém foi possível perceber que apesar da mulher estar constantemente atualizada no nível de escolaridade para exercer os cargos de responsabilidade e decisão, elas não têm a mesma remuneração. No entanto, as influências familiares, o ambiente de trabalho e o deslocamento de região são vistos como questões inerentes que influenciam diretamente nas expressões de empoderamento da mulher.

Palavras-chave: Empoderamento. Mulher. Instituição Bancária

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - <i>Empowerment</i> como ferramenta de gestão.	26
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trade-off da abordagem Empowerment.....	24
Quadro 2 - Estrutura da população Alvo	29
Quadro 3 - Faixa Etária	31
Quadro 4 - Faixa Salarial	32
Quadro 5 - Tempo que trabalham em cargo de liderança na instituição.	33
Quadro 6 - Graduação e especialização	34
Quadro 7 - Idade e função que iniciou no mercado de trabalho.....	35
Quadro 8 - Opiniões sobre o bem-estar e sucesso profissional	38
Quadro 9 - Contribuições das entrevistadas sobre reconhecimento familiar	44
Quadro 10 - Contribuições das entrevistadas sobre ações para ascensão profissional de outras mulheres.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 11 – Resultado dos entrevistados	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 EMPODERAMENTO OU EMPOWERMENT.....	14
2.2 O EMPODERAMENTO FEMININO AO LONGO DO TEMPO.....	16
2.3 EMPODERAMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	29
3.3 PLANO DE COLETAS DE DADOS.....	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 PERFIL SÓCIOECONÔMICO.....	31
4.2 EMPODERAMENTO DAS MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA.....	37
5 CONCLUSÃO	80
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE.....	88

1 INTRODUÇÃO

A partir do Século XIII o sistema financeiro começou a ser formado com a chegada da família real portuguesa no Brasil. Nesta época surgiu a primeira instituição financeira o Banco do Brasil. Após um período de 100 anos foi fundada uma nova instituição denominada a Inspeção geral dos bancos, que tinha como objetivo fiscalizar as instituições financeiras atuantes da época. Depois da segunda guerra mundial no século XIX, mudanças importantes aconteceram dentro da organização financeira, para que pudesse acompanhar a evolução e o crescimento da economia. A partir desse crescimento foi criado o fundo monetário Internacional FMI (SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL, 2013).

Desde então surge outras instituições financeiras no país e para ter controle de todo o movimento no setor bancário é fundada a Superintendência da moeda e do crédito, a SUMOC com o objetivo de supervisionar as atividades das instituições financeiras. A SUMOC foi caracterizada como um modelo no controle financeiro. Para acompanhar o desenvolvimento econômico houve a necessidade de inserir a Reforma Bancária que deu origem a composição do Sistema Financeiro Nacional, que fazem parte, o Conselho Monetário, Banco Central do Brasil e o Banco do Desenvolvimento BNDS e outras instituições financeiras públicas e privadas do Brasil (SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL, 2013).

A estrutura do Sistema Financeiro Nacional sofreu uma redução nas instituições financeiras em 1994 para adaptar essas organizações a necessidade da economia Nacional. Em 1998 a mudança para o plano real contribuiu para a redução de agências que era de 274 para 104, cerca de 37% menos do total. Nesta época começa a otimizar outros fatores relevantes dentro da organização financeira, os fundos de investimento que tiveram uma proporção de 2.919 na área do BACEN e 696 na área da CVM, crescimento quatro vezes maior que o investimento (BACEN, 2003).

Entretanto, os desenvolvimentos nas regiões do país aumentaram a necessidade de agências nas cidades, principalmente em regiões com menos serviços financeiros particulares. Esta inserção de agências bancárias tem crescido 18% para 21,5% nas regiões do Sudeste, Sul e Centro Oeste do país, onde se caracterizam pela inserção de 20 agências para 10.000 pessoas economicamente ativas (FEBRABAN, 2013).

Desse modo, os bancos estão atrelados à economia e geram recursos ou em parte, contribuem para a movimentação das receitas através da aceitação de depósitos, transferências de cheque, depósitos de poupança e pagamentos, sendo esses serviços vinculados às instituições depositárias ou bancos comerciais. O banco comercial é constituído por sociedade anônima que é vinculado ao intermediador, depositantes e tomadores de créditos, confiando a estes créditos a curto e médio prazo, para as empresas, indústrias, comércio e ao público, que buscam recursos e capital de giro nessas instituições (CARVALHO *et al*, 2001). Já os bancos de investimento concedem financiamento de médio e longo prazo para que as empresas possam adquirir os recursos necessários para a formação de capital de giro. Entre essas instituições financeiras privadas, ainda fazem parte a sociedade de crédito que realizam operações de médio e longo prazo, mediante aceite de letras de câmbio para financiamentos de bens e serviços ao consumidor denominado de sociedades corretoras, sociedade de investimento e outras (BRITO; OSIAS, 2005).

O setor econômico tem crescido muito nos últimos anos. Em julho de 2008 o crédito do sistema financeiro alcançou 37% do PIB, alavancando os recursos disponíveis em circulação com o objetivo de financiar os gastos das famílias e empresas. Além do exposto os crescimentos de empregos também fazem parte dessa expansão que apresentou 11.978 novos postos de trabalho, cerca 2,48% no emprego bancário. As mulheres representam 50,14% do total de vagas criadas no primeiro semestre de 2011, enquanto 49,86% são ocupados pelos homens (DIESSE, 2011).

Nesta ordem de idéias, a inserção das mulheres no mercado de trabalho iniciou no ano de 1960. Até este período a participação masculina predominava e as mulheres tinham apenas cargos de média categoria: recepcionista, telefonista, faxineiras e auxiliares de escrita. A partir da década de 1970 mudanças sociais ocorreram para favorecer o gênero feminino, entre essas mudanças emergiu o desejo de crescimento profissional e o grau de formação por parte das mulheres dessa época (LIMA *et al*, 2010).

Desde então em alguns setores bancário começaram a predominância feminina, como por exemplo, no setor de telemarketing que intensificou os atributos do papel da mulher dentro dos bancos. Em 1990 foi o ano das inovações tecnológicas que abriu oportunidades para a participação do gênero no setor

bancário. Mesmo com a contração dos cargos de menores prestígios sociais houve avanços e surgem outras oportunidades para o cargo de gerência (LIMA *et al*, 2010).

Nesta linha de raciocínio, as mulheres trabalhadoras ainda recebem menos que os homens por estarem inseridas em ocupações de menor qualificação, produtividade e prestígio social ou até mesmo por pré-conceito da sociedade. Outro fator de influência são os rendimentos das mulheres no emprego parcial que cresceu no mundo inteiro e a maioria é ocupado por elas, mesmo com a dificuldade de trabalhar em tempo integral devido à dupla jornada de trabalho. Vale ainda frisar que os países que tiveram crescimento acelerado na participação da mulher nos empregos em tempo parcial foram na Holanda com 69% dos empregos, na França, 85% e agora também no Brasil (DIESSE, 2007).

A partir da realidade supracitada, mesmo com suas particularidades e condições encontradas o processo de igualdade entre gêneros ao longo da história é um fato que tem gerado lutas e conquistas para a evolução do mercado de trabalho. É uma realidade cada vez mais presente nas organizações sejam elas públicas ou privadas, que com as mudanças do mercado competitivo e favorece a oportunidade das mulheres estarem inseridas dentro das organizações e instituições. O setor bancário vem se adaptando a nova realidade de ter mulheres em cargos de maior decisão. Estas mudanças favorecem a emancipação feminina da família como protetora esposa e mulher, uma trajetória a ser mudada, para a ascensão de cargos de chefia (DIESSE, 2007).

É nesse contexto que este trabalho retratará a realidade da mulher bancária na cidade de Criciúma SC. Mesmo com as suas particularidades e das condições encontradas na rotina de trabalho, será apresentada a trajetória e o desenvolvimento dessas profissionais.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As mulheres há algum tempo, encontram algumas barreiras no mercado de trabalho. Na antiguidade o trabalho é considerado como indigno então era apenas os escravos, as mulheres que trabalhavam na época, eles eram desvalorizados e não tinham remuneração, se sujeitavam devido à necessidade que os imponha.

A sociedade vem passando por transformações, mais a concepção e valorização do trabalho ainda existe até hoje sobre gênero, raça e remuneração do trabalho.

No setor bancário as mulheres foram inseridas aos poucos, eram contratadas apenas como datilógrafas e escriturarias trabalhos rotineiros, mais com a feminização no mercado de trabalho e o desenvolvimento de tecnologia e organizacional, elas tiveram a oportunidade de participação em outras funções.

Essas funções estão exigindo qualificação e nível de escolaridade para que possam ocupar espaço nos bancos, porém a integração e o crescimento dessas trabalhadoras passam por dificuldades na valorização do trabalho, limitando o espaço na hierarquia e remuneração.

A abertura de novas agências e serviços bancários tem sido crescente, anualmente novas empresas abrem a portas em Criciúma em contrapartida acelerando o crescimento econômico da cidade gerando empregos e renda, em 2010 cerca de 1490 alvarás foram emitidos pela prefeitura de Criciúma.

Portanto no processo de novas empresas se alojando nessa região, os bancos e cooperativas também se multiplicam, sendo que hoje conta com 6 Bancos do Brasil, 5 Caixa, 1 Banco Safra, 1 HSBC, 1 Banrisul, 7 Bradesco, 5 Santander, 5 Itaú, 1 Sicoob, 1 Credisulca, 2 Sicredi, 1 Unicredi.

E neste contexto questiona-se: Como ocorre o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerentes em instituições bancárias na Cidade de Criciúma, SC?

1.2 OBJETIVOS

Alcançar os objetivos descritos abaixo, obter informações do empoderamento feminino no setor bancário, encontrar resposta para o crescimento profissional dentro das instituições de forma que venha contribuir a inserção de mulheres no mercado financeiro.

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer como ocorreu o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerentes em instituições bancárias na Cidade de Criciúma, SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar como as mulheres alcançaram a posição de gerente;
- b) Verificar quais as dificuldades que o gênero enfrentou na carreira profissional;
- c) Entender como as mulheres gerentes alcançaram cargos em altos níveis hierárquicos;
- d) Entender se há reconhecimento profissional por mérito ou por outros aspectos ligados ao cargo;
- e) Verificar se há participação das mulheres gerentes no processo decisório da empresa em que trabalham.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo objetiva conhecer como ocorreu o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerentes em instituições bancárias na Cidade de Criciúma, SC. Torna-se importante atingir este objetivo, pois nos últimos anos o processo de incorporação da mulher no setor bancário foi se modificando. A partir do novo contexto as mulheres estão mais ativas em buscar o conhecimento técnico e conceitual para atuar no mercado de trabalho, buscando a participação em tomadas de decisão, com interesse de serem reconhecidas na sociedade e nos âmbitos profissionais mais bem remunerados

Esta pesquisa é relevante por ser um tema que apresenta bibliografias, e consiste em um estudo que mostrará o empoderamento das mulheres no setor bancário e a influência de sua categoria profissional de gerente, ao qual consiste em contribuir para o conhecimento da pesquisadora e para a universidade que constará em seu acervo.

Para a acadêmica este estudo caracterizou oportunidade de aproximar-se de gerentes mulheres e extrair um pouco das experiências de cada entrevistada aperfeiçoando o conhecimento de uma história longa de lutas por direitos até os dias atuais, de modo que levarei como exemplo para minha vida profissional e pessoal.

Para a universidade, visto por se tratar de uma temática ainda nova, mais por ser um assunto tão relevante ao mundo todo que estará em acervo para a realização de novas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo serão abordados os conceitos e procedimentos para compreender o tema estudado, através da ciência de vários autores, a temática argumenta o crescimento da mulher no setor bancário, de tal forma como foram inseridas nos cargos de gerência. Primeiramente será conceituado o empoderamento, seguindo as concepções, e por fim as dimensões de empoderamento ou *empowerment*.

2.1 EMPODERAMENTO OU EMPOWERMENT

O termo empoderamento surgiu na década de 1970, está relacionado raízes de lutas e conquistas, foi uma idéia que surgiu pelos direitos civis nos estados Unidos, em movimentos feministas, como forma de expressar o valor na raça negra e a conquista de cidadania. Devido à ação desses movimentos presentes na sociedade e nos países desenvolvidos. Em 1980, o conceito começou a seguir outro caminho, ser influenciado pela psicologia comunitária. Mas somente em 1990 que os movimentos realmente firmaram o direito de cidadania em diferentes esferas, assim como da vida social, como na educação saúde e ambiente físico (CARVALHO, 2004).

Estudos sobre o *empowerment* ou empoderamento, relatam o conceito de não ter um caráter universal, no entanto de maneira geral classifica-se em diferentes níveis, psicológico, comunitário e políticos. Em termos de setores o termo enfatiza diversos assuntos, temas, autores e regiões geográficas disseminando o conceito de empoderamento.

No enfoque da psicologia aborda mais os aspectos individuais, que se refere à transformação e autonomia do individuo, bem como a participação do individuo em grupos, na comunidade, no mercado de trabalho, dentro da universidade entre outros projetos, ampliando a participação individual, de maneira que possa ter controle sobre sua decisão (OLIVEIRA; OLIVEIRA 2011).

Porém, no empoderamento comunitário, afirma que cidadãos e instituições formais precisam trabalhar em grupo. Onde uma comunidade é composta por cidadão ou/e instituições formais, e está acontece quando ambos

estão envolvidos, em prol de um objetivo, para alcançar resultados essencialmente satisfatórios (HOROCHOVSKI, 2006).

Entretanto o empoderamento político, contribui para a criação de um sistema favorável para as pessoas restritas de recursos, pessoas excluídas, pobres. Consiste na formalização de leis para amparar questões onde as pessoas desempoderadas, tenham acesso a recursos e possam desenvolver suas capacidades (LISBOA, 2007).

A expressão de empoderamento apresenta significados distintos. Em algumas situações consistem na emancipação, ação, controle, busca de poder social e político. Refere-se ao mecanismo individual ou coletivo conhecido como um processo pelo qual as pessoas, organizações e comunidades adquirem autonomia sobre algo e possuem a consciência de suas habilidades e competências, para produzir criar e gerir, assim também como forma de obter controle de sua própria vida, para planejar o futuro como expressão de mudança e planejamento. O empoderamento tem origem da língua inglesa (*empowerment*), e sua aplicação foi ampliada para o espanhol e para o português, autonomização ou empoderamento (SOUSA; MELO 2009).

Frequentemente o empoderamento está associado ao processo de aquisição de poder. Este processo permite que o indivíduo adquira autoestima e autoconfiança individual, com base na convivência com outras culturas e conhecimentos, é semelhante a um grupo quando se torna participante ativo nos processos que envolvem vínculos com outras relações sociais e democráticas. Além disso, são perspectivas de direitos reconhecidos, recursos que permitam ter visibilidade e voz, capacidade de decisão com objetivo de estruturar a emancipação do sujeito na sociedade. O processo de relacionamento e participação de novas experiências compartilhadas favorece o empoderamento de forma positiva para contemplar as necessidades das pessoas (BAQUERO, 2012).

Nesse sentido o processo de ganhar poder, pode ser induzido ou conquistado, permite o crescimento profissional, a autoestima e a eficácia do exercício de cidadania. São as pessoas que empoderam a “si mesmas” ainda que tenham influência de agentes externos, não é um jogo que soma zero a zero, uma ganha outra perde, logo o agrupamento pode ser decisivo (OLIVEIRA, 2006).

Portanto, o empoderamento pode ser polissêmico, mais é no laboratório da vida que se pode adquirir conhecimento sobre o assunto e aplicar as estratégias

para empoderar. Algumas ferramentas como os livros, áudios e vídeos são disponíveis para ajudar em diversas áreas na vida das pessoas. Pois a capacidade de escolha influencia no processo de empoderamento, a necessidade de ter poder depende de cada pessoa, à medida que as escolhas são feitas se pode obter um resultado (ANDERSON; FESTE 1995).

A expressão de empoderamento pode ser definida como uma estratégia ou dispositivo através de sujeitos, está atrelada as manifestações, ações e atitudes das pessoas. Dentre as quais o bem-estar e sucesso são reconhecidos pelos seus esforços. Porém faz parte dessa ascensão, a formalização do gênero feminino para estarem inseridas no mercado de trabalho, em cargos de responsabilidade como a de líder e gerentes. A ONU mulheres (Entidade das Nações Unidas), no pacto global com outros líderes das Nações Unidas e Fórum Econômico Mundial, buscam uma nova identidade feminina dentro da sociedade e nas organizações. Para essas mulheres este fenômeno representa auto realização, independência e estabilidade financeira (MELO; LOPES, 2011; HAWK, *et al*,2010).

Portanto existem fatores que influenciam o empoderamento e exigem ação social, assim como o fortalecimento dos direitos e reivindicações das pessoas, não se restringe apenas a consciência de ter poder, também se caracteriza no alcance do bem-estar e do sucesso (LISBOA, 2008).

2.2 O EMPODERAMENTO FEMININO AO LONGO DO TEMPO

Nos últimos anos as necessidades no mercado de trabalho tem sido motivo de discussão, sobre a inserção profissional e a educação da mulher dentro da sociedade, para gerar mais recurso dentro da economia, além da valorização social. Desde a década de 1970 até 2011, o aumento das mulheres no mercado de trabalho tem sido crescente, cerca de 30%. Esse resultado tem origem de muitas lutas e reivindicações para a igualdade dos gêneros. As Organizações das Nações Unidas (ONU) buscam mecanismos para incorporar essas mulheres, utilizando, por exemplo, o projeto de Desenvolvimento das mulheres proposto até o ano de 2015(ROBSON, 2010).

Desde então participação da mulher nos espaços democráticos, sociedade e política, contemplam o fortalecimento dos direitos, para romper as barreiras das relações patriarcais, num sentido peculiar dentro da família, implica na

condição da mulher que era submissa e subordinada aos homens. Em 2004 surgiram convenções sobre, os princípios do empoderamento das mulheres, um dos fatos mais importantes da globalização de cidadania corporativa, na qual obteve a adesão de 7 mil empresas em cerca de 135 países. Essa integração tem como o principal objetivo para as mulheres ter participação na vida social econômica (TAVARES, 2010).

Na década de 1960 o método que Taylor usava para os trabalhadores devia ter uma nova concepção, pois afirmava que a participação dos funcionários era importante. Adentrando no ano 1970, houve mudança na democracia industrial, na qual abria novas oportunidades para os trabalhadores fazerem parte em processos dentro das empresas. Iniciava então as quebras de paradigmas e discussões sobre desenvolvimento. Em 1980 a 1990as questões empíricas abordam questões práticas nas quais não era dada importância. Deste então, foi incorporado o trabalho das ONGS e organizações, a partir dessa época a teoria e abordagens práticas para o desenvolvimento socioeconômico, são adotadas como novo modelo. Essa nova forma tem como exemplo, a liberação de crédito para a classe social pobre, cujo objetivo era a inclusão dos menos favorecidos, e tem disseminado até os dias atuais. Nesse sentido das mudanças, surgiu mais um conceito, a teoria da modernização, que acabou sendo por fim titulada modelo tenaz, ou seja, a riqueza gerada por indústrias e empresários bem sucedidos, contribuíam para a população menos desfavorecida. Entre algumas das empresas que se preocupa e incentiva a adesão do Princípio de Empoderamento das mulheres gerada pela ONU (Entidade das Nações Unidas), é a empresa Petrobrás, que esta associada ao novo conceito e apresenta iniciativas de inclusão, dessa maneira contribuindo para que outras empresas tenham o mesmo propósito, bem como dando oportunidade para o gênero feminino (UNIFEM, 2010).

No entanto algumas agências, o banco de desenvolvimento especialmente o Banco Mundial e o Fundo Monetário, também se preocupa com o empoderamento, dando apoio a projetos de desenvolvimento para as famílias e seus membros. O modelo de intervenção se caracteriza em acordos e compromissos contratuais firmados entre famílias e agentes governamentais, que estabelecem a responsabilidade entre ambos as partes, visto a erradicação da pobreza e apoio social. Nesse sentido de compreender o empoderamento, em projetos sociais, e a importância deste, para o desenvolvimento das classes excluídas socialmente,

destaca-se como exemplo o Projeto-Piloto, Monitoramento dos Princípios de Empoderamento das mulheres, este é composto por oito empresas: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, CPMR (Campanha de Recursos Minerais), Eletronorte, Itaipu Binacional, Petrobras, Serpro, PNUD Brasil e Insper-Instituto de Ensino e Pesquisa sob a coordenação da ONU Mulheres – Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (UNIFEM, 2011).

Esses projetos, embora diferencie entre a condição e a posição das mulheres, não obteve muito significado na vida da população feminina. Mais de certa forma esses projetos contribuíram para ampliar a renda familiar, o direito de acesso à saúde, a educação, e casa própria. Logo, é também uma forma de buscar os seus direitos para ocupar cargos de líderes ou ter melhores salários (COSTA; KIRKWOOD, 1986).

A palavra empoderamento está presente há décadas sofrendo transformação em categoria analítica e empírica de diversas disciplinas-administração, economia, saúde pública- incluindo a sociologia política, além de ser uma ferramenta que auxilia o governo, as organizações da sociedade civil, as agências de desenvolvimento, que buscam a transição e a capacitação dos indivíduos. É importante destacar que a diversidade de gênero busca conhecimento, que por sua vez beneficia os negócios dentro das empresas, mas também sinalizam os interesses individuais e coletivos.

Na Europa algumas notas de jornais falam sobre o impacto dos cortes de austeridade sobre a mulher, e o uso das cotas para que as mulheres ocupassem postos de líder na diretoria corporativa. A Declaração do Milênio em 2002 é um dos tratados assinados que reconhecem a discriminação das mulheres contra a violência, entretanto o maior desafio que as mulheres enfrentam na realidade de hoje, é como equilibrar a carreira profissional, a família, os relacionamentos e a vida pessoal, organizar a vida como mãe, esposa e profissional (MCKINSEY, 2010).

No Brasil, a participação das mulheres tem sido crescente, elas estão rompendo o Teto de Vidro (barreira invisível), que dificulta a mulher aos degraus superiores dos espaços de poder. Desde 1932 elas conquistaram o direito ao voto. No século XX, 10% das mulheres não conseguiram se eleger a deputadas na Câmara Federal. Porém em contrapartida conquistam avanços na educação e ultrapassando os homens em todos os níveis de ensino. Mesmo com o avanço de conhecimento, o gênero feminino ainda busca garantir seu espaço frente aos

projetos de pesquisa e nas ciências exatas. Ainda que o mercado de trabalho esteja abrindo oportunidade para as mulheres a discriminação salarial e um fato que existe, embora no âmbito da legislação elas estejam amparadas (ALVES, 2011).

Visto que a participação econômica das mulheres no mercado de trabalho em termos quantitativos contribua para a rentabilidade familiar e o desenvolvimento econômico no país em geral, atualmente as mulheres sofrem as conseqüências de um passado desigual impedindo-as de conquistar a sua emancipação (UNIFEM, 2011).

Para empresas, os novos talentos e liderança feminina promovem mudanças dentro da organização, por esse motivo a ODM (Objetivo de Desenvolvimento da Mulher) discute o empoderamento, para contribuir na atividade econômica e mudança da sociedade em geral. Entre essas mudanças atribuem a participação das funcionárias em tomadas decisões, dentro de organizações, sendo ela pública ou privada, é método de favorecer as empresas, tanto no processo produção quanto de qualidade. A o mesmo tempo as transformações podem apresentar resultados positivos e negativos para os gestores de empresas, pois caracteriza em desburocratização ou comunicação direta. A partir desse novo método, surgiu a concorrência entre as mulheres e homens, tendo como fator principal a exigência de habilidades e uma visão mais aberta. Enfim dessa vertente se integram as culturas organizacionais, com foco no novo método de poder (ROWLANDS, 1997).

O empoderamento é o processo de ganhar poder, que é induzido ou conquistado, permite o crescimento profissional, a autoestima e a eficácia do exercício de cidadania. São as pessoas que empoderam a “si mesmas” ainda que tenha influência de agentes externos de mudanças, não é um jogo que soma zero a zero, uma ganha o outro perde, onde o agrupamento é decisivo (OLIVEIRA, 2006).

O Brasil registrou um crescimento na economia de 7,5%, através de novas descobertas de petróleo, e o crescimento da demanda de commodities, promovendo estabilidade econômica. Diante desse fato o país teve reflexões no cenário internacional e obteve um investimento externo caracterizando há um crescimento de 26% nos últimos cinco anos. Cerca de 48,5 bilhões de dólares até 2010. O país apresenta potência de talentos, por exemplo, as mulheres cuja participação nas Universidades ultrapassa aos homens, mais as faixas salariais ainda caracterizam-se inferiores.

A palavra empoderamento é a tradução do termo inglês, denota no processo de ganhar poder para lutar e defender seus direitos. No caso das mulheres é conseguir alcançarem a igualdade e oportunidades, significa na emancipação, de ter escolhas sobre sua vida, onde deseja trabalhar, com quem deseja construir uma família etc.. O empoderamento não é exclusivamente social ou exógeno, não se trata da independência de agentes externos ou autores. Ou seja, as variáveis da sociedade podem influenciar ou impulsionar na formação da mulher nos processos de poder (SOUZA. MELO 2009).

“O empoderamento da mulher passa por vários caminhos: na sociedade, pelo conhecimento dos direitos da mulher, pela sua inclusão social, instrução, profissionalização, consciência da cidadania” (FERRARI, 2013, p.3).

Para a igualdade de gênero ser reconhecida como um direito, e o cumprimento de acordos estabelecidos serem formalizados na legislação, tiveram que ser assinados alguns planos de ação assim como a Declaração de Viana de 1993, o primeiro Instituto Internacional a trazer os direitos humanos da mulher. Porém o investimento em projetos de emprego e renda para as mulheres e uns dos fatores de prioridade para que o empoderamento aconteça (UNIFEN, 2011).

Em fim a desigualdade de gênero depende muito da cultura da sociedade. Mulheres em todo o mundo ainda sofrem com a violência, o preconceito, embora já tenhamos até uma presidente, a senhora Dilma Rouseff, poucas mulheres representam a processos decisórios. As altas taxas de mortalidade materna ainda fazem parte de todos os países, por isso que a ONU há anos não tem medido esforços para promover a igualdade de gênero no mundo (ONU, 2013).

2.3 EMPODERAMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2005, p.24) “uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum.” Ou seja, as organizações são compostas por pessoas que integram seus esforços e trabalham juntas para atingir um ou mais objetivos que jamais poderiam fazê-los isoladamente. Dessa maneira as pessoas integram entre si com interesse intelectual ou outro, proporcionando resultados mais amplos onde sozinhos não pode chegar ao seu objetivo final, logo mostra a importância da integração dos grupos dentro da organização.

As organizações estão vinculadas na sociedade, na vida particular de cada individuo, ou seja, a sociedade esta sempre relacionada diretamente ou indiretamente com as organizações, sendo o trabalho, a escola, igreja, clientes etc.. . Por outro lado as organizações também são instrumentos para a produção de bens e serviços, de modo que acaba proporcionando um segundo ambiente em que as pessoas passam maior parte do tempo envolvida, assim proporcionando grande influência sobre o comportamento das pessoas. Pode-se dizer que as organizações não são inertes, elas possuem vida própria, nascem, cresce , vivem e morrem (CHIAVENATO; 2005; FRANCO; LIMA, 2011).

Sendo assim, “Organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente continua, com o intuito de atingir um objetivo comum.” (CHIAVENATO, 2005 p.24).

O empoderamento nas organizações, desde a década de 1970 passa por algumas mudanças, pois o modelo taylorista/fordista de produção apresentava deficiência nos processos de gestão. Os crescimentos na demanda de produtos similares no mercado exigiam cada vez mais qualidade, preço e inovação, impondo as organizações à necessidade de buscar novas fontes de conhecimento, a fim de agregar valor aos bens e serviços, para que pudessem ter uma produção mais eficiente e eficaz (OLIVEIRA; KROM, 2010).

Para Taylor e Fayol, grandes referências da administração, enfatizavam qual seria o melhor método de produtividade, de forma que pudessem obter melhores resultados para a empresa. Taylor dava enfoque a uma visão mecanicista e racionalista em relação aos funcionários. Ele abordava que era possível cronometrar o tempo para execução de cada tarefa, e assim, determinar um padrão para todos os trabalhadores, pois homens e máquinas eram adjuntos, no desempenho das funções produtivas com um único propósito, gerarem riqueza para a empresa, como bem para todos (OLIVEIRA; KROM, 2010).

Entretanto Fayol, pai da administração clássica, complementou Taylor, se preocupando com a estrutura organizacional, caracterizando uma nova maneira de direcionar as organizações, gerando normas, determinando funções administrativas, além disso, defendia a harmonia entre funcionários, os incentivos salariais e materiais (SOUZA, 2012).

Sendo assim, por meio das mudanças no cenário organizacional, tem por consequência o interesse e a participação de trabalhadores em processos decisórios na organização, ou seja, a formação de equipes em busca de benefícios e interesses compartilhados para ambas as partes, ao mesmo tempo aumentando a motivação dos participantes. Dessa forma com a necessidade de acompanhar os novos métodos de trabalho, surgiu à implantação do *empowerment* como ferramenta de gestão de maneira a auxiliar nos resultados (OLIVEIRA; KROM, 2010).

Nos dias atuais o empoderamento organizacional é gerado dentro da instituição, trata-se da empresa dar ao colaborador autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, desde que o funcionário mostre interesse, e apresente bons resultados nas funções atribuídas a ele. Trabalhando em equipe em prol da empresa como um todo, para alcançar metas e objetivos, este método, favorece a troca de experiências entre os integrantes do grupo, e potencializa o desenvolvimento organizacional (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

O empoderamento pode ser caracterizado como forma gerencial, em que a participação dos indivíduos pode ser dividida em processos decisórios, bem como uma forma de gestão participativa, onde o principal objetivo é melhorar o desempenho da organização. Além disso, fazem parte desse processo a delegação de autoridade e poder, entre o operacional e gerente, que por fim facilita a realização dos processos na empresa (CUNNINGHAM; HYMAN, 1999).

Entretanto o *empowerment*, é uma ferramenta variável, não é uma fórmula pronta, pois cada organização tem suas normas e culturas, porém quando aplicada de forma, correta estimula os colaboradores, contribuindo com a empresa no seu capital intelectual, e também beneficiado o ambiente de trabalho, e fazendo com que as pessoas integradas nesse processo se sintam mais responsáveis pelo sucesso, elevando a sua motivação. Sendo assim, com a chegada do *empowerment* nas empresas, os colaboradores, por sua vez se sentem motivados e capazes de interferir, a fim de resolver os problemas dentro da organização, não só em processos, mais para ser eficientes e diretos nos objetivos desejados e tomadas de decisão, tanto pelo operacional quanto os gerentes (FRANCO; LIMA, 2011).

As organizações estão cada vez mais buscando conhecimento sobre a palavra empoderamento, pois através dessa ferramenta, a delegação de autoridade em forma de gestão, permite o foco dos gerentes em atividade de prioridade, proporcionando a liberdade dentro da empresa, deixando a hierarquia da empresa

menos formal, diminuindo os processos burocráticos gerando a participação dos indivíduos deixando eles mais livre, pois todos respondem sua responsabilidade por si só (LOPES; BRITO 2011).

As organizações fazem parte de algumas estruturas denominadas políticas, de maneira que a distribuição de autoridades estabeleça uma base, para um novo método no exercício de poder. Entretanto assim, os termos de participação é parte de uma nova política nas organizações, onde as pessoas demonstram seus interesses e vontades. Em virtude sobre a definição de empoderamento, em qualquer que seja associado o assunto, tem mostrado efeitos motivadores nas mais variáveis aplicações antropológica, que respondem a uma ampla variedade de resposta em diversos assuntos. No processo de empoderamento, as diferentes definições, bem como aumento do poder aos grupos desfavorecidos, que somente se beneficiam de poder informal e formal. Podem destacar três características de poder. O “Poder sobre” representa aumento de poder sobre outros, é caracterizado quando alguém cede para outra pessoa assumir tal posição. O “poder para” é um motivador para impulsionar o processo de mudança em que a pessoa aperfeiçoa as ações de forma facilitadora e abre possibilidade de melhora sem domínio. O “Poder com” é a junção de poderes, o compartilhamento de manifestos e soluções em grupos para resolver problemas comuns, se refere à integração do grupo onde todos expressam suas idéias. O “poder dentro” se destaca como o poder interno onde autoconfiança, se manifesta em seu conhecimento e habilidades para resistir o poder alheio (ROUWLANDS, 1997).

O empoderamento na organização alimenta a administração participativa, não implica em extinguir os líderes mais quebrar paradigmas hierárquicos, formando uma nova idéia para desenvolver os liderados, dando autonomia para decidir, gerando a oportunidade de conhecimento entre os envolvidos, de forma em que os indivíduos compartilhem situações importantes e de responsabilidades diante dos fatos. Essa participação manifesta a competição entre os colaboradores influenciando o ambiente de trabalho. Assim para que as empresas estejam cada vez mais competitivas e também em harmonia entre os colaboradores, elas estão se adequando as necessidades do mercado. De forma que os relacionamentos entre empresa e funcionários estão adjuntos em atingir metas, contribuindo para o crescimento profissional dos indivíduos na empresa, fazendo que os melhores funcionários se destaquem. Diante desse argumento o feedback faz parte desse

processo, de maneira que favorece os indivíduos para a buscar cargos de gerencia. Pode-se dizer que é preciso ter cautela diante da definição de empoderamento, pois o mesmo não se reduz simplesmente em processos de decisão dentro das organizações, mais também ascensão profissional, substituição da velha hierarquia entre outras questões inerentes (SOUZA; MELO2009).

Sendo assim o *Empowerment* pode ser visto como uma ferramenta que promove na empresa uma mudança de ordem cultural, inserindo valores como respeito, confiança e aceitação de erros, em que se fundamenta em uma nova postura gerencial, no que se confere às pessoas e às equipes, dando maior poder e autonomia, levando os colaboradores a novas experiências de aprendizado, onde os mesmos desenvolvem suas aptidões, podendo colocar em prática novas formas e processos de trabalho, formando assim um ambiente propício a formação de equipes, para promover o alto desempenho da organização (SANTANA; SANTOS, 2010).

Tendo em vista a importante participação da ferramenta de *empowerment* observa-se que esta gera retorno rápido: aos clientes, mantém a equipe motivada em suas funções, e ainda promove o *marketing* positivo para as instituições. Portanto cabe a empresa fazer alguns investimentos se for necessário para manter sua organização competitiva. A tabela abaixo aborda algumas pontos de *trade-off* (Relação de compromisso).

Quadro 1 - Trade-off da abordagem Empowerment

Fator	Abordagem de não empowerment	Abordagem de empowerment
Estratégia básica de Negócios	Custo baixo, volume alto	Diferenciação customizada, personalizada
Ligações com Consumidor	Transação, curto prazo	Relacionamento, longo prazo
Tecnologia	Rotineira, simples	Não rotineira complexa
Ambiente de negócios	Previsível, poucas surpresas	Imprevisível, muitas surpresas
Tipos de pessoas	Gerentes autocráticos, empregados com baixas necessidades de crescimento, baixas necessidades sociais e habilidades interpessoais fracas	Gerentes democráticos, empregados com necessidades de crescimento altas, altas necessidades sociais e habilidades interpessoais fortes

Fonte: SLACK, N. Administração da Produção, Segunda Edição, Editora Atlas (2002)

Enfim, as organizações ao evoluírem de organização clássica ou burocracia mecanizada, para empresas organizadas e participativas, precisaram adotar o *empowerment* como forma de ferramenta tanto por parte dos colaboradores como dos gerentes (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

Atualmente, as empresas são vistas como organismos sociais vivos, sempre se adaptando ao novo método de processos e gestão. Em virtude de agentes externos e internos, nem sempre envolver os colaboradores há estas mudanças é fácil, e para isso a formação do indivíduo é um fator importante para que sejam executados esses processos na empresa. Sendo assim, para que os colaboradores possam perceber a importância de trabalhar individual e coletivo, se faz necessário que eles estejam voltados para a sustentabilidade da empresa, essa percepção junto ao conhecimento abre oportunidades de crescimento em todos os níveis dentro da organização (MARTINEZ; 2007).

Portanto, empoderamento na organização favorece o desenvolvimento contínuo dos processos, e a potencialidade que existe em cada equipe, isto é, a composição de habilidades e competências, conhecimento, experiências e direcionamento para impactar os resultados positivos na organização. Diante do exposto, para que haja o empoderamento e necessários alguns aplicações básicas.

A busca pelo potencial de talentos e o exercício de liderança participativa na empresa, que tem o propósito desafiar as questões de exercício, de forma contínua independente de qualquer fator positivo ou negativo. Essa integração proporciona um novo modelo de gestão, assim como a delegação de autoridade, a relação de gestão compartilhada, e equipes flexíveis que otimizam os processos. Enfim treinar e capacitar os envolvidos, para que cada um tenha conhecimento nos processos de forma que tenha responsabilidade, independência em suas tarefas(OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004).

Segundo Chiavenato (2005), a delegação de autoridade poder ser variável dependendo da organização. Em algumas delas o *empowerment* estimula a participação dos colaboradores, embora os gerentes mantenham sua autoridade final frente às questões de decisão, da mesma forma, o *empowerment* também significa dar as pessoas linha de frente, para aqueles que estão em contato direto com a organização, atribuindo um poder quase total para decidir.

Especificar os limites significa deixar claro ao colaborador até que ponto chegou seu desenvolvimento e o que será a sua responsabilidade. “As pessoas

também recebem treinamento desenvolvem as habilidades necessárias para que possam ter maior autonomia” (BLANCHARD *et al.*, 2007, p. 100).

Logo quando é visto a importância do *empowerment* dentro da organização, mostra algumas necessidades de mudanças, e assim abandonar alguns modelos tradicionais, bem como utilização de novas técnicas de grupos e aplicação de *empowerment* como ferramenta de gestão, e a partir dessa aplicação beneficiar as empresas como um todo, dependendo de cada cultura organizacional (FRANCO; LIMA, 2011).

Figura 1–*Empowerment* como ferramenta de gestão.



Fonte: Google Imagens (2013)

Através da descentralização de poderes outras formas de interação entre indivíduos e organização, o empoderamento pode ser considerado um fator de motivação entre os grupos envolvidos.

Para Lancharet *al.* (2007, p.88) o empoderamento é visto como “O processo de liberar o poder que existe nas pessoas – seu conhecimento, suas experiências e sua motivação – e direcionar esse poder para alcançar resultados positivos para a organização”.

Portanto o empoderamento na organização pode gerar resultados, mais a característica de coordenar a empresa é que favorece o efeito nos resultados. Além disso, faz parte das empresas e das variáveis que existem dentro dela para que o colaborador se sinta valorizado e conseqüentemente, melhorar seu desempenho e

sua dedicação, este tem por finalidade refletir na produtividade e no lucro do negócio, e assim aumentando o foco dos gestores pra com a empresa (DUARTE; PAPA,2011).

Por fim para entender a abordagem de *empowerment* e relacionar sua definição as configurações organizacionais de burocracia mecanizada, e forma divisionalizada, a nova implantação de áreas funcionais como a especialização dos funcionários, participação de grupos, a integração dos agentes internos e externos e a gestão participativa, é preciso identificar os aspectos chaves para a sua implementação na complexa estrutura organizacional, por isso espera-se que estudos futuros possam contribuir ao assunto com mais profundidade (SANTOS; RODRIGUES, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O referido trabalho visa apresentar os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa.

Segundo Galliano (1986, p.6), método “[...] é o conjunto de etapas, ordenadamente disposta, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar um determinado fim”.

3.1 DELINEAMENTO DA PEQUISA

Quanto aos fins de investigação a pesquisa é realizada através de pesquisa descritiva e exploratória.

a) Pesquisa Descritiva: A pesquisa descritiva tem o propósito de descrever as características de pessoas e acontecimentos, através de fatos e coletas e registros, afim de que, se possível comparar, e criar informações para que se atinjam os objetivos da pesquisa.

Para Cervo e Bervian (1996, p.49), “[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo”.

b) Pesquisa exploratória: A pesquisa ocorreu de forma exploratória, pois é um tema pouco explorado, sobretudo no setor bancário, na área da gerência que diz respeito ao empoderamento das mulheres. “Para Gil (1999, p.43), este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa apresenta caráter bibliográfico e pesquisa de campo. Para elaboração do mesmo, foi realizada uma pesquisa por meio de referências teóricas, para estruturar os procedimentos empregados, e permitir o conhecimento mais amplo sobre o assunto, foi constituído através de material já elaborado, desde jornais, revistas, teses e outros principalmente livros e artigos científicos (GIL, 2008).

Também foi aplicada pesquisa de campo nas instituições financeiras, com o propósito de descrever as características da população em estudo para compreender o empoderamento das mulheres gerentes (GIL, 1991).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A campanha Nacional de 2012 e a realização do Censo da Diversidade, com planejamento em 2013 e execução em 2014. Representa a conquista nas negociações do Comando Nacional, coordenado pela Contraf-Cut, e a Fenaban que se mobilizaram para que os bancários conquistassem o direito de igualdade, o enfrentamento às barreiras invisíveis que dificultam a inserção das mulheres, negros e pessoas com deficiência (CONTRAF-CUT, 2013).

Atualmente a cidade Criciúma é composta por 40 instituições bancárias, no entanto, estão divididas em 31 agências e 9 (nove) cooperativas de crédito. A população estudada são as gerentes que atuam nos bancos dessa cidade.

De acordo com Cervo e Bervian (1996), a população e também um conjunto de pessoas que representam o total de indivíduos que possuam a mesmas características definidas para um estudo. A pesquisadora realizou um estudo com 20 mulheres que possui o cargo de gerente em diversas agências bancárias no município de Criciúma SC.

A amostra utilizada trata-se da não probabilística por acessibilidade e um tipo de amostragem que depende da autorização do público alvo para a realização da pesquisa. (MERRILL; FOX, 1977).

Quadro 2 - Estrutura da população Alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Conhecer como as profissionais que atuam como gerentes procederam para chegar ao cargo de chefia e quais as diversidades que tiveram de enfrentar nas instituições financeira de Criciúma SC	De 01 de fevereiro a 01 de Dezembro 2014	Município de Criciúma	Instituições e agencias bancarias localizadas em Criciúma-SC	Gerentes de bancos (Mulher)

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2014).

3.3 PLANO DE COLETAS DE DADOS

Conforme Lakatos e Marconi (2003) este é o momento da pesquisa em que se aplicam os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas, para coletar os dados previstos. Os conteúdos coletados neste objeto de pesquisa têm suas origens no uso e análise de dados primários extraídos de entrevistas e questionário,

compondo assim, o plano de análise de dados o qual retrata a abordagem qualitativa do material.

Nesta pesquisa o método utilizado foi com dados primários, através de entrevistas com de campo com as participantes interessadas (GIL, 1994).

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro semi-estruturado que permitiu a pesquisadora realizar as entrevistas com as 20 executivas. A técnica de coleta foi a entrevista gravada, com duração média de 30 minutos cada.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

A metodologia de análise dos dados foi à qualitativa. As técnicas qualitativas tiveram como objetivo interpretar os fatos com melhor precisão, pois o simples observar é realizado de forma pouco sistemática, não é adequada às pesquisas que tem o alvo de testar hipóteses ou descrever com exatidão as características de uma população ou de um grupo (OLIVEIRA, 1997).

A técnica de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Na medida em que as entrevistas foram transcritas, a pesquisadora compreendeu os depoimentos de cada entrevistado e comparou os mesmos com a literatura.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente estudo serão abordadas as análises dos dados obtidos na pesquisa. Visto a participação de 20 mulheres que atuam em cargo de gerente no setor bancário. A pesquisa buscou identificar e destacar o perfil das correspondentes e o processo de empoderamento, bem como a evolução e as expressões de empoderamento dessas profissionais ao longo da sua carreira.

4.1 PERFIL SÓCIOECONÔMICO

O objetivo desta seção é apresentar o perfil socioeconômico das participantes desta pesquisa. Foram selecionadas 20 mulheres em cargos de gerentes no setor bancário de Criciúma, SC. As entrevistas foram realizadas com gerentes de bancos públicos e privados com o intuito de relatar o empoderamento das mulheres no setor bancário e suas respectivas trajetórias para tal acontecimento.

a) *Faixa etária*

O Quadro 3 apresenta a faixa etária das 20 mulheres gerentes entrevistadas no setor bancário da cidade de Criciúma, SC.

Quadro 3 - Faixa Etária

Entrevistada	Ano Nascimento	Idade
E1	1984	30 anos
E2	1988	26 anos
E3	1990	24 anos
E4	1960	54 anos
E5	1973	41 anos
E6	1981	33 anos
E7	1982	32 anos
E8	1986	28 anos
E9	1980	37 anos
E10	1970	44 anos
E11	1975	39 anos
E12	1989	25 anos
E13	1990	24 anos
E14	1979	35 anos
E15	1982	32 anos
E16	1987	27 anos
E17	1993	21 anos
E18	1966	48 anos
E19	1984	30 anos
E20	1974	40 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com o Quadro 3, pode ser observado que a variação da idade das gerentes ocorre entre 21 anos e 54 anos. Sendo assim, vale ressaltar que 7 (sete) das entrevistadas possuem idade entre 21 a 29 anos, 8 possuem idade entre 30 a 39 anos, 4 entrevistadas possuem de 40 a 49 anos e 1(uma) acima de 50 anos. Nesse contexto é possível compreender que as gerentes que participaram da pesquisa predominam na idade entre 30 e 39.

b) Faixa salarial

O empoderamento tem levantado questões muito importantes para a sociedade e principalmente para as mulheres, no que diz respeito aos direitos, a discriminação familiar e a faixa salarial (ALVES, 2011), Porém, as mulheres ainda sofrem conseqüências de um passado discriminatório e exigente para se igualar aos homens no mercado de trabalho (ROUWLANDS, 1997), Deste modo, foi questionado a faixa salarial de cada gerente entrevistada, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Faixa Salarial

Entrevistada	Faixa Salarial	
E1	Acima de R\$3.000,00	Acima de R\$ 3.000,00 (80%)
E2	Acima de R\$3.000,00	
E4	Acima de R\$3.000,00	
E6	Acima de R\$3.000,00	
E7	Acima de R\$3.000,00	
E8	Acima de R\$3.000,00	
E9	Acima de R\$3.000,00	
E10	Acima de R\$3.000,00	
E11	Acima de R\$3.000,00	
E12	Acima de R\$3.000,00	
E14	Acima de R\$3.000,00	
E15	Acima de R\$3.000,00	
E16	Acima de R\$3.000,00	
E18	Acima de R\$3.000,00	
E19	Acima de R\$3.000,00	De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 (20%)
E20	Acima de R\$3.000,00	
E3	De R\$2.001,00 a R\$3.000,00	
E5	De R\$2.001,00 a R\$3.000,	
E13	De R\$2.001,00 a R\$3.000,00	
E17	De R\$2.001,00 a R\$3.000,	

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Como pode se observar o Quadro 4 apresenta o perfil econômico das mulheres gerentes em estudo. Cerca de 80% das 20 entrevistadas responderam que recebem acima de R\$ 3.000,00, apenas 20% das entrevistadas relataram receber de

R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00. Diante dos resultados atribui-se que a (E3) (E5) (E13) (E17) ainda recebem salários inferiores das demais gerentes executando a mesma função.

c) Tempo que trabalha em cargo de liderança na instituição

Visto a crescente participação das mulheres gerentes do setor bancário, foi possível promover a pesquisa e relatar quanto tempo cada entrevistada possui o cargo de liderança na instituição do atual estudo, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Tempo que trabalham em cargo de liderança na instituição.

Entrevistada	Tempo no cargo de liderança na instituição
E1	4 anos
E2	4 anos
E3	5 meses
E4	15 anos
E5	9 anos
E6	4 meses
E7	7 meses
E8	2 anos e oito meses
E9	4 anos
E10	3 anos
E11	8 anos
E12	3 meses
E13	2 anos
E14	4 anos
E15	2 anos
E16	3 anos
E17	4 anos
E18	5 anos
E19	2 ano e 6 meses
E20	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O tempo de trabalho das gerentes no cargo de liderança dentro do banco é peculiar a cada entrevistada. Segundo a pesquisa, 15 gerentes assumem o cargo de liderança entre 1 (um) a 4 (quatro) anos, 3(três) gerentes ocupam o lugar na gerência de 5(cinco) a 10 anos e apenas 1(uma) relatou exercer a função há mais de 10 anos.

d) Graduação e especialização e Pós Graduação

Entre as características necessárias para ser gerente, a formação acadêmica, foi destacada como ênfase na área de estudo. Desde então o Quadro 6 apresenta a formação de cada entrevistada, e suas respectivas especializações.

Quadro 6 - Graduação e especialização

Entrevistada	Graduação	Especialização
E1	Administração de Empresas	Marketing
E2	Economia	-
E3	Administração de Empresas	-
E4	Administração Bancária	-
E5	Ciências Contábeis	-
E6	Administração	-
E7	Relações Públicas Comunicação Social	Gestão de Pessoas
E8	Administração com Hab. E Marketing	Gerencia Financeira
E9	Secretariado Executivo	Gestão Financeira e Controladoria
E10	Ciências Contábeis	-
E11	Economia	Gestão empresarial.
E12	Ciências Contábeis	-
E13	Administração de Empresas	Gestão Estratégica
E14	Administração de Empresas	-
E15	Administração Hab. Comércio Exterior	Gestão estratégica Financeira e Controladoria
E16	Ciências Contábeis	Gestão Financeira e de custos
E17	Gestão Cooperativismo	Gestão Cooperativismo
E18	Gestão Cooperativismo	-
E19	Administração de Empresas	Gestão Empresarial
E20	Administração de Empresas	-

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Analisando o Quadro 6 é possível notar a semelhança dos cursos de graduação das entrevistadas no setor bancário. É visto também que pelo fato das gerentes instigarem o progresso nas funções que estavam alocadas, buscaram se aperfeiçoar na área que mais se fazia necessária para cada uma, tais como, Marketing, Gestão de Pessoas, Gerencia Financeira, Gestão financeira e controladoria, Gestão Empresarial, Gestão Estratégica, Gestão estratégica Financeira e controladoria, Gestão financeira de custos, Gestão Cooperativismo e Gestão Empresarial. Entretanto as demais ainda estão aguardando a possibilidade de fazer uma especialização outrora. Porém, todas as gerentes de alguma forma

sempre estão fazendo cursos internos e preparatórios que o próprio banco oferece entre esses cursos a ANBID.

Diante das afirmações supracitadas, a entrevistada E4 afirma porque alguns cursos são disponibilizados para as gerentes no setor bancário em destaque o “ANBID, porque é uma certificação que você pode trabalhar com investimentos, com produtos, sem o ANBID hoje tu não consegues trabalhar, e nem acessar os investimentos do cliente, não pode fazer parte de uma aplicação financeira, é um certificado que agente tem que ter pra trabalhar na gerência.”

e) Idade e função que iniciou no mercado de trabalho

O crescimento da economia tem se mostrado positivo desde 2008, o crédito do sistema financeiro aumentou o PIB em 37%. Além de favorecer 11.978 vagas no mercado de trabalho. Cerca 2,48% no setor bancário. No entanto no primeiro semestre de 2011 a ocupação das mulheres predominou com aproximadamente 54,14% do total das vagas ocupadas (DIEESE, 2011). Desse modo, a participação da mulher no mercado de trabalho está cada vez mais predominante. Diante dos fatos o Quadro 7 representa a faixa etária que as gerentes iniciaram no mercado de trabalho e a função de cada uma. Considerando os estágios até o emprego formal

Quadro 7 - Idade e função que iniciou no mercado de trabalho

Entrevistada	Idade que iniciou no mercado de trabalho	Cargo que ocupava
E1	18 anos	Assistente Administrativo
E2	19 anos	Auxiliar Administrativo
E3	18 anos	Estagiaria
E4	18 anos	Recepcionista
E5	17 anos	Secretária
E6	14 anos	Vendedora
E7	18 anos	Vendedora
E8	17 anos	Atendimento/ Telefonista
E9	18 anos	Secretaria
E10	16 anos	Estagiaria
E11	20 anos	Caixa
E12	17 anos	Auxiliar Administrativo
E13	15 anos	Vendedora
E14	16 anos	Escrituraria
E15	21 anos	Estagiaria
E16	18 anos	Escrituraria

Continuação.

Continuação.

Entrevistada	Idade que iniciou no mercado de trabalho	Cargo que ocupava
E17	17 anos	Caixa
E18	18 anos	Estagiaria Assistente
E19	18 anos	Escrituraria
E20	18 anos	Técnico Bancário

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao analisar Quadro 7 (sete), é possível relatar que 8 (oito) das entrevistadas iniciaram no mercado de trabalho antes dos 18 anos, em destaque a entrevistada E6 e E13 que iniciaram a partir de 14 e 15 anos. Apenas a entrevistadas E11 e E15 afirmam que iniciaram sua carreira profissional a partir de 20 anos.

f) Idade da primeira experiência em cargo de liderança

Em relação à idade que cada entrevistada iniciou no cargo de liderança, na sua trajetória profissional, o Quadro 8 apresenta de acordo a pesquisa.

Quadro 8 - Idade da primeira experiência em cargo de liderança

Entrevistada	Idade da primeira experiência em cargo de liderança
E1	21 anos
E2	21 anos
E3	20 anos
E4	19 anos
E5	40 anos
E6	24 anos
E7	27 anos
E8	25 anos
E9	19 anos
E10	25 anos
E11	23 anos
E12	23 anos
E13	21 anos
E14	26 anos
E15	21 anos
E16	23 anos
E17	21 anos
E18	30 anos
E19	27 anos
E20	18 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observando o Quadro 8, se percebe que mais de 75% das entrevistadas tiveram a oportunidade de assumir cargos de liderança com idade até 25 anos, sendo que 15 delas afirmaram empoderar dentro da trajetória profissional na respectiva função de gerente até os 25 anos. Somente 25% das entrevistadas sendo elas a E5, E7, E14, E18, E19 tiveram esta ascensão posterior aos vinte e seis anos respectivamente.

4.2 EMPODERAMENTO DAS MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA

A apresentação desta seção será fragmentada em partes, de maneira que se compreenda a participação das entrevistadas no processo de empoderamento, dentre as quais se destacam: bem-estar e sucesso profissional, reconhecimento da família, ações para ascensão profissional de outras mulheres, ascensão profissional, reconhecimento por mérito e processo decisório.

a) Bem-Estar e Sucesso profissional

Nos últimos anos a participação das mulheres no mercado de trabalho, espaços democráticos, sociedade e na política vem propondo uma nova concepção de gênero. Deste modo, o empoderamento implica na integração da mulher na vida econômica (TAVARES, 2010), do mesmo modo que a expressão de empoderamento pode também ser definida como estratégias através de sujeitos, manifestações das ações e atitudes, que fortalecem autorealização das pessoas (MELO; LOPES, 2011; HAWK, et al, 2010). Diante deste pressuposto, foi questionado com as mulheres entrevistadas, o que significa para elas bem-estar e sucesso profissional. Na medida em que as entrevistas foram transcritas, foi possível perceber que algumas executivas apresentaram seus pontos de vistas individuais a partir do bem-estar, outras do sucesso profissional e outras do bem-estar e sucesso profissional concomitantemente. O Quadro 9 apresenta a síntese destes achados.

Quadro 9 - Opiniões sobre o bem-estar e sucesso profissional

Bem Estar	Sucesso	Bem Estar e Sucesso
Estar bem consigo mesmo	Fazer o que gosta	Fazer o que gosta
Ambiente de trabalho agradável	Ambiente de trabalho agradável	Ambiente de trabalho agradável
Qualidade de vida	Depende do desempenho das pessoas	Qualidade de vida
Aproveitar a vida	Estabilidade financeira na carreira	Reconhecimento Financeiro
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional		Equilíbrio da vida pessoal e profissional

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

É possível verificar que as entrevistadas destacaram que bem-estar é quando um indivíduo está bem consigo mesmo, sendo que a entrevistada E12, ressaltou que bem-estar “É estar bem contigo com teu trabalho, profissional, pessoal, sem estar com o nível de *stress* elevado, pra fazer o que tu gosta” (E12) [Grifo nosso]. Sob o mesmo ponto de vista a gerente E3 destaca que bem estar, está relacionado com o ambiente de trabalho agradável e pessoas agradáveis. Frisou que o salário deve ser compatível para cumprir com as obrigações e lazer.

Bem estar, é o ambiente de trabalho também agradável, pessoas agradáveis e tu pode do teu salário tirar parte pra lazer né..., então tu tem que ter um valor, vamos dizer, um valor adequado para cumprir as tuas obrigações e para o teu lazer também (E3) [Grifo nosso].

Em outra observação relatada, a entrevistada E1 descreve que o bem estar é ter qualidade de vida no trabalho e fora dele, mesmo se acomodando ao conforto de ter um ar climatizado e trabalhar sentada na empresa, são necessários outros fatores que somam fora da execução do trabalho.

[...] Bem estar, é ter qualidade de vida, na realidade [...] não só trabalho, mais pós também. A gente trabalha hoje, é mais cômodo né, computador, sentada com ar condicionado, é um pouco mais tranqüilo né, isso é um pouco cômodo, vou dizer. Mais qualidade de vida, acho que é um todo, não é só dentro do banco mais fora também (E1) [Grifo nosso].

Em outro ponto de vista que é necessário relatar é o da entrevistada E8, destaca que aproveitar os momentos de lazer que a vida proporciona como viajar e conhecer lugares, causa bem estar. Para ela “[...] bem estar é fazer, conseguir aproveitar a vida né, viajar, passear” (E8) [Grifo nosso].

No entanto a entrevistada E9, afirma que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional está atrelado ao bem estar:

[...] Você ta bem no teu aspecto pessoal e profissional é importante, por que, por mais que você procure não trazer problemas da vida pessoal pro trabalho influencia de certa forma, no teu desempenho se você ta bem ou se tem algum problema na família, sempre influencia né, 100% no teu desempenho (E9) [Grifo nosso].

Com o mesmo ponto de vista a E14 confirma de que a família e o trabalho são inerentes para encontrar o equilíbrio de um bom desempenho. Então, "Bem estar, é estar à família bem [...] E bem estar é se eu to bem aqui ou em casa, e vice e versa" (E9) [Grifo nosso].

Diante destes pressupostos, Lisboa (2008) destaca que alguns fatores contribuem para o alcance do empoderamento não numa concepção de alcançar o poder propriamente dito, mas empoderar-se de momentos de lazer com a família e com amigos. Nesta perspectiva, é necessário frisar que o empoderamento de condições de lazer está relacionado à capacidade financeira das pessoas. Neste sentido, como o objeto de estudo é o público feminino, a Unifem (2011) destaca que a participação da mulher no mercado de trabalho contribui de forma significativa para a melhoria na renda da família, proporcionando assim a cumprir com suas obrigações e ter lazer.

Fixado este entendimento, vale ainda advertir que o processo de empoderamento profissional, está relacionado a capacidade da organização criar uma cultura que valorize o crescimento profissional tanto no aspecto pessoal de automotivação para criar e desenvolver projetos inovadores, quanto no aspecto hierárquico a partir de uma gestão participativa, que valorize a delegação de poder, bem como uma forma de melhorar o desempenho da empresa, quanto a alcançar os objetivos desejados de toda a organização (FRANCO; LIMA, 2011).

Neste sentido, a opinião da entrevistada E3, o sucesso profissional é fazer o que gosta, no mesmo pensamento ela afirma que incide também em receber uma remuneração compatível a sua função. "Sucesso profissional é tu trabalhar no que tu gosta né. e recebe um valor que te agrada também" (E3) [Grifo nosso]. A entrevistada E5 compartilha a mesma idéia, e relata, fazer o que gosta, incide no conjunto de fatores. E quando estão engajados propõe o sucesso e bem estar, dentre as quais ela relaciona o ambiente de trabalho, trabalhar junto á equipe, tanto na função de delegar funções quanto o atendimento do cliente. Além de oferecer suporte para a equipe que trabalha junto dela, a E3 comenta que o banco tem muitas normas muitas regras a ser cumpridas, por essa questão ela coloca a

importância de ter um bom relacionamento com os colegas para fazer um bom trabalho junto a organização, os cliente e a equipe.

Sucesso é fazer o que a gente gosta, num bom ambiente de trabalho, não só a estrutura, mais também com as pessoas, o respeito das pessoas, por que agente trabalhando em equipe, agente tem que delegar funções, mais também tem que ouvi o outro lado né. E no banco agente tem muita norma, muita regra pra seguir, agente tem que fazer tudo dentro das conformidades e ouvir o outro lado também né. O atendimento ao cliente tem que ser especial, todos merece um atendimento com cortesia isso e muito importante. Atende com cortesia é cuida da estrutura das conformidades, um bom relacionamento com os colegas e fazer o que gosta. Esse conjunto todo que é um bom lugar de trabalho. Isso é sucesso (E5) [Grifo nosso].

Do mesmo modo de pensar a entrevistada E16 continua á destacar de que o principal é fazer o que gosta, e assim nessa realização dentro do ambiente de trabalho, a motivação aumenta a vontade de buscar novos conhecimentos dentro da sua área de atuação. Esse depoimento parece indicar que autorealização e está relacionada ao processo de empoderamento profissional, pois na medida em que uma pessoa é autorealizada naquilo que faz, busca alternativas de autodesenvolvimento e aprimoramento contínuo no seu ambiente de trabalho e no conteúdo do seu cargo, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Herzberg (2005) afirma, “A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento”

Na parte bancária principalmente é fazer o que gosta, por que hoje trabalhar no ritmo que o banco trabalha, é quem gosta do ramo, então pra mim isso é ta fazendo o que gosto, dentro da área que eu gosto. Eu já gostava da parte de finanças antes de entrar no banco, então hoje eu me realizo com o que eu faço. Então sucesso é tu ta fazendo o que tu gosta. Por que não adianta fazer o que não gosta, não consegue alcançar nada. Agente simplesmente faz, quando agente não gosta. Quando agente gosta, agente sempre acaba buscando novos conhecimentos pra ta assumindo naquilo que pretende pra carreira né. Então pra mim é isso(E16) [Grifo nosso].

Seguindo o mesmo raciocínio, mesmo que seja oferecido uma estrutura na empresa e beneficie as entrevistadas de fazer o que gosta, e possibilite a gerente para novas oportunidades de conhecimento, a entrevistada E20 afirma que o sucesso está alinhado ao reconhecimento. “É eu fazer o que eu gosto e ser reconhecida por isso” (E20) [Grifo nosso].

Outra abordagem que corresponde ao sucesso é a auto-realização financeira, pois se vincula ao mesmo relato E20. A E6 alega que é importante a estabilidade financeira. Para ela o sucesso “Significa uma carreira com estabilidade e financeiramente também” (E6) [Grifo nosso].

Souza e Mello (2009) acreditam que o ambiente de trabalho influencia na vida profissional dos indivíduos, pode favorecer o compartilhamento do conhecimento e atribuir responsabilidade conforme a experiência adquirida ao longo da carreira. Desse modo o contexto organizacional pode instigar a competição dos colaboradores dentro da empresa favorecendo o sucesso profissional.

A entrevistada E9 denota que o ambiente de trabalho agradável e alegre faz você trabalhar motivada e isto contribui com relevância para ter sucesso, “Eu acho que é você trabalhar *com segurança, tranqüilidade*. É você estar em um *ambiente*, que propicie um *clima organizacional alegre, motivador, seguro*, então tudo isso eu acho que contribui para o teu sucesso profissional né” [...] (E9) [Grifo nosso].

Outro ponto de vista e da entrevistada E12 deixa claro de que para se alcançar o sucesso *depende do desempenho das pessoas* nas suas respectivas funções, bem como o colaborador tendo um bom desempenho na empresa [...]“O sucesso *depende de ti*, se na verdade tu esta bem, tu vai indo”(E12) [Grifo nosso].

Já para entrevistada E14, o bom desempenho no trabalho, está voltado para otimizar os resultados tanto pessoais como organizacionais. E dessa forma a entrevistada aborda que o sucesso é *“conseguir desempenhar bem o meu papel, alcançar os meus objetivos*, meus objetivos traçados por mim e pela minha empresa. Atingindo de forma 100% em relação à empresa” (E14) [Grifo nosso].

Para os autores Mello e Lopes (2011) as ações atitudes estão atreladas ao bem-estar e o sucesso, no qual está diretamente incorporado o reconhecimento de seus esforços. Esta contribuição dos autores firma que fazer o que gosta não somente o bem estar em si, mas também sucesso profissional. Nesse ponto a entrevistada E2 afirma “Bem estar e sucesso é na verdade você *fazer o que gosta* né, não abdica da vida pessoal pra se dedicar somente para o profissional, é ter um equilíbrio entre os dois, isso e bem estar e sucesso profissional” (E2)[Grifo nosso].

Para Blanchard et al. (2007), o empoderamento está correlacionado ao poder tácito das pessoas. Assim como o conhecimento, sua experiência e motivação, desde que seja direcionado *para o alcance de resultados*. O modo de pensar da entrevistada E4, se ajusta com a mesma definição dos autores resgatados. “Haa, é *cumprir as metas do banco, fazer o que gosta*, eu gosto de

atender, de contato com o público, e gostar do que faz é o mais importante” (E4)[Grifo nosso].

Neste mesmo pensamento a entrevistada E11 contribui afirmando que bem esta e sucesso “É estar feliz” (E11) [Grifo nosso]. Robson (2010) comenta, quando a mulher tem cesso a saúde educação, logo encontra recursos para buscar seus direitos, até mesmo encontrar melhores condições de trabalho e remuneração, nessa perspectiva a entrevistada E17 revela sua opinião sobre bem estar e sucesso. “Trabalhar no que gosta e ganhar bem por isso” (E17) [Grifo nosso].

A entrevistada E18, deixa claro que o salário é importante, pois estimula a inclusão na vida social econômica. Para ela os fatores gostar do que faz, e financeiro se complementam na vida profissional, “Gostar do que você faz e reconhecimento salarial” (E18) [Grifo nosso].

Em outra abordagem é a condição de uma gerente se realizar dentro da profissão, ela relata que este assunto depende de algumas variáveis dentro do banco. A entrevistada E7 disse que encontra o bem estar e o sucesso no ambiente de trabalho, de um modo geral, com a convivência agradável com outras pessoas e um bom relacionamento “Há; eu acho que ter um ambiente, sucesso profissional e bem estar eu acho que estão bem interligados, assim ter um bom ambiente de trabalho agradável, ter um bom relacionamento interpessoal com seus colegas, ter um bom relacionamento com teus cooperados, com teus clientes, eu acho que isso me dá bem sucesso profissional e me dá um bem estar também, isso é bem relevante”(E7) [Grifo nosso].

A mudança de respostas provoca alterações nas prioridades de cada gerente, algumas delas priorizam o que é melhor para si. Através da entrevistada E8, é notório que o sucesso está em realizar seus sonhos. “Sucesso, eu acredito que seja realizar meus sonhos né, meus objetivos [...]” (E8) [Grifo nosso].

No ponto de vista da entrevistada E10 os elementos tangíveis fazem parte da qualidade de vida, ao mesmo tempo ela assegura o quanto é importante fazer o que gosta e ser útil para as pessoas. Nesta composição de idéias ela considera “E fazer alguma coisa útil que você se sinta útil pra comunidade, que esteja de bem contigo mesmo, na questão ética e tudo mais e tenha qualidade de vida também né. Que tu tenhas uma remuneração também que te dê pilares, uma qualidade de vida principalmente” (E10) [Grifo nosso].

Ainda dentro desta linha de raciocínio, nas quais apresentam as dimensões de bem estar e sucesso, o equilíbrio da vida pessoal e profissional, está inteiramente associada a vida da entrevistada E13, sendo assim, ela demonstra o quanto é importante a sua realização. “Na vida pessoal, na vida profissional. É estar super realizada, entendeu? Tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional, e você tá fazendo as coisas. Que você esteja se sentindo bem pelas coisas que você faz e por aí vai” (E13) [Grifo nosso].

Evidenciando a conversa com cada gerente entrevistada, a E19 se identifica com a E10, no que diz respeito ao reconhecimento financeiro, ainda que ela aborde a questão de ser reconhecido pelo seu trabalho, e também ter a equipe de colaboradores do seu lado para ela o importante é o “Reconhecimento, respeito da equipe e remuneração financeira” (E19) [Grifo nosso].

b) Reconhecimento da Família

Nos últimos anos a inserção das mulheres no mercado de trabalho contribuiu para o empoderamento nos espaços organizacionais. Nesse meio tempo começa a participação das mulheres nos espaços democráticos, sociedade e na política. Desde então alguns cargos que antes eram ocupados apenas pelos homens, passa por um processo de mudança (TAVARES, 2010).

A década de 1990 apresenta bem essa mudança, pois foi marcada pelas inovações das tecnologias, época em que a mulheres são inseridas no mercado de trabalho em cargos mais estratégicos, em que outrora a ocupação predominante era masculina (LIMA et al, 2010). Desde então, as mulheres buscam mudanças, o fortalecimento de seus direitos com a expectativa de ultrapassar as barreiras patriarcais dentro e fora da família no sentido de romper paradigmas implicando na emancipação financeira, vida social e alcance do bem estar e sucesso profissional.

O Quadro 10 apresenta as contribuições das entrevistadas no que diz respeito ao reconhecimento familiar na sua trajetória profissional.

Quadro 10 - Contribuições das entrevistadas sobre reconhecimento familiar

Reconhecimento familiar
Reconhecimento /apoio
Total apoio
Incentivo no sair de Casa
Influência nas escolhas
Cobrança nos estudos
Dificuldade de disponibilidade para a mudança de cidade
Influência por se mulher
Dupla jornada de Trabalho/conciliar trabalho e família

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A partir das opiniões de cada entrevistada, foi possível compreender o quanto a família é importante no reconhecimento profissional. A entrevistada E7 coloca a importância da família, pai, mãe e esposo, que considera que sem eles dificilmente obteria o sucesso. *“Nossa, é imprescindível assim, se agente não tiver o reconhecimento e o apoio da família, do esposo, da mãe e do pai, é impossível [...] daí ter sucesso”* (E7) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E9, no momento que você tem uma profissão para a família é um motivo de orgulho, principalmente porque ela veio de família humilde e sem muitas condições financeiras para estudar. Esse sentimento dos familiares em relação a sua profissão contribui para o alcance dos objetivos profissionais e a motivação pessoal.

Acho que no momento que você exerce uma profissão, você é visto por seus familiares com orgulho, como exemplo, é bacana, é motivador até pra gente, pessoal né. Na verdade todo mundo procura ser, principalmente pra família, principalmente pra mim que vim de origem humilde né, saber que teus pais têm orgulho da tua trajetória, isso é muito importante (E9) [Grifo nosso].

Já para a entrevistada E13, a família também sempre esteve ao seu lado, incentivando, até mesmo em momentos de insegurança de forma positiva para que continuasse no propósito profissional. *“[...] Sempre houve apoio, sempre houve incentivo [...]. Sempre houve, até naquele sentido que eu tava insegura com palavras, com apoio eles me ajudavam”* (E13) [Grifo nosso].

Do mesmo modo a E14 aborda a forma de incentivo da família quanto ao amparo com palavras de ânimos e de motivação na hora do estresse. A entrevistada comenta como é importante por parte do esposo, a compreensão diante das dificuldades. Logo ela ressalta a importância do seu trabalho para os pais e o fato dela ocupar o cargo de gerente. *“Da parte do meu esposo ele me ampara muito, quando preciso, por que às vezes eu to muito estressada, eu chego em casa, ele vai incentiva, que amanhã vai ser melhor e não desanima, por parte dos meus pais”*

também, pra eles é um orgulho, ter filha gerente de banco, então” (E14) [Grifo nosso].

Os relatos das entrevistadas compartilham da mesma vertente, o apoio da família. A entrevistada E16 relata que o apoio de seus pais no início da sua vida profissional foi essencial para que ela amadurecesse e alcançasse o cargo de gerente. Devido às dificuldades que ela passou no início da sua carreira, atualmente ela valoriza muito mais o seu trabalho. A entrevistada E16 e a E19 dividem a mesma idéia de suas respectivas famílias, o quanto se orgulham de ter uma filha gerente.

[...] Na minha família eu já tive um apoio maior, por que já vim de uma cidade pequena, ainda sozinha com dezoito anos, e filha única, então eu levo muito hoje, eu valorizo muito mais o meu trabalho dos esforços, e do que eles fizeram. Na verdade, hoje, eu da minha família com o cargo de chefia eu sou uma das mais novas, então eles tem um orgulho querendo ou não, por ser filha única, um orgulho muito grande assim. Então principal o principal de eu ta atuando é a família ta me apoiando (E16) [Grifo nosso].

Diante destes argumentos, é importante ressaltar que o empoderamento está atrelado à aquisição de poder. Define-se como um processo em que os indivíduos adquirem autoestima e confiança individual. Do mesmo modo é definido como um participante ativo no que se refere ao assunto de buscar novos conhecimentos, viagens e culturas diferentes (BAQUERO, 2012).

Nesse sentido o empoderamento das mulheres está relacionado o quanto é necessário buscar novos conhecimento, e este nem sempre está próximo da casa ou na cidade das entrevistadas. Diante deste fato o apoio e o reconhecimento dos familiares são primordiais para elas. A entrevistada E1 comenta o quanto a família o apóia. “Muito, me apóiam em tudo, [...], às vezes em horários, em viagens, muitas viagens que às vezes agente tem que fazer” (E1) [Grifo nosso].

A entrevistada E3 relata outra proposta de apoio, bem como a divisão do trabalho em casa. Ela comenta como o comportamento do esposo dentro de casa contribui para sua vida profissional. Tavares (2010) observa que os direitos das mulheres em relação às barreiras patriarcais se aplicam também na condição da mulher que era submissa e subordinada aos homens, com o passar do tempo o relacionamento entre homem e mulher dentro do casamento tende a apresentar parceria na condução das obrigações familiares. Nesse sentido a E3 relata o apoio do marido no seu dia- a dia.

Me apóia, 100%, sim, não, bem tranquilo eu consigo conciliar por que meu esposo é uma pessoa super aberta também, então não tenho problema agente sabe dividir as tarefas em casa, por que os dois trabalham, então ele tem essa visão que não só eu por ser mulher, e que agente vê geralmente por ser mulher acha que tem que fazer tudo em casa e ele tem a visão de me ajudar em casa também, então não passo trabalho (E13) [Grifo nosso].

Ainda ressaltando o reconhecimento da família e o apoio que elas têm, a entrevistada E4 complementa a E13 de como a participação do homem influenciou dentro de sua casa, na atribuição de tarefas domésticas. A entrevistada E4 caracteriza esse fato, *“Háa. É dez”* (E4) [Grifo nosso].

Para que o empoderamento das mulheres se caracterize, é necessário que algumas mudanças dentro da família sofram impactos. O fato das mulheres serem inseridas no mercado de trabalho em termos quantitativos é um benefício para as famílias. Em contrapartida essa integração, requer apoio dos pais, marido e filhos, porque implica na vida pessoal da mulher dentro de casa, de maneira que ela divide seu tempo entre a vida pessoal e profissional (MCKINSEY, 2010). Para a entrevistada E5 a família é a base para o crescimento profissional, e quando ela necessita de apoio e incentivo para se adequar a realidade diária é no seio dos familiares que ela encontra total apoio. *“Minha família sempre me deu total apoio, incentivo, estímulo e compreensão, a minha família e à base de tudo Sim”* (E5) [Grifo nosso].

Outra colocação semelhante no ponto de vista da E5 é o da E6 que considera a família o apoio pra sua vida profissional. Porque além de ter a função de gerente, ela tem um filho que requer cuidados e atenção. A E6 relata o quanto é importante o papel da família na sua vida. *“100%. Apoio 100% até por que eu já tenho um filho, eu também vou ter que ter um apoio da família”* (E6) [Grifo nosso].

Nas considerações das entrevistadas o reconhecimento por parte da família é um dos fatores mais importantes para o sucesso profissional. Visto que para ocorrer o empoderamento é necessário que as mulheres tenham acesso a novas experiências culturais e o conhecimento. Levando em consideração sobre o depoimento da entrevistada E11 o reconhecimento é *“Fundamental”* (E11) [Grifo nosso].

Outra avaliação que deixa claro o quanto a família faz parte da trajetória profissional é o ponto de vista da E19. Em seu relato ela afirma que o esposo está ao seu lado para dar suporte nas dificuldades, quanto o crescimento profissional. A

entrevista também comenta dos pais, de maneira que eles também estavam desde o início ao seu lado para ocupar o cargo de gerente. “Sempre me apoiaram”, família e esposo (E19) [Grifo nosso].

Diante de alguns fatores que influencia para o crescimento profissional, um deles é fazer viagens, para fazer cursos em prol da empresa, em alguns casos, o gerente tem que ficar meses fora de casa, apenas fazendo visitas semanais. Para que algumas mulheres possam fazer essas viagens e deixar a família em casa e as vezes até filhos, o reconhecimento da família é essencial nesse momento. A E1 comenta a relação com a família quando precisou ficar longe de casa por seis meses. Todos me apoiaram, eu de quinze em quinze dias vinha em casa, eu fiquei em São Paulo por seis meses [...]. *Mais na realidade eu sabia quando ia começar e quando ia terminar, não era uma coisa assim sem tempo entendeu.* (E1) [Grifo nosso].

Souza e Melo (2009) abordam o empoderamento, como uma variável que pode ser influenciada por agentes externos ou pelos indivíduos, ou seja, as gerentes podem ser incentivadas na sua trajetória profissional quanto serem desestimuladas. A família é apresentada como referência na questão de incentivo e apoio. A gerente E20 aborda que no início da sua carreira profissional teve incentivo para sair de casa para encontrar um emprego, sendo que ela era de família humilde. E precisava traçar a sua trajetória profissional. “Sempre eu fui incentivada, nunca tive problema quanto a isso”. (E20) [Grifo nosso].

Considerando as experiências supracitadas, faz parte da trajetória profissional da entrevistada E16, também ter que sair de casa, mais no caso desta o apoio foi fundamental, pois o fato de ser filha única e não ter a mesma necessidade da E20 para se estabilizar. A E16 obteve a preparação de ambas as partes no que diz respeito a buscar um emprego fora de casa em outra cidade, de modo que ela poderia ficar próximo á casa e não ter maiores dificuldades para buscar o reconhecimento profissional.

Sim todo Querendo ou não, o fato de eu vim morar sozinha, com dezoitos anos, ser filha única, meus pais podiam ter dito não, tu não precisa disso, não tem necessidade disso, tenta arranjar algo mais perto, pra que tu possas morar em casa, não, eles sempre me preparou pra ir embora pra sai de casa, pra ter que trabalhar fora ou ter que morar sozinha, então na verdade se eles não tivesse dado esse suporte pra mim morar sozinha, eu não estaria nem no banco, por que a única vaga que tinha era pra criciúma, então eles foram um suporte mim vir pra cá(E16) [Grifo nosso].

Frente a esses argumentos, é possível dizer que as mulheres estão rompendo as barreiras que ainda existe nos degraus superiores dos espaços de poder, o maior desafio que elas enfrentam ao romper o Teto de Vidro (barreira invisível), é como equilibrar a carreira profissional com a vida pessoal, no que diz respeito ao marido, filhos que de certa forma exigem que ela esteja presente como mãe e esposa (MICKINSEY, 2010).

Mesmo que as mulheres sofram com alguns impactos na trajetória profissional, elas enfrentam a realidade de hoje, mas a maioria das entrevistadas conta com o apoio da família, para ajudá-la a tomar decisão, ajudar a cuidar dos filhos entre outras questões inerentes.

A entrevista E15 aborda a questão da influência da mãe e da família para com sua vida. Quando ela precisa tomar certas decisões recorre a uma conversa com a mãe para sinalizar o melhor caminho ou decisão ser tomada. *“[...] Me influenciaram, ou é pra lá ou é pra cá. Tem minha mãe e tal e eu sempre vou conversar”* (E15) [Grifo nosso].

Outra avaliação é da entrevista E18, que sempre teve o reconhecimento da família em sua trajetória profissional. No seu ponto de vista, a *“Ajuda financeira”* foi muito bem vinda quando começou a trabalhar e buscar sua independência financeira e alocar-se no mercado de trabalho, até ser gerente. (E18) [Grifo nosso].

Oliveira (2006) comenta que o empoderamento é o processo de ganhar poder, pode ser induzido ou conquistado, a autoestima e a eficácia fazem parte desse processo. A entrevista E15 relata o empoderamento no sentido de autoestima por ser uma mulher independente. O fato de ter a família não influenciou na trajetória profissional, mesmo assim o seu crescimento dentro da organização foi conquistado devido o seu potencial. *“É que eu sou muito independente, e também, e ninguém me cobrava nada”* (E18) [Grifo nosso].

Atualmente alguns projetos de empresas juntamente com os governos, tem se preocupado com a condição da mulher, no sentido de melhorar a renda familiar, o direito a saúde, a educação, e também a casa própria. Alguns desses projetos que fazem parte dessa relação é o Monitoramento dos Princípios do empoderamento, que diz respeito ao agrupamento de oito empresas, com a intenção de capacitar as mulheres, ampliando o acesso a educação, a fim de alocá-las no mercado de trabalho em melhores condições salariais (UNIFEM, 2011).

Diante dos fatos em que o acesso a educação condiciona melhores cargos e salários, as entrevistadas buscaram cursos superiores entre outros para melhorar o desempenho nas suas respectivas funções. A entrevistada E8 comenta que desde cedo quando ela nem mesmo trabalhava, os pais incentivam para que ela estudasse. Logo ela percebe o quanto se fazia necessário os estudos, então buscou fazer alguns estágios para pagar suas obrigações e continuava estudando, com a ajuda financeira da família.

Haa eu *pai e minha mãe sempre me cobraram, sempre, sempre*, sempre foi muito importante, por que dai eles me cobravam, daí agente é obrigado a estudar né, *cobravam a estudar*, o estudo, depois o trabalho. [...] comecei a fazer estágio em um lugar, depois fazer estágio em outro, pra eu ter dinheiro pra fazer as minhas coisas né, se não. Há *o pai já pagava a faculdade* depende de mesada não da (E8) [Grifo nosso].

Ainda ressaltando a importância da educação para o processo de empoderamento, a E10 também afirma que estudou com o incentivo da família, mesmo que os pais não tivessem acesso ao ensino superior, devidos as dificuldades impostas no período em que eles foram criados, época em que se tinha maior dificuldade de ir até a cidade estudar, e assim também por causa do poder aquisitivo das famílias, que eram mais difíceis. A entrevistada E10 relata com clareza o apoio dos pais na trajetória profissional. *“Meus pais ainda que tivesse bastante dificuldade de não ter tido informação e tal, sempre me incentivaram, me apoiaram na hora de estudar”* (E10) [Grifo nosso].

Wendausen (2009) comenta que o empoderamento organizacional tem origem dentro das instituições. No momento em que a empresa delega funções aos indivíduos de fazer mudanças ou participar dos trabalhos da organização, estes indivíduos mostram maior interesse, de apresentar resultados, alcançar metas e principalmente favorece a troca de experiências entre integrantes da instituição.

Entretanto, para algumas entrevistadas viajar para outra cidade para fazer cursos em prol da empresa faz parte da vida profissional, no entanto para a E3 a troca de experiência é um fator que se torna restrito desde que tenha de se locomover para outra cidade, isto é porque ela considera prioridade o marido e os filhos. Embora ela não se desloque isso não restringe o fator de ela ser uma profissional bem qualificada e de sucesso dentro do banco em que trabalha. *“Não teria disponibilidade, não me disponho a trocar de local de trabalho de me locomover para outra cidade, não tenho essa disponibilidade, trocaria de emprego”* (E3) [Grifo nosso].

Considerando as características supracitadas em que o indivíduo mostra interesse quando motivado a E14 relata bem este processo, se ela tiver uma boa proposta, ela iria trabalhar em outra agência, quiçá em outra cidade em prol da empresa e seu crescimento profissional.

Enquanto estiver na mesma região, e não precisa se deslocar de casa não dificulta. Agora eu nunca passei por uma experiência de ter que mudar de cidade depois de casada. Acredito que me dificultaria. Tira os filhos da escola, tira o esposo de trabalho, teria que mudar a rotina de todo mundo por causa da minha, Teria que analisar no momento da proposta (E14) [Grifo nosso].

Em outro ponto de vista da entrevistada E15, esta considera que participação nos processos dentro da empresa ou se locomover para outra cidade em busca de novas experiências caracteriza em sucesso, benefício para a carreira de gerente. A entrevistada E15 relata o fato em que mudar de cidade “Não teria impacto algum” na família, entretanto favorece a trajetória profissional (E15) [Grifo nosso].

No entanto, o incentivo da família quando o indivíduo entra no banco, é essencial, devido que algumas instituições bancárias têm a política de fazer locomoção dos funcionários por diversos motivos, inclusive o crescimento profissional de gerente de contas, para gerente geral entre outras funções. Neste caso, cabe a família entrar em comum acordo com a política do banco. A entrevistada E16 aborda o assunto, a questão de buscar novas experiências está atrelada ao apoio da família, do esposo e filhos, no sentido de ter que locomover todos de casa, escola em benefício do crescimento profissional e resultados para a instituição.

E que é assim, na verdade quando se entra no banco, já se sabe, por que a política do banco é sempre dois e dois anos a parte gerencial né; dois no máximo três anos pra fazer a mudança da gerência. Até pra questão de crescimento, e questão de conhecer outras áreas[...].É um pouquinho complicado querendo ou não, por que você se estabiliza compra casa, faz tudo e tem que muda. Então é um ofício do serviço que quando tu entras, tu já tens ciência disso. Claro que é assim, tu pode recusar, não é obrigatório, mais até na verdade eu. O serviço tem por que tu ficas em um lugar, tu acaba querendo mudar, por que a partir de dois, três anos tu já conheces todo mundo, tu já tens um relacionamento e isso te limita no teu crescimento profissional, então automaticamente tu acabas sentindo a necessidade da mudança. Mais deixando bem claro quando se entra no serviço á disponibilidade de mudança. Tanto que se casa-se com uma pessoa da mesma organização, na transferência eles transferem marido e mulher, não fica um do lado, e um de outro, isso é política do banco [...] (E16) [Grifo nosso].

O reconhecimento e o incentivo da família fazem parte do cenário organizacional, bem como o empoderamento das gerentes de banco, além de motivar e dar suporte para o crescimento dessas profissionais. A entrevistada E20 conta com o apoio da família e logo esclarece, caso precise mudar de ambiente de trabalho. “Sim, tenho disponibilidade” mais Não. Não iria. Tanto que nem peço função de gerente geral, por que não me disponibilizo a sair da cidade em função dos filhos e do marido (E20) [Grifo nosso]. Souza e Melo (2009) comentam que o empoderamento não se restringe apenas em processo decisórios dentro da empresa, mas também competir, substituir a velha hierarquia e especificar os limites dos indivíduos. Tendo em vista o propósito de saber interpretar o real sentido de empoderar no meio de variáveis conceitos e definições.

Na mesma opinião, quanto de se preocupar com o esposo, a entrevistada E3 dá prioridade para a família, a busca de experiência e reconhecimento na trajetória profissional fica em segundo plano, mesmo no que se refere às questões financeiras atribuídas para se deslocar em função do seu crescimento profissional.

Ficaria na dúvida, mais eu acho que eu ainda não, mesmo sendo um valor teria que ser um valor muito expressivo para pode me submeter a trocar de cidade, né. O meu esposo iria comigo, eu não iria sozinha, então teria que ser muito expressivo para eu pode assim fica na dúvida e querer ir, à principio a resposta seria não (E3) [Grifo nosso].

Os relatos das entrevistadas consentiram, que a posição da mulher como mãe, esposa prevalece na maioria das vezes, frente às questões profissionais. O fato de ter que mudar de cidade influencia na trajetória profissional, mesmo que a família lhe atribua o apoio, elas mesmas avaliam as questões inerentes ao processo de empoderamento, o quanto faz necessário deslocar ou desestabilizar de algum modo família. Os relatos da entrevista (E9) mostra com clareza o seu ponto de vista quando ela tem que envolver a família numa possível mudança de cidade.

Seria uma análise maior, eu acho que se surgisse oportunidade de mudar de cidade para um cargo de uma promoção, tudo é avaliado acho que não me impediria, mais seria analisado de outra forma, com outro olhar né, por que envolve mais pessoas agora né. Então tem que avaliar a parte financeira se valeria a pena uma mudança de cidade ou não né. Nesse aspecto, acho que interfere no sentido que exige uma avaliação maior a respeito de uma possível mudança ou qualquer situação que possa envolver família né(E3) [Grifo nosso].

As mulheres ainda sofrem influencia da sociedade, no que se refere à participação no âmbito profissional e na sociedade, além de muitas vezes receber um salário inferior que os homens assumindo a mesma posição dentro das

organizações. Este fato está relacionado ao pré-conceito que ainda prevalece em determinados lugares ou posição mais influente dentro do contexto organizacional (DIESE, 2007).

Mais a realidade está mudando devido o crescimento acelerado da participação da mulher no mercado de trabalho. Mesmo levando em consideração a falta de tempo que elas dispõem por ter casa, família e o trabalho para administrar. Para a entrevistada E7 o fator mulher não causa impactos na sua vida profissional, entretanto ela relata que já presenciou algumas situações inerentes dentro da organização em que trabalha pelo fato de ser mulher. A questão abordada da entrevistada E7 é que algumas particularidades são impostas em silêncio, bem como uma gravidez em meio da inserção profissional.

Olha nunca teve comigo, mais já algumas colegas, mulheres já sofreram impacto pó isso, assim essa questão.Vamos dizer assim, eu já entrei aqui com filho então é diferente, agora quando tu é , tem uma faixa de 28 e 30 anos, não tem filhos e vai fazer uma entrevista, isso já foi me questionado, quando eu entrei aqui no banco eu tinha 27 anos, já era casada, e isso foi me questionado se eu queria ter filhos ou não, assim, eu noto que é isso é uma preocupação das empresas, assim nunca aconteceu comigo essa sensação, mais acontece bastante isso eu já vi (E7) [Grifo nosso].

A entrevista E8 acredita em seu ponto de vista, mesmo não tendo o compromisso de ter uma família formada com esposo e filhos, o fato de ser mulher atribui a certas dificuldades no que diz respeito à função de gerente.

Eu acredito que na minha não influenciaria, por que não tenho filho, atualmente não tenho namorado, e moro com meu pai e com minha mãe, então pra mim não teria o porquê, dependendo da questão salarial fosse mais vantagem, mais vantajosa eu até trocaria, mais acho que pra mulher que tem filho, tem casa, marido pra cuidar eu acho que daí e complicado né , há teria que se deslocar a família inteira pra ta mantendo a função(E8) [Grifo nosso].

Mickeinsey (2010) relata o quanto o direito das mulheres está impactando em todo o mundo, inclusive aqui no Brasil, para que essas mulheres ocupem postos de liderança. Uns dos relatos do autor é a Declaração do Milênio em 2002, que diz respeito ao tratado de reconhecimento da discriminação da mulher contra a violência. Levando em consideração os relatos supracitados do autor, as mulheres enfrentam algumas discriminações, o preconceito e outras questões que fazem parte da sua trajetória. Entretanto administrar a dupla jornada de trabalho é parte dessas barreiras hierárquicas que devem ser rompidas, em que outrora a única preocupação das mulheres era com a família.

Atualmente a realidade seguiu outros caminhos de modo em que a empresa, colegas de trabalho e clientes precisam de uma gerente, em contrapartida a família, os deveres de casa precisa ter cuidados e devem ser valorizados. A entrevistada E7 afirma como é difícil zelar a família e ser gerente.

E bem complicado assim, é bem cansativo assim, por que agente trabalha assim, agente exerce cargos importantes onde agente tem diversos desafios a cumprir né, e aí, tu chega em casa tem uma família, tu tem uma vida que tu tem que toca também né, assim..., é bem cansativo assim, tem dias que é bem difícil, por que meu filho é bem pequenininho tem um ano, então enfim, requer assim, mais eu acho que a gente acaba acostumando entendeu assim, entra na nossa rotina assim, é uma adaptação eu diria assim, agora eu já to bem mais adaptada. Rsrs (E7) [Grifo nosso].

No mesmo pensamento, a entrevistada E9 comenta sobre a experiência de fazer dupla jornada de trabalho em função da família. Ela relata o quanto foi difícil nesse período, pois teve que conciliar seu horário, durante o dia no trabalho, e a noite no hospital, por motivos de doença com o pai. Entretanto o momento em que ela destaca quanto à dificuldade que passou, ela atribuiu a questão profissional, que apresentou influências negativas quanto seu desempenho.

Eu acredito que sim, eu particularmente vivenciei uma experiência que um tempo atrás eu tive meu pai muito doente no hospital, então eu tinha que me revezar, quando eu saía do meu trabalho eu tinha que fica no hospital, então eu passava a noite no hospital no outro dia de manhã eu vinha trabalhar, então com certeza influencio no meu desempenho, por que o cansaço físico interfere no teu desempenho profissional, então eu acredito se você tem algum problema particular que envolva, família, saúde, vai impacta sim, então nesse momento o gestor a instituição, vão ter que ter um horário compreensivo pra entender esse momento que o funcionário ta passando, da um suporte, por que com certeza tudo vai ser momentâneo, agora tem que ter cuidado sim, se permanece né; com esse baixo desempenho, com baixa motivação, apesar de; tem que ter só esse cuidado assim (E9) [Grifo nosso].

No mesmo modo de pensar a entrevistada E11, concorda com a entrevistada E9 quanto à dificuldade de conciliar a profissão e a família, e o impacto que essas questões pessoais causam no trabalho pelo fato de “Ser mãe, esposa, profissional, mulher, essas coisas todas mesmo tempo [...]” (E11) [Grifo nosso].

Já para a entrevista E2, ela relata que ter duas funções pode até exigir de sua parte uma atenção maior. Mais para ela o relacionamento familiar se refere uma conquista diária “É cansativo, mais não atrapalha” (E2) [Grifo nosso].

Seguindo também, outros relatos a entrevistada E10 comenta, que em casa a família aderiu a um acordo, de modo que todos participassem das tarefas dentro de casa, em função de não sobrecarregar a ninguém da casa. Visto que

alguns trabalham e outros estudam. “Agente tem um acordo em casa também, todo mundo se ajuda. Por que eu trabalho meu marido também trabalha, todo mundo se ajuda, meu filho é um adolescente, também já tem as tarefas dele, já responsabilidade dele, pra que tudo funcione e não sobrecarregue né” (E10) [Grifo nosso].

Outra visão observada é da entrevistada E20, o fato de ter duas jornadas de trabalho, interferiu na trajetória profissional, por que teve o propósito de cuidar das filhas, da casa e do marido. Ela comenta que deu prioridade primeiramente à função familiar, logo depois de ter conduzido a família, então se preocupou com a carreira profissional.

Na realidade eu demorei um pouco assumir uma função gerencial em função das filhas, eu tive essa prioridade. Primeiro cuidar das filhas e depois a carreira né. Então por isso que eu custei um pouco a pegar uma função de gerente. E quando elas eram pequenas eu não me escrevia pra nenhuma função. É assim na realidade duas cargas sempre é pesado. Sempre sobra pra mulher, não adianta dizer que tudo é dividido, por que não é. É a questão dos filhos marido casa, isso sempre acaba sobrecarregando a mulher. Mais é uma coisa que agente aprende a lidar (E20) [Grifo nosso].

A semelhança na opinião das entrevistadas deixa claro, que é possível ajustar as duas jornadas de trabalho. Entretanto é preciso uma harmonia entre família e trabalho. A entrevistada E14 considera que quando há um trabalho em equipe por ambas as partes, profissional e pessoal fica bem mais fácil conciliar as funções sem maior desgaste.

Aqui é estando bem com meus colegas, companheirismo, atingindo meus objetivos. Em casa os meus filhos estando com saúde, também o meu esposo, conseguindo fazer as duas jornadas de forma não exaustiva, e eu consigo aliar o meu trabalho com o lazer [...]. [...]. Procuro não torná-la cansativa, procuro fazer uma terceira opção de lazer, eu nado, corro. Entre o banco e casa, antes de chega em casa eu faço outra atividade pra poder me desliga (E14) [Grifo nosso].

Considerando também a entrevistada E4, ela abordou a questão de ter se esforçado, e nesse meio ter se empoderado. E com a persistência entre o trabalho e a família conseguiu dar estudos para os filhos, entre outros retornos que o banco concedeu devido ao trabalho desempenhado dentro da instituição. [...] graças ao banco eu consegui assim hoo. Eu tenho um filho que se formo em medicina, tenho uma filha que se formo em odontologia, tenho um de quinze anos, então graças a isso ao meu esforço no banco, no meu serviço, então me trouxe retorno (E4) [Grifo nosso].

c) Ações para ascensão profissional de outras mulheres

Durante a pesquisa foi questionado as entrevistadas qual é o apoio que elas oferecem para a ascensão profissional de outras mulheres. A maioria afirmou que apóia incentivava e orienta as colegas que precisam do crescimento profissional. De modo que elas possuem mais experiência de gerente no banco e podem ajudar contribuindo nesse conhecimento de forma direta, desde que seja possível.

Nesse pensamento, Blanchard et al (2007,p.88) destaca que o empoderamento se refere.“O processo que libera o que existe nas pessoas – seu conhecimento, suas experiências e sua motivação – e direcionar esse poder para alcançar resultados positivos para organização”.Desse modo foi abordado em pesquisa sobre quais as ações que as gerentes atribuem para o crescimento profissional de outras mulheres. O quadro 11 apresenta a síntese das contribuições das entrevistadas diante do questionamento.

Quadro 11 – Contribuições das entrevistadas sobre ações para ascensão profissional de outras mulheres

Principais ações das entrevistadas para a ascensão profissional de Outras Mulheres
Orientação para passar o conhecimento
Orientação para Crescer
Indicação para trabalhar no Banco
Incentivo
Ajuda para resolver problemas

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Frente às contribuições das entrevistadas sobre o auxílio que elas dão para outras colegas no processo de ascensão profissional, a entrevistada E1 afirma que ajuda a passar sua a experiência adquirida no banco “*[...] passando, dando uns toques, algumas coisa, a pessoa cria o feeling do negócio né*”. (E1) [Grifo nosso]. Conforme o relato da E3, ela também ajuda, as colegas principalmente quando estão iniciando no banco, tirando dúvidas orientando. “*Sim. Indicando, orientando, então eu acho que eu já ajudei algumas outras duas pessoas que estão realmente ingressando na mesma área que eu*, então eu acho que eu ajudo sim” (E3) [Grifo nosso].

Algumas das entrevistadas comentam que colaboram para ascensão profissional de outras mulheres principalmente para que está iniciando no banco. A

entrevistada E4 confirma as opiniões supracitadas, quando inicia um funcionário na agência ela se dispõe a ensinar, visando principalmente o retorno para a organização. “Sim, quando tem um funcionário novo, eu procuro sempre ensinar, sempre dizer que o cliente ta em primeiro lugar, que o bom atendimento e que vale né” (E4) [Grifo nosso]. Da mesma forma a entrevista com a E8, diz ter a mesma disponibilidade para ajudar, mas comenta, sempre que possível. “Colaboro, ajudo, sempre que eu tenho oportunidade eu ensino alguma coisa”(E8) [Grifo nosso].

Entretanto para a entrevistada E2 ajudar outras mulheres a se aperfeiçoar no trabalho, tudo bem. Desde que não prejudique o seu desempenho ou restrinja alguma regra no banco. “O que tiver ao meu alcance faço sim, dentro de uma política” (E2) [Grifo nosso].

Outras mulheres gerentes, afirmam incentivar outras mulheres a se dedicar mais aos estudos com a finalidade de crescer no âmbito profissional. Também foi levado em consideração o incentivo nos momentos de lazer que as colegas devem compactuar com as pessoas mais próximas, visto que todo esse conjunto visa o processo de empoderamento das entrevistadas.

No relato da entrevistada E5, incentivar a estudar se torna uma forma de apoio quando ela instiga as colegas em se preparar profissionalmente. Entretanto para ela outros fatores se fazem necessário. “Sim minhas colegas. A que está ao meu redor sim. Sempre incentivo pra que elas leiam, façam mais cursos, se profissionalizem. Tenham seus momentos de lazer, saia pra namorar” (E5) [Grifo nosso].

A entrevistada E6 comenta que está sempre disposta ajudar as colegas. Ensinado a maneira que funciona o método de trabalho na agência, de modo que ela atém um pouco mais de experiência na profissão. A E6 destaca a questão das novas integrantes, de maneira que essas precisam de mais apoio, por que, as gerentes que já estão inseridas na área, é bem mais fácil de ter o acesso das informações e apoio dos colegas de trabalho.

Sim, aqui dentro sempre incentivando, quem ainda não tem o cargo de gerencia, auxiliando, ensinado, os caminhos, a forma correta de se trabalhar de se atender, por que agente tem um pouquinho mais de experiência. Então com certeza. Apoio incentivo é mais difícil, por que na própria área de trabalho uma ajuda a outra (E6) [Grifo nosso].

Outro ponto vista da entrevistada E8, quando diz que até pode ajudar outras mulheres, no entanto esse assunto fica mais restrito no trabalho, porque na

maior parte do tempo é onde ela está envolvida em resolver as questões profissionais.

[...] Sempre que eu posso ta ajudando eu ajudo. Geralmente e mais fácil dentro da agência né, por que fora agente não tem contato com muitas pessoas, tu vai pra faculdade, só pra academia, então o meio profissional que eu tenho com mulher a solucionar é dentro do banco né...(E6) [Grifo nosso].

Diante das opiniões das entrevistadas, é possível firmar a ideia que as mulheres ajudam uma a outra, porém depende de algum fator, ambiente de trabalho, amizade ou família. Visto que a convivência no trabalho, segundo as gerentes, é um dos ambientes que mais facilita o apoio e incentivo para o crescimento profissional de outras mulheres. Até porque a experiência e os exemplos que podem ser compartilhados das gerentes para as iniciantes estão relacionados com a própria trajetória na área e em que elas atuam.

Ainda ressaltando que o ambiente proporciona a troca de experiência e o incentivo para o crescimento profissional, a entrevistada E13 relata, o fato de mudar de agência iria fazer ela se desligar das colegas. No entanto a E13 ainda continua na mesma área de atuação, ou seja, quando outras colegas precisaram de ajuda ela se dispôs a ajudar, nem sempre isso ocorre diretamente, mas contando com ferramentas que favorece esse contanto.

Sem sombra de dúvidas. Trabalhava em outra agência, daí eu achei que agente ia perder o contato, e agora quando elas precisam de ajuda, alguma coisa que eu saiba por estar um pouco a mais no banco, elas me ligam, por email, qualquer hora eu to disponível pra ajudar(E13) [Grifo nosso].

A entrevistada E20 contribuí diante das entrevistas anteriores, quando afirma que ajuda e incentiva as mulheres que trabalham com ela. Mas também comenta que o fato de ter experiência é um modo de incentivo. *“Eu procuro orientar, ajudar incentivar, as que trabalham comigo né. Até o próprio exemplo né. Que aqui é bom, que agente da conta, e tudo têm o seu tempo”* (E20) [Grifo nosso].

O modo de pensar da entrevistada E9 e da E20 são bem semelhantes, que além dar apoio as colegas para o crescimento profissional, elas também se preocupam em deixar as colegas bem preparadas para exercer uma função de mais responsabilidade futuramente.

Sempre que posso sim. Eu acho importante. Então hoje eu tenho aqui comigo uma assistente né, então a responsabilidade de desenvolver ela pro próximo passo, já é assumi um cargo também de gestão. Então no primeiro momento é isso saber que se tem uma pessoa subordinada a mim, que é a mulher, é preparar ela para o próximo passo (E9) [Grifo nosso].

O mesmo pensamento é visto na terceira entrevista, no que diz respeito ao futuro. Em virtude de apoiar outras mulheres, ensiná-las e prepará-las com o propósito de crescimento profissional. Algumas das entrevistadas abordam claramente esse assunto, que fazer as coisas corretamente no ambiente de trabalho é umas das características bem relevantes para crescer futuramente dentro da agência. A entrevista com a E18 ressalta que apóia outras mulheres bem no sentido de “[...] demonstrar que se você fizer as coisas certas, terá um futuro brilhante” (E20) [Grifo nosso].

A entrevistada E10, relata com outro ponto de vista, como é a forma de incentivo que ela dispõe para outras mulheres na ascensão profissional. Ela comenta que além de ajudar as mulheres da família, também ajuda financeiramente se for necessário, e até mesmo como forma de exemplo, pois estudou, trabalhou para chegar a sua posição de gerente.

Sim, sim. Normalmente mais próximas da família, sobrinhas, primas e tal. Agente também se colocando também como exemplo por que, sair de uma educação, que tu consegue estudar, tu consegues trabalhar e tu consegues ter tua autonomia e tal e também sempre alertando e às vezes até financeiro mesmo, de alguma forma e tal (E10) [Grifo nosso].

Oliveira e Rodrigues (2004) relatam que o empoderamento favorece o desenvolvimento nos processos, e instiga o potencial de cada indivíduo assim como as habilidades e o conhecimento, direcionados para o alcance de resultado. Segundo a afirmação do autor, para que haja o empoderamento entre os indivíduos algumas características são necessárias, do modo que esses otimizem resultados positivos para a empresa.

Entretanto, a visão da entrevistada E16, relata que se a mulher estiver inserida no banco com o propósito de crescimento, e estar preparada para ser gerente, por parte do banco em que ela trabalha terá a oportunidade. Mais se por outro lado tiver o planejamento de ter filhos e construir família, o processo de empoderamento é interrompido de certa forma, por que para o banco segundo a entrevistada E16, homens e mulheres têm a mesma oportunidade, mais por outro

lado a questão de ter filhos, silenciosamente apresenta certa resistência, pelo fato de uma gerente quando têm filhos recém-nascidos, elas têm o direito de seis meses da licença maternidade, mais um mês de férias atribuí à empresa certo receio, pois significa sete meses sem uma funcionária.

Sim, na verdade assim ó, principalmente. [...] O banco ele é de Carrera fechada, então raramente tu vai ter gerente que vem de nível superior de fora. Sempre vai ser alguém da organização, tanto que a nossa agência, hoje ela tem meio a meio, mais ela sempre foi mais mulher que homem, [...] mais ela recebe bem [...]. Na área comercial tem muita mulher, até pela questão de ser mais flexível né; um pouco mais paciente, ter mais calma, escutar mais, é mais conselheira que o homem. Então sempre assim ó, eu busco sempre quando tem alguém assumindo o meu lugar, ou eu assumindo algum cargo que não conheço, sempre procuro dar suporte no que eu posso. E aí o único problema que às vezes as instituições têm um pouco de rejeição da mulher pela questão da gravidez né. Que daí ela fica um período de seis meses fora. No banco hoje são seis meses, mais as férias são sete meses, então as instituições ainda tem esse receio, todas tem esse receio em questão da licença maternidade na verdade. Mais caso contrário(E16) [Grifo nosso].

Do mesmo modo, a entrevistada E11 se coloca na função de ajudar outras mulheres para ascensão profissional “Sim. Ensinando, apoiando, sendo exemplo” (E11) [Grifo nosso]. Em virtude de ver as colegas de trabalho na mesma posição em que ela se aloca, á de gerente.

Já com outro ponto de vista de ascensão profissional. A entrevistada E12 comenta que sempre quando pode, ela se dispõe em ajudar, independente de quem seja a pessoa, homem ou mulher. Na concepção da E12, quando ela pode indicar alguém em uma vaga que surge dentro do banco, sobretudo se ela conhece a pessoa, logo indica, pois no seu conceito as pessoas devem ser parceiras uma das outras.

“Sim. Sempre que eu posso, eu ajudo quem pede alguma indicação pra trabalhar em banco eu ajudo, se eu conheço assim. Por que agente não vai indica qualquer um também né. Independente se for mulher ou não né. Agente tem que ter uma parceria” (E12) [Grifo nosso]

Entretanto, os relatos da entrevistada E17, deixaram claro que se outra colega tiver uma gerente como referência no trabalho, já é um incentivo para crescer. No entanto ela destaca que a sua função de gerente é vista como exemplo, de maneira que se dedica dentro do banco para executar sua função da melhor maneira possível. “Sim. Exercendo bem o meu papel” (E17) [Grifo nosso].

Considerando o ponto de vista da E17, para empoderar é preciso que os indivíduos executem a função no banco em que trabalha com êxito. A entrevistada E19 complementa seguindo o mesmo propósito quando afirma que ajuda a equipe,

de modo que todos façam a tarefas corretamente. “Sim. [...] ajudo a equipe, ensinando, fazer com que eles façam as tarefas corretamente” (E19) [Grifo nosso.

Por fim, a entrevistada E17 sustenta outra opinião, frente às questões levantadas, sobre o apoio para ascensão profissional de outras mulheres, embora ela trabalhe e tenha contato com outras pessoas, em sua opinião ela acredita que não ajuda diretamente. *Tai, uma boa pergunta, assim, diretamente eu acredito que não*, assim, mas. Não sei, assim, agora uma pergunta difícil de responder, acredito que não assim, diretamente não (E7) [Grifo nosso.

d) Ascensão Profissional

A ascensão da mulher no mercado de trabalho e decorrente de muitas lutas e reivindicações desde a década de 60. Mais somente com o decorrer de uma década que os valores do gênero feminino começam a ser reconhecidos diante da sociedade, onde a predominância masculina abre a oportunidade para as mulheres exercerem cargo de mais responsabilidades (LIMA et al, 2010). Essa transformação no âmbito profissional muda toda a história, no que diz respeito, ao mercado de trabalho e também na posição da mulher que ocupava apenas espaços restritos na sociedade assim como esposa, mãe e principalmente do lar (DIESSE, 2007). A partir de mudanças que favoreceram a entrada da no mercado de trabalho, questionamos com as entrevistadas como ocorreu ascensão profissional de cada uma em suas respectivas trajetórias.

Quadro 8 – Resultado das entrevistadas

Estágios	Entrevistadas									
	E1	E3	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E2	E4
Estágio 1	Assistente Administrativo	Estagiária	Secretária	Vendedora	Vendedora	Atendimento / Telefonista	Secretária	Estagiária	Auxiliar Administrativo	Recepcionista
Estágio 2	Gerente	Assistente de Estagiária	Assistente	Monitora	Estágio I	Estágio I	Gestora	Administrativo	Gerente	Caixa
Estágio 3	Assistente de Negócio pessoa jurídica	Assistente de Negócio	Gerente	Recepcionista	Estágio II	Estágio II	Estagiaria I	Escrituraria		Gerente
Estágio 4	Gerente de pessoa física	Gerente I		Gerente	Estágio III	Estágio III	Estagiaria II	Gerente		
Estágio 5	Gerente de pessoa jurídica	Gerente II			Estágio IIII	Caixa	Caixa			
Estágio 6					Gerente de Negócios	Auxiliar de Cadastro	Atendimento ao Público			
Estágio 7					Gerente Van Gog	Auxiliar de Crédito	Vendas			
Estágio 8					Gerente	Gerente de Pessoa Física	Gerente I			
Estágio 9							Gerente II			
Estágio 10										
Estágio 11										

Continuação.

Continuação Resultados das Entrevistadas E11 a E20.

Estágios	Entrevistadas									
	E12	E13	E15	E20	E19	E18	E17	E11	E14	E16
Estágio 1	Auxiliar Administrativa	Vendedora	Estagiária	Técnico Bancário	Escrituraria Caixa	Estagiaria Assistente	Caixa	Caixa	Escrituraria	Escrituraria
Estágio 2	Auxiliar Contábil	Caixa	Auxiliar financeiro	Técnico Bancário	Coordenadora	Caixa	Caixa	Gerente I	Caixa	Caixa
Estágio 3	Assistente no banco	Atendimento	Gerente	Gerente	Gerente de expansão	Chefe de Setor	Chefe de Setor Coordenadora de setor	Gerente II	Coordenadora	Comercial
Estágio 4	Gerente I	Consignado			Gerente de conta	Coordenadora de setor	Gerente de negócios		Gerente até os dias atuais	Gerente de Pessoa Física
Estágio 5	Gerente II	Coordenadora				Gerente de negócios				Gerente de Pessoa Jurídica
Estágio 6		Gerente Administrativo								
Estágio 7		Gerente de Pessoa Física								
Estágio 8										
Estágio 9										
Estágio 10										
Estágio 11										

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Analisando o Quadro 12, que se refere à carreira profissional das entrevistadas, é possível visualizar que elas iniciaram sua trajetória profissional em cargo que não se enquadra no cargo de líder ou suas peculiaridades, porque para se alcançar os cargos na gerência tiveram processos diferentes. É possível afirmar conforme os dados extraídos, que as entrevistadas E1, E2, E11, E15, E19 ocuparam o cargo de gerência no segundo estágio da profissão. A E12 foi a única a deixar o negócio próprio com o pai para estudar e buscar a profissão e independência profissional.

Já para as seguintes entrevistadas E3, E5, E10, E15 o início da acessão profissional se dá através de estágios em empresas ou em bancos, em consequência de ser acadêmicas na faculdade e cursando o Ensino Superior. Em perspectiva de mostrar às diferentes formas de ascensão é visto conforme a entrevistada E6, E7 e E13 que o início de cada profissional pode ser bem flexível, desde que busque o exercício da função. As entrevistadas começaram na função de vendedora e cresceram posteriormente, a E6 e a E7 chegaram à gerência no quarto estágio, já a E13 no sexto estágio. E por fim as entrevistadas E1, E5, E9 E12 começaram em empresas privadas e posteriormente partiram para o banco. Deste modo é possível afirmar que todas as entrevistadas, independente o início da profissão, exercem o cargo de gerentes nos bancos.

Diante da trajetória peculiar de cada gerente a entrevistada E2 afirma estar no banco desde 2009, mais destaca que a profissão exige muita dedicação para ter o crescimento na profissão de gerente.

Estou no banco há mais de quatro anos, iniciei com dezenove no banco, mais a minha função era de auxiliar administrativo, em 2009 comecei na gerência. [...] trabalho na área comercial. na verdade fácil não é[...], consegui me destacar em produção que é o que o banco quer, números e vendas, vendas de produtos, que é o que agente vende aqui hoje, eu vendo dinheiro né, então eu consegui me destacar com isso, foi aonde eu consegui o meu cargo, consegui crescer dentro da minha instituição, desenvolvendo um trabalho que o banco, é o que eles pedem, e o que eles pedem e um pouco mais (E2) [Grifo nosso.

Com a entrevistada E6 ela iniciou muito jovem, apenas com 14 anos no mercado de trabalho, em com quatro anos de dedicação em outros empregos ela conseguiu estar sendo inserida no banco.

Que eu iniciei no mercado de trabalho foi com quatorze, mais no banco com dezoito. Efetivo o primeiro emprego foi no banco mesmo, que os outros eram assim, comércio, alguns por períodos, já dei aula, ajudante, esse eram mais periódicos assim, agora banco efetivo. Foi por necessidade mesmo de

arranjar um emprego. Tinha a vaga eu fui tenta, e a vaga inicial é pra área de atendimento, era recepção, então não tinha tanta exigência. Há, vai crescendo, vai fazendo carreira. Tudo na vida é difícil, mais se tu sempre vais em busca [...], com certeza (E6) [Grifo nosso.

Durante a trajetória profissional das entrevistadas, algumas tiveram a necessidade de mudar de cidade por ser de família humilde, outras por estar morando em cidade de pequeno porte, de pouco emprego, e outras por influências inerentes ao longo da profissão. De algum modo elas tiveram que abdicar de algo, ou se dedicar para estar sendo inserida no mercado de trabalho e galgar o cargo de gerente na Instituição em que trabalha. A entrevistada E4 segue sua trajetória com muitas conquistas até os dias atuais, mais relata o quando lutou para chegar à sua posição, de forma que tivesse harmonia na profissão junto à família.

Eu tinha dezenove anos. Eu era recepcionista, Olha tive a oportunidade do segundo ano de já ter ido pra gerência, foi uma opção minha não querer no início. Eu trabalhava em cidade pequena, eu queria minha transferência pra Criciúma, se eu tivesse um cargo mais elevado seria difícil de conseguir aqui em Criciúma né, então eu era caixa, depois fui crescendo né [...]. Eu era, cidade pequena, eu trabalhei lá no banco 1, seis anos, depois vim pra cá né, aqui eu tenho anos. É que armazém não tinha nem banco na época que eu comecei né. Mais depois que eu comecei, eu adoro o que eu faço [...] eu gosto de lidar com o público. [...] Atende, sei lá. Contato com o público eu me dou muito bem, o banco nos concedia [...] homenagens, reconhecimento, carro, prêmios em dinheiro benefícios. Hoje tem metas altas pressão absurdas que antes não tinha. Assim eu comecei no banco, na época que ainda não tinha computador, então é toda uma história assim. Nossa, 35 anos no banco assim, eu conheço todo mundo, todo mundo me conhece e, ascensão foi vinda aos poucos assim, eu quis crescer devagar pra permanecer muito tempo, por que às vezes tu cresces muito rápido. E tipo assim, como meu marido trabalhava aqui eu não queria ir pra outra cidade. Mais pra cresce, para uma nova gerência, vamos supor pra uma gerência geral, eu teria que ir pra outro município, eu não queria isso. Eu fui convidada varias vezes pra Laguna, pra vários lugares pra perto. Mais como meus filhos estudavam aqui, meu marido, eu optei ir mais devagar (E4) [Grifo nosso.

Outro fator considerando na trajetória das entrevistadas é a questão de que constituir sua própria família, filhos e esposo. Porque além de buscar uma carreira que exige maior responsabilidade, é necessários saber administrar essas duas funções entre o profissional e o pessoal, pois existe situações difíceis, e nesse sentido a E20 comenta que se dedica primeiro a família e posteriormente o crescimento profissional

É assim, quando eu trabalhei no banco 1, eu tive uma carreira muito rápida mais é como eu disse, eu era solteira. Em quatro anos eu entrei como técnico bancário e sai como gerente [...]. Naquela época as promoções eram mais difíceis, não é como agora que as promoções são muito mais fácil né. Naquela época passava um longo tempo e as pessoas não eram promovidas no banco por que não tinha mesmo a função. As pessoas não se aposentavam por que não tinha disponibilidade como tem no mercado hoje [...]. Então as coisas aconteceram de maneira tranqüila [...]. Na realidade eu demorei um pouco assumir uma função gerencial em função das filhas, eu tive essa prioridade. Primeiro cuidar das filhas e depois a carreira né. Então por isso que eu custei um pouco a pegar uma função de gerente. E quando elas eram pequenas eu não me escrevia pra nenhuma função. É assim na realidade duas cargas sempre é pesado. Sempre sobra pra mulher, não adianta dizer que tudo é dividido, por que não é. É a questão dos filhos marido casa, isso sempre acaba sobrecarregando a mulher. Mais é uma coisa que agente aprende a lidar (E20) [Grifo nosso.

A família é um dos aspectos que apresenta maior relevância para algumas entrevistas no que diz respeito à carreira. Na abordagem com a entrevistada E1 a principal dificuldade foi entrar no banco, mas em seu relato e constada que a mulher apresenta pontos fracos, quer dizer, se caso tem esposo filhos o crescimento profissional pode ter rupturas frente a seu propósito de gerente.

Eu tenho oito anos de banco, [...]. Hoje eu sou gerente de pessoa jurídica. A maior dificuldade e você entrar no banco ta, eu tinha vinte e um anos, eu sempre sonhei em entrar, fiz vários testes, fiz uma seleção, fiz todo um procedimento, teste teórico, prova, acho, que mais difícil tudo foi pra entra, estando aqui dentro se tu tens força de vontade, tu consegues ta, por que o banco da muita oportunidade. Daí tem que ter disponibilidade de viajar, isso eles exigem. Talvez isso seja um ponto fraco pra mulher que tem filhos que é casada, (disponibilidade). Mais quando eu comecei no banco eu era solteira, eu não era noiva, moro com meus pais, então foi tudo muito fácil né, foi tudo muito fácil, para essa questão. Eu sou noiva há dois anos, to no banco a oito, então né. Mais, para um noivo aceita é difícil. Eu comecei cedo né!! (E1) [Grifo nosso

A mulher na condição de ter ascensão profissional igual aos homens apresenta qualificação e capacidade, mais em consequência da família abre mão de ter crescimento profissional, devido à política de alguns bancos, que exigem no ofício da gerência, bem como mudar de agência, de cidade ou até regiões. Nesse quesito a entrevistada E16, reconhece a influência de um possível deslocamento na profissão.

No começo foi um pouco complicado pela distância, por ta sozinha. [...] E aí depois na instituição, como tu faz amigo, vai crescendo, fica tudo mais fácil. Eu passei por todos os setores, então não tive dificuldade de háa, fui promovida de um cargo de escrituraria pra uma função muito mais complicada [...], o banco ele prioriza isso, por tu passa por cada fase, pra quando tu assumir um cargo de gerência tu ter tido todas as experiências. [...] Então a Minha subida em si, foi bem tranqüila [...]. E que é assim, na verdade quando se entra no banco, já se sabe, por que a política do banco é sempre dois e dois anos a parte gerencial né; dois no máximo três anos

pra fazer a mudança da gerência. Até pra questão de crescimento, e questão de conhecer outras áreas[...]. É um pouquinho complicado querendo ou não, por que você se estabiliza compra casa, faz tudo e tem que muda. Então é um ofício do serviço que quando tu entras, tu já tens ciência disso. Claro que é assim, tu pode recusar, não é obrigatório [...]. Mais deixando bem claro quando se entra no serviço a disponibilidade de mudança. Tanto que se casa-se com uma pessoa da mesma organização, na transferência eles transferem marido e mulher, não fica um do lado, e um de outro, isso é política do banco. Se eu fosse casada e trabalhasse na instituição com a minha transferência aloucaria se o meu marido também né. Como ele não trabalha em instituição aí eles alocam claro. Quando fazem a transferência, conversam contigo primeiro, depois tu conversa com esposo se tem possibilidade ou não pra depois fazerem, eles não te mudam simplesmente, te mudam. É todo um trabalho. Tentam de realocar, conversam, vêem se tem a possibilidade de transferência, é uma coisa bem planejada, não é de uma hora pra outra. E eles sempre tentam realocar pra próxima né. Só claro, pra fora vai depende também da tua necessidade de crescimento (E16) [Grifo nosso.

Outro momento da entrevista levanta a individualidade da mulher no aspecto profissional, em que ela aborda a necessidade de se alocar na profissão, em função desse objetivo ela busca conhecimento. Para a entrevistada E15 a preparação é tudo *“Conhecimento é tudo”*. [...] *E todo conhecimento impacta na profissão e no resultado para a empresa* (E15) [Grifo nosso.

Visto a ascensão profissional das mulheres, o estímulo de crescer profissionalmente atribui a adquirir mais experiência, em função do reconhecimento e a valorização da mulher, no que diz respeito à conquista de melhores salários. A entrevistada E3 se enquadra bem ao perfil das mulheres que buscam ter a remuneração mais elevada, basta surgir oportunidades.

Iniciei aos 17 anos, na verdade como estagiária no grupo Jugasana parte administrativa, fiquei lá um ano, fiquei um anos três meses de estágio fui efetivada, então eu entrei no banco, é uma cooperativa de Crédito, em setembro de 2008, não tinha 18 ainda, fiz 18 em outubro, fui efetivada em fevereiro de 2009, fui promovida para outros cargos administrativos né, para assistente estagiária, depois fui para assistente de negócio e depois para gerente em 2010, em 2011 e 2012 fiquei lá. 2013 saí e vim para outra instituição, por que recebi proposta né, mais chamativa em questão salarial em questão de crescimento profissional também. Por que a cooperativa e na área na área financeira ta, no sistema financeiro, porém o crescimento é um pouco mais limitado, então não tinha mais crescimento salarial e profissional, não que eu possa reclamar. [...] Hoje estou em outro banco e por enquanto pretendo formar carreira aqui. A princípio se surgir uma nova proposta agente ta a negociação (E16) [Grifo nosso.

Pode-se afirmar que o questionário aplicado contribuiu para as informações sobre o empoderamento das mulheres gerente no setor bancário e deixou claro que para ter acesso aos âmbitos profissionais mais levados, é preciso

dedicação diária, condições que favoreça o crescimento profissional, e a adaptação da mulher na política dos bancos, entre estas políticas que o banco exige, o quesito disponibilidade. A partir dessa realidade o setor bancário apresenta mudança e abre oportunidade para as mulheres crescer, basta buscar a inserção, por que no que diz respeito às instituições bancárias a emancipação da mulher e alocação em cargos de chefia faz parte de uma nova trajetória (DIESSE, 2007).

Entretanto, diante dos relatos das entrevistadas, algumas abordam a questão familiar como motivo de espera no crescimento profissional, Algumas consideram estar preparadas e buscar salários mais favoráveis, porém depois de três décadas a mulher sofre consequências, por ter que decidir entre o lar, e o trabalho, em função da família, esposo. As viagens também é um fator relevante para a acessão da mulher, pois traz para algumas dificuldades por se tratar que tem compromissos com outra pessoa. O empoderamento das mulheres dentro da profissão é um assunto a cada vez com mais repercutidos no meio das autoridades e da sociedade, mais em análise alguns paradigmas ainda devem ser quebrado diante dos relatos supracitados.

Em ralação a trajetória profissional das entrevistadas é importante apresentar o tempo da carreira das correspondentes. Desse modo o Quadro 13 indica o tempo da trajetória profissional de cada gerente entrevistada nos bancos.

Quadro 13– Tempo de carreira

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Tempo de carreira	9 anos	7 anos	6 anos	36 anos	24 anos	19 anos	14 anos	11 anos	16 anos	28 anos
	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
Tempo de carreira	18 anos	8 anos	9 anos	19 anos	15 Anos	4 anos	4 anos	30 anos	12 anos	26 anos

Fonte: Dados obtidos da pesquisa (2014)

O Quadro 13 mostra que as entrevistadas tem no mínimo 4(quatro) anos de carreira, mais a maioria esta alocada na trajetória profissional mais de 10 anos. As entrevistadas, E4, E5, E9, E10, E16, E11, E14, E18 e 26 se destacam com mais tempo no mercado de trabalho que as demais, entre 16 anos até 36 anos de carreira.

a) Para você, o que caracteriza ter ascensão profissional?

Nos dias atuais a intensificação da mulher no mercado de trabalho expressa o quanto os últimos trinta anos o empoderamento favoreceu, para que elas fossem inseridas no mercado de trabalho, mostrando sua competência e chegando a cargos de chefia. Deste modo, elas buscam estar sempre atualizadas fazendo cursos especialização e adquirindo experiência para ter ascensão profissional. Diante dos fatos, é importante ressaltar que o Brasil apresenta potência de talentos, no que se refere a mulher, de maneira que elas ultrapassam a frequência de cursos dentro das universidades que os homens, mais devido a circunstâncias ainda não são remuneradas da mesma forma que o gênero masculino.

O Quadro 14 apresenta os aspectos, identificados na pesquisa, para ascensão profissional.

Quadro 14 – Aspectos de ascensão profissional

Aspectos de ascensão profissional
Reconhecimento
Conhecimento
Realização Pessoal
Aspecto Financeiro

Fonte: Dados obtidos da pesquisa (2014)

Dentre os aspectos levantados pela entrevistada E5 o reconhecimento profissional é visto de forma valorosa. Por que para a ela o reconhecimento um retorno do seu trabalho no banco, ela cometa, que o fato de chegar a uma função de gerente em empresa multinacional já é uma vitória no aspecto profissional.

É o reconhecimento, nossa! Trabalhar em uma multinacional é. E muito difícil fica muito tempo em uma multinacional, então mesmo que eles me coloquem pra rua, eu já consegui conquista o que eu queria. Já faz cinco anos que eu sou aposentada, e continuo no banco, os outros a maioria dos meus colegas se aposentaram o banco tirou, então eu consegui em função do meu trabalho, em função das pessoas gostarem de mim, to aqui ainda, faz cinco anos (E5) [Grifo nosso].

Para entrevistada E2, a ascensão profissional é a realização do seu empenho na profissão. A entrevistada acredita que sua trajetória de realização esta ligada ao retorno de seus superiores, porque para ela a de gerência caracteriza muita responsabilidade, por isso que a direção e o feedback trabalham junto.

A realização pessoal é o reconhecimento de quando eu me dedico, eu me empenho, por exemplo iniciando em outros cursos, parte de gestão financeira, planejamento financeiro, por que, eu trabalho com empresas, pra

presta uma assessoria, pra pode dar mais embasamento pro meu cliente agora, mais eu também por outro lado tenho um feedback de quem está acima de mim né, direcionando melhor, aqui, aqui está bom, eu acho que a situação é isso, fazer o que tu que, ser reconhecida né. Aqui agente tem muita responsabilidade dentro da instituição, até para os meus clientes, por que, além de eu ter uma carteira com 500 clientes que eles dependem de mim né, eu tenho, que transforma isso em resultado pra minha instituição também, relacionamento, por que, o meu cargo é de gerente de relacionamento, eu tenho que manter um bom relacionamento com os clientes e com isso trazer resultado pra meu banco(E2) [Grifo nosso].

A entrevistada E7, aborda a ascensão profissional se caracteriza ao reconhecimento, mais deixa claro, que o ambiente de trabalho faz parte da ascensão, por que pra obter um crescimento é um conjunto de variáveis que colaboram.

Há, eu acho que ser reconhecido, como eu te falei, ta feliz, assim no ambiente de trabalho onde tu ta, isso é bem importante assim, acho que pra mim isso é ascensão profissional assim, e tu realmente pode ter um crescimento assim, e tu sabe o que tu faz pra chega lá, onde tu quer chegar. A instituição tem que te ajudar nesse sentido, de deixar claro né, mais eu acho que o profissional tem que se ajudar bastante (E7) [Grifo nosso].

Por fim, a entrevistada E10 comenta a respeito da ascensão profissional junto ao reconhecimento. Em seu relato o que caracteriza a ascensão, é a empresa motivar, colocar desafios as gerentes, porque através dos desafios ultrapassados a escada da ascensão gera a oportunidade de crescimento profissional. Ela também afirma é importante não se acomodar e ser reconhecida

E uma questão de não se acomodar, de crescer. Como agente trabalha em uma instituição em que tu não pretende sair daqui, que tu pretende perpetuar aqui, ficar e se aposentar, então agente aqui pra cresce, dentro da empresa, é por desafio e por motivação, tu tem que buscar sempre força, vai sempre buscando os degraus diferentes (E10) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E8 o conhecimento é colocado em seu depoimento como prioridade, pois as oportunidades aparecem mais para ascensão acontecer desafios devem ser enfrentados, por isso que o conhecimento faz com que as coisas aconteçam.

Eu acredito que, ascensão profissional agente não pode ficar estagnada né., agente tem que ta sempre em busca de novos conhecimentos, novos desafios, novas oportunidades, e eu acredito que também não adianta tu querer pular os degraus da escada, tu que construindo eles né, subindo de um a um, igual eu comecei como estagiária, depois fio como caixa, tudo isso tu vai adquirindo experiência, por que não adianta der repente tu pula de caixa direto pra gerente, não passando por outros estagiários[...] Ter o teu desempenho por que às vezes falta um pouco experiência, então acredito que é o importante tu ir subir de degrau em degrau, passar por cada oportunidade, pra ti ir crescendo profissionalmente né, e o estudo é o principal disso né, [...] também não querer estar estagnado né, tem sempre querer mais né, não adianta querer fica acomodado, tem que sempre ta se

atualizando, estudando buscando informação, pra ti ta crescendo(E8) [Grifo nosso].

Diante das entrevistas, pode se observar que além de reconhecimento, outras respostas contribuíram para entender que cada indivíduo vê a ascensão de forma diferente e este contribui para cada entrevistada na mesma maneira diferente. Mas no que diz respeito ao assunto todas recebem um benefício na trajetória profissional. A entrevistada E16 comenta que para ela a ascensão.

Acima de tudo pra mim é agregar conhecimento, não adianta eu apenas subir de cargo, por que subi é fácil, fica lá em cima que é difícil, então ascensão pra mim, é cada setor que to adquiro mais conhecimento pra quando chega lá em cima e se manter. Gira pra mim tudo a cima em volta do conhecimento (E16) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E1, o modo que a família retorna o carinho e admiração quanto a ascensão profissional, traz para ela a realização pessoal é nesse sentido que a E1 caracteriza a sua ascensão “É a realização pessoal né., é a realização pessoal, é os outros te verem de forma diferente, a família te ver de forma diferente, tio, primo te vê de forma diferente (E1 [Grifo nosso]).

Entretanto para outras entrevistadas o reconhecimento financeiro, está atrelado com a ascensão. Para a entrevistada E9 ser bem remunerada traza realização dentro da profissão, estimula o colaborador a se envolver cada vez mais com o trabalho dentro da agência, “Ascensão profissional, é você estar de bem consigo mesmo, é estar realizada, feliz com que você faz , e ser viver feliz com você faz, evoluem vários aspectos né ,o aspectos financeiro, tu tem que ta também satisfeito, realizado, saber que aquele teu salário contribui pra tuas realizações pessoais né”(E9 [Grifo nosso]).

b) Reconhecimento profissional

O empoderamento trata-se da participação do indivíduo na administração dentro das organizações de forma participativa (SOUZA; MELLO, 2000). Com a troca de experiência e a convivência com outras culturas e conhecimento nos processos, fomenta a capacidade de decisão e permite a visibilidade e voz para os indivíduos. O Quadro 15 demonstra os fatores que levou a chegar no cargo de gerente.

Quadro 15 – Reconhecimento Profissional

Avaliação	Reconhecida por mérito	Merecedora do cargo	Outras questões inerentes ao cargo
Entrevistada E1	X		
Entrevistada E2		X	
Entrevistada E3	X		
Entrevistada E4		X	
Entrevistada E5	X		
Entrevistada E6	X		
Entrevistada E7	X		
Entrevistada E8	X		
Entrevistada E9			X
Entrevistada E10	X		
Entrevistada E11	X		
Entrevistada E12	X		
Entrevistada E13	X		
Entrevistada E14	X		
Entrevistada E15	X		
Entrevistada E16	X		X
Entrevistada E17	X		
Entrevistada E18	X		
Entrevistada E19	X		
Entrevistada E20		X	

Fonte: Dados obtidos da pesquisa (2014)

Analisando o Quadro 15, a maior parte das entrevistadas respondeu que o reconhecimento profissional foi em função da meritocracia. A entrevistada E1 aborda que o seu reconhecimento se designa pelo motivo de sempre estar se qualificando em cursos para o banco.

Foi por mérito, eu nunca parei de estudar, eu sempre fiz certificações. O banco exige certificações da ANBIMA, eu tenho todas. Então sempre foi por conhecimento mesmo, por vontade, tudo que eu passei for por questão de teste não foi nada por de (E1) [Grifo nosso.

Para a entrevistada E7 o reconhecimento foi através da sua relação com os clientes da agência, pois o trabalho que ela executa frente aos clientes fez com que ela ser reconhecida. Desse modo E7 relata o motivo do seu reconhecimento profissional.

O Mérito. Sempre, por números né, por que é muito difícil numa carreira financeira, é muito difícil. Existem outras opções de crescimento, mais assim sempre foi por mérito, assim sempre por uma questão de, Sempre foi muito bem pontuado a minha relação com meus clientes, eu sempre procurei atender eles bem, a ponto de que eles realmente aonde eu vá, eles queiram está perto assim, pra que eu aumentar os recursos deles, então assim sempre foi por meritocracia assim, sempre (E7) [Grifo nosso.

Já para a entrevistada E8, o reconhecimento veio através da meritocracia, de maneira que quando surgiram às oportunidades ela soube aproveitá-las no momento certo. Em seu relato ela aborda a questão da experiência, por que devido

à preparação adquirida ao longo da profissão, deu á ela a segurança e sabedoria na hora de buscar novas alocações dentro do banco.

Eu acho que fui reconhecida por mérito, e merecedora do cargo né, acho que, acredito que sempre que quando tive minhas oportunidades e por que eu já tava madura naquela função, e eu tinha chance de me dar bem na próxima né, tinha chance de crescimento, eu acho que foi merecedora. Não por questão de QI, assim, quem indica assim, ou por como se diz puxa-saquismo ou coisa nesse sentindo, eu acredito que foi por mérito meu mesmo(E8) [Grifo nosso.

O empoderamento pode ser influenciado por agentes externos ou autores, a mulher nesse sentido pode ser impulsionada no processo de poder ou crescimento profissional (SOUZA MELO, 2009). Por tanto a entrevistada comenta, que na época que ela entrou no banco, ela passou por uma entrevista, mais teve a indicação de uma colega,

E que na época quando eu fui pro banco I, eu passei por um processo seletivo, quando eu saí do banco I para o banco II, uma colega minha do banco I, que estava no banco II, que me indico. Quando eu sofri a indicação, no banco II, eu passei por um processo seletivo também, então eu acho que houve a indicação, mais houve avaliação se realmente se eu estava apta para aquele cargo (E9) [Grifo nosso.

A entrevistada E3 também teve influência para entrar no banco, mais afirma que além ser indicada por uma pessoa, ela considera estar preparada para exercer a função atribuída á ela.

[...] Na verdade pra mim entra na função não foi por mérito, porque para eu entrar no banco II, foi por influência de uma pessoa, mais eu já estava na área, já estava no cargo né, então foi por mérito mesmo, eu estava na Banco I, tive reconhecimento do meu potencial fui e promovida ali, agora pra sair da li, para vir aqui para o banco II, foi por influência também, por mérito e influência cargo (E3) [Grifo nosso.

Durante a entrevista, a E12 também comenta compartilha a idéia que para entrar no banco às vezes é preciso de indicação, mais para permanecer é necessário fazer as coisas corretas, ir atrás. *“Não, foi por mérito. Assim; a ajuda de indicação também, mais eu fui atrás também e por indicação de colegas”* (E12) [Grifo nosso

Duarte e Papa (2011) comentam o empoderamento na organização, gera resultados, mais pra isso é preciso que o colaborador seja valorizado, dessa forma contribuindo para a empresa, em contrapartida favorece seu crescimento profissional e pessoal.

A entrevistada E13, comenta que ascensão profissional acontece, mais está atrelado à meritocracia, ela deixa claro, que a dedicação ao trabalho contribui para ascensão profissional foi, “Sempre por mérito. Imagino que seja merecedora do cargo, eu imagino por não sair dessa curva ou dessa reta que o banco exigia na época, se era pra fazer por determinada forma eu fazia, eu acho que foi por mérito, por ta fazendo, enfim. O que eles queriam, sempre” (E13) [Grifo nosso.

c) Processo decisório

O empoderamento é visto como o processo que dá a linha de frente para os indivíduos que fazem parte da organização, e atribuindo a eles um poder quase que total para decidir. De maneira que os indivíduos trabalham juntos para atingir um ou mais objetivos (CHAVIENATO, 2005). O Quadro 16 apresenta o grau de influência das gerentes nas decisões que devem ser tomadas nas questões inerentes da instituição.

Quadro 16 – Influência nos processos decisórios

Processo decisório	SIM	NÃO	Curto	Médio	Longo	Grau de Influência
E1	X		X	X		Influência apenas dentro do setor
E4	X			X		
E13	X	X	X			
E20	X		X			
E5	X		X			
E11	X			X		Não Influência
E6		X				
E3		X	X	X		
E8		X				
E9		X				
E12	X		X			Influência dentro do setor que interfere na instituição
E2		X	X			
E7	X			X	X	
E15	X		X	X	X	
E18	X				X	
E19	X		X	X	X	Influência dentro e fora do seto
E16	X		X			
E17	X		X			
E10	X			X	X	

Fonte: Dados obtidos da pesquisa (2014)

Durante a entrevista as gerentes afirmam, o quanto elas influenciam em processos decisórios dentro da agência bancárias. A maioria das entrevistadas

comentou em seu relato que tem essa influência. Entretanto o Quadro 16 apresenta, até que momento as gerentes podem fazer parte no processo decisório dentro da agência, e onde essas decisões podem influenciar como.

As entrevistadas E1, E4, E5, E13, e também a E20, em seus relatos afirmam que fazer parte nos processos decisórios, mais delimitado ao cliente, de modo que na relação da entrevistada E4 junto ao cliente é aberto o máximo de decisão para [...] oferecer um crédito, que tu da ou não da, é dentro das normas do banco né. Tu podes da ou não da, tem limites, depende tudo de ti. É aceitar o cliente, depende de ti, o cliente é teu (E4) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E20, além de participar das reuniões, a agência abre a oportunidade de ela dar sugestão nos processos decisórios “Agente tem reuniões, agente faz opções, agente das sugestões. Tem a gestão né. Essa parte aqui debaixo toda é sobre a minha gestão então aqui eu tenho [...] (E20) [Grifo nosso].

Já a entrevistada E5 aborda, outro sentido de influência, de modo que o planejamento de trabalho faz parte de processos decisórios no banco. Ela comenta que mesmo se tiver a consequência de não obter sucesso na decisão, posteriormente pode corrigir e fazer novamente.

Sim.o nosso plano de trabalho, quando nós vamos dirigir esse trabalho, como fica a melhor forma a atuação nesse ou naquele mercado. Agente decide nada definitivo, tudo é vamos tentar? Agente faz uma experiência, deu, não deu, então vamos replanejar (E5) [Grifo nosso].

A entrevistada E1, afirma ter muita influência nos processos decisórios do banco, mais somente a curto, e médio prazo, devido à cobrança que existe dentro nessa profissão. Por que além de você ser uma profissional mais qualificada, este seguimento exige retorno. No relato da E1 é possível compreender que o objetivo maior das empresas nesse seguimento é a rentabilidade, e tomar decisões é importante mais visando o lucro em primeiro lugar.

Processos decisórios têm, e muito ta, agora influência disso á curto prazo, na realidade é assim,uma agência hoje tem que dar retorno, se tu és gerente de uma carteira tem que dar retorno, então à responsabilidade tua é fazer com que esse negócio rode ou ande pra dar retorno. Se não der, a contabilidade, talvez no médio prazo e longo tu ta fora do banco, por que eu não sou concursada de banco publico né, é privado. Então é a responsabilidade de tu ir buscar retorno pro banco,se você não der retorno pro banco né, não no curto mais no médio mais no longo prazo você ta fora (E1) [Grifo nosso].

O setor bancário é apresentado como uma organização de alta movimentação financeira, e este setor sobrevive unicamente do produto principal o (dinheiro). As entrevistadas E13, E4 afirmam ter influência quando tem processos decisórios, mais o foco é aumentar o lucro da organização e assim estendendo a relação com o banco e com os clientes.

Processos decisórios no que diz respeito á estratégia, da maneira de atender o cliente, no montar, enfim. Montar um plano tático pra gente conseguir bater as metas do banco. Pra consegui atender bem o cliente, conseguir fazer com que nessa roda da agência gire. Então assim, eu influencio, mais não tenho a ultima palavra, mais eu influencio (E13) [Grifo nosso].

Desse modo as entrevistas supracitadas relatam sobre o seu poder de influencia até onde se limita e como as decisões são tomadas. A entrevistada E11 comenta, uma vez que tenha reuniões ela influencia “Sim. Coisas em conjunto, coisas individuais”, considerando sempre os cliente e o banco (E11) [Grifo nosso].

Outras entrevistadas afirmam não ter influência nas decisões tomadas, dentro da agência, algumas até fazem parte da reunião que acontece na agência, mais na hora de decidir não cabe a elas a função.

A entrevistada E13 comenta contribui nos processos , quando se trata de cliente, mais não decide, quando há situações de decisão no banco , tem pessoas alocadas em cargos hierárquicos mais elevados para decidir.

Eu. Na verdade em processos decisórios, na verdade, agente tem sobre os clientes né, derrepente no que pode fazer pra ele ou não, mais em questão de gerente assim, de decidir de agência não, que daí tem o gerente geral né, ele decide tudo ,a única autonomia que eu tenho é sobre os meus clientes né (E13) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E8 também relata, o quando elas podem se envolver em decisão dentro da agência. No caso dos clientes as entrevistadas podem até decidir alguma situação em função de ajudar o cliente e dentro das normas do banco e junto de outros colegas. Entretanto se sair um pouco dessa alçada tem gerente geral para tomadas de decisão. “Assim, agente, algumas decisões toma em conjunto sim, mais e tudo em respeito sobre clientes, sobre recursos humanos sobre a parte de RH, é direto com o gerente geral a ele não envolve a gente” (E8) [Grifo nosso].

A entrevistada E6 relata que em processo, “decisório, não” influência (E16) [Grifo nosso]. Que o fato de não ser gerente geral elas são restritas há algumas funções.

Do mesmo modo a E3 comenta por que não influência nas questões inerentes de tomada de decisão “[...] á principio não, porque no banco é tudo muito pronto. E digamos que agente tem poder de decisão muito baixo, já foi mais, as alçadas hoje são bem menores. É que o sistema ele vem pronto pra você atuar né” (E8) [Grifo nosso].

A entrevistada E9, em seu relato afirma que nos dias atuais o sistema que os bancos disponibilizam como ferramenta de trabalho influência dentro nos processos da agência e limitada os gerentes de certas decisões. No que diz respeito á influência de algumas situações ela até colabora mais depende do sistema e de outros gerentes também.

Não influencio nos processos decisórios; acontece. Agente se reúne, com equipe com outros gerentes das outras agências também, mais eu digo em termos de atuação no sistema agente não tem muito poder não, o sistema ele já vem pronto já. Não consegue mudar. (E9) [Grifo nosso].

Em outras abordagens as entrevistadas afirmaram influenciar quando é necessário, se caso tiverem a oportunidade também, porque depende de cada situação. As entrevistadas E2, E7, E15, E18, E19 relatam a parte que elas influenciam dentro da agência.

Para a entrevistada E2, comenta influenciar nos processos decisórios do banco, o objetivo se refere a contribuir com os com os resultados para o banco Ela também aborda que as decisões são tomadas em conjunto com outros autores envolvidos na instituição.

Além da própria agência, agente tem um tempo muito ocupado, agente pode ta fazendo estratégia pra to alcançado resultado, todo mundo tem opinião, todo mundo pode da uma opinião, pode dizer que isso não consegue fazer daquele jeito, o banco proporciona isso pra todo mundo, é bem tático (E2) [Grifo nosso].

A entrevistada E15, ela comenta influenciar e fazer parte dos processos decisórios. Ao falar do assunto, ela coloca a participação dos colegas, e afirma que todo o processo é definido com base na opinião dos gerentes, de modo que todos tem o direito de participar. “Sim, participo em processos decisórios. Em conjunto, nos todos temos os mesmos direitos de participação (E15) [Grifo nosso].

Também em seu relato a entrevistada E7, confirma as colocações das E2 e da entrevistada E15 no sentido que todos têm o direito de dar opinião e que elas são muito relevantes para o retorno do banco.

Processos decisórios de contratações de parte de pessoas não. Mais de assim depois de mudança na equipe ou de processos internos, sim, sim. É de médio e longo prazo. É que é assim, tudo passa por diversos processos assim, a minha opinião também tem um peso bem significativo, assim como a dos outro gerentes também (E7) [Grifo nosso.

.....Para a entrevistada E18 ela afirma influenciar nas decisões, por que ela faz parte do “planejamento anual” (E18) [Grifo nosso. “Que influencia dentro da agência no curto, médio e longo prazo. Mais também atitudes com a equipe. tenho gerente superiores, então as decisões são em conjunto” (E7) [Grifo nosso.

A entrevista com E17 relata, que a influencia atribuída á ela é somente á curto prazo (E17) [Grifo nosso.

Dentro das intuições bancárias, existem culturas peculiares, até por que a entrevista foi aplicada em bancos, públicos e privados. Dentro da cada agência são alocados diversos postos de gerentes. Em alguns momentos depende da função de cada gerente pode decidir ou influenciar. Os gerentes que fazem parte de processos são os gerentes de carteira, bem como o gerente de pessoa física, gerentes de pessoa jurídica e gerente geral. Pra finalizar nas decisões o gerente geral é quem mais mostra autonomia para decidir. No entanto algumas situações contam com o trabalho de equipe para se chegar ao fim das questões decisórias.

A entrevistada E16, comenta que ela tem influencia mais não toma as decisões sozinhas.

Eu tenho poder de decisão, não sozinha, por que eu sou gerente de contas, a palavra final é da gerência geral. Mais sempre em uma decisão em relação á agência, ou pra qualquer cliente, participa-se de nossas duas opiniões do gerente geral, e do gerente de contas, então um não vai fazer nada sozinho. Eu não tenho diretamente, mais influencio diretamente na decisão do gerente geral, então eu posso ter uma opinião que ele possa influencia á dele, ou a minha defesa pode sim, fazer com que ele tome outra decisão (E16) [Grifo nosso.

A entrevista com a E10, por fim comenta com a mesma opinião de outras entrevistadas. No que diz respeito a influencia de decisão é feito por alguns gerentes envolvidos, E sua opinião ela relata “Agente participa das decisões em comitê né, em temos de agência local. Até então resultados, nos orçamentos também, tanto no curto e longo prazo também” (E10) [Grifo nosso.

Oliveira e Rodrigues (2007) formalizam o empoderamento na organização como um ponto positivo nos processos, contribuindo com a integração da equipe, e assim formando uma gestão participativa, envolvendo os indivíduos na troca de

conhecimento explícito, de maneira à construtiva para alcançar resultados para a organização

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As mulheres que responderam a pesquisa possuem idade média de 33 anos. A escolaridade das entrevistadas atribui à graduação completa até as especializações diversas, relacionadas nas áreas que atuam. A média que as líderes atuam no cargo de gerente é a média 4 anos.

Mesmo que projetos conceituados em todo o mundo busquem o empoderamento das mulheres, é possível perceber que está longe o reconhecimento dessas líderes, devido algumas barreiras patriarcais que passam despercebidas no meio da sociedade. Os cargos de maior responsabilidade ainda são alocados pelos homens, de modo que mesmo com títulos de formação acadêmica, há indícios que em momentos decisórios elas fazem parte da cúpula para influenciar mais não decidem o âmbito da questão.

No que diz respeito às duas jornadas de trabalho na função de gerente e cuidar da família, o papel da mulher tem passado por transformação chegando alcançar o sucesso profissional, juntamente com a família e filhos, onde a parceria faz parte de uma nova trajetória para o gênero, no sentido de deixar de ser do lar e tona-se independente financeiramente. Lisboa (2008, p. 2 afirma as mulheres devem), “acreditar que são capazes de mudar suas crenças em relação à submissão e despertar para os seus direitos”.

Durante a pesquisa pode-se identificar que as mulheres não apenas se importam e empoderar-se para terem maiores recursos financeiros, as mesmas demonstram interesse em ser reconhecida profissionalmente, também obter mais conhecimento intelecto e bem estar pessoal. Pode-se dizer que o empoderamento é atribuir poder para as mulheres, para que sua auto-estima seja elevada, com o principal objetivo de ter participação na vida social e econômica (TAVARES, 2010).

O empoderamento da mulher tem impactado nos últimas décadas o mercado de trabalho e mudou com o decorrer dos anos os deveres unicamente condicionados é ela. No ambiente de trabalho as gerentes desta literatura, não demonstram ser prejudicadas no âmbito profissional pelos homens no quesito de equidade de gênero. Porém em alguns casos elas não concorrerem a outros cargos

no trabalho, pelo fato de ter compromisso familiar. Algumas das entrevistadas são casadas, noivas e os mesmos muitos vezes os seus companheiros são alocados em outros empregos. Para as mulheres comprometidas se precisar mudar de cidade, ou fazer cursos de longa duração em cidades distantes, pode não trazer satisfação para elas.

Para Martins (2003) o processo de empoderamento das mulheres, apresenta desafios para romper as barreiras de poder ao longo do tempo dos homens, na esfera familiar e social. As mulheres precisavam usar de estratégias que possibilitasse a chegar ao poder. Atualmente questões de subordinação têm passado pelo processo de mudança caracterizando a transformação para o empoderamento.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve o objetivo de conhecer o empoderamento das mulheres no meio profissional do seguimento bancário. Foi necessária a colaboração de 20 mulheres que atuam como gerente nas instituições bancárias na cidade de Criciúma- SC, para que o estudo revelasse a trajetória de conquista de cada participante que exerce função de líder e tomada de decisão.

Este estudo foi realizado através de bibliografias referentes ao empoderamento, também coletado dados com mulheres em cargos de gerência, que proporcionaram a formalização deste trabalho. Devido poucas publicações notou-se que o empoderamento está em fase inicial de publicações o que dificulta o objetivo proposto deste trabalho.

O perfil das mulheres que participaram desta pesquisa tem idade média de 30 a 39 anos, o que caracteriza que a maior parte ainda é jovem. No que diz respeito ao grau de estudo, todas com graduação completa, cerca de 60% já concluiu ou esta cursando uma especialização. A idade média que atuam na profissão esta entre 1(um) a 4 (quatro) anos, mais ainda faz parte as que atuam até 35 anos na mesma profissão.

Junto à pesquisa com as gerentes foi possível constatar que as mulheres em cargos de gerente nos bancos revelam que passam pelo processo de empoderamento e este atribui a reconhecimento profissional, bem estar e sucesso e a valorização da família. O reconhecimento da família é importante em toda o seu processo, pois a partir dessa junção de apoio, ela muda toda sua rotina para estar bem no ambiente profissional e pessoal.

Fica claro que diante de algumas situações as mulheres atuam em processos decisórios, mas por outro lado, ainda existem muitas barreiras para que elas cheguem ao mesmo reconhecimento que os homens, posição esta que são impostas pela sociedade.

No trabalho todas as entrevistadas são cordiais umas com as outras para se ajudar no crescimento profissional. No entanto para que elas chegassem na posição que estão alocadas tiveram que se adaptar e variáveis situações, desde sair de casa e deixar os pais e família e enfrentar o desconhecido por ser de famílias humildes.

O empoderamento consiste na emancipação que também se refere à conquista, estas entrevistadas conquistaram, mais tem sempre que abdicar de algo, pois fica claro que diante de uma sociedade ainda meio a romper paradigmas, elas em muitos momentos decidem ainda abdicar de um sonho ou projeto mesmo sendo momentaneamente pelos filhos e esposo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luana. Empowerment: dinamizando o processo decisório nas organizações. **Faculdade de Tecnologia e Ciências**, [S.L.], p.1-5, 09 nov. 2011. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 21 nov. 2013.

ALVES, José Eustáquio Diniz. **Rompendo o teto de vidro: a revolução silenciosa e o empoderamento das mulheres no século XXI**. Disponível em: <<http://opensadorselvagem.org/ciencia-e-humanidades/demografia/rompendo-o-teto-de-vidro-a-revolucao-silenciosa-e-o-empoderamento-das-mulheres-no-seculo-xxi>>. Acesso em: 14 ago. 2011.

BACEM, Banco Central do Brasil-. **A evolução do Sistema Financeiro**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/busca.asp?consulta=plano+real&pesquisar.x=9&pesquisar.y=1acional.info/mos/view/Sistema_Financeiro_Nacional-Hist%c3%b3ria/>. Acesso em: 05 set. 2013

BAQUERO, Rute Vivian Ângelo. **Empoderamento: instrumento de emancipação social? –uma discussão conceitual**. **Revista Debates**, Porto Alegre, p.173-187, abr. 2012.

BLANCHARD, K. *et al.* **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRASILIA. ONU (Mulheres) Entidade das Nações Unidas. **Grupo de Trabalho do Projeto-Piloto Monitoramento dos Princípios de Empoderamento das Mulheres é formado por oito empresas**. Igualdade e o Empoderamento das Mulheres. Disponível em: <http://www.unifem.org.br/003/00301009.asp?ttCD_CHAVE=130943>. Acesso em: 20 nov. 2012.

BRITO, Osias. **Mercado Financeiro: Estrutura. Produtos. Serviços. Controle gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CARVALHO, Fernando J. cardim de *et al.* **Economia Monetária e financeira: Teoria e Política**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARVALHO, Sergio Resende. Os múltiplos sentidos da categoria: “empowerment” no projeto de Promoção à Saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.20, n.1, p.1-8, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v20n4/24.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Ana Alice; KIRKWOOD, Julieta. **Ser política en Chile: las feministas y los partidos políticos**. Santiago: Flacso, 1986. 9 p.

Contraf-Confederação Nacional dos Trabalhadores Financeiros. **Bancários conquistam realização do 2º Censo da Diversidade em 2014**. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=32459&CodSubItem=70>>. Acesso em: 20 Nov. 2013.

aCHIAVENATO, Id Alberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed.** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUNNINGHAM, I. & HYMAN, J. **The poverty of empowerment?** A critical case study. *Personal Review*, v.28, n.3, p.192-207, 1999.

DIEESE-DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **A MULHER TRABALHADORA CATARINENSE**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/dieese/projetos/FECESC/trabalhadoraCatarinense.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2013.

DIEESE-Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **A MULHER TRABALHADORA CATARINENSE**. Florianópolis: (estudo de Pesquisa,36), 2007. 84 p. Disponível em: <<http://projetos.dieese.org.br/projetos/FECESC/trabalhadoraCatarinense.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2013. **DIEESE. PESQUISA DE EMPREGO BANCÁRIO**. Disponível em: <Contato. net>. Acesso em: 08 set. 2013.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A UTILIZAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS. *Adm. Ufsm*, Santa Maria, v. 4, n. 3, p.364-377, 16 set. 2011. Disponível em: <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2123/2600>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

DUTRA, René Gomes. *Custos: uma abordagem prática*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14., 2010, São José dos Campos. **O EMPOWERMENT NAS ORGANIZAÇÕES**. São Paulo: Fcsac - faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação, 2010. 5 p. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

FRANCO, Dayane Sousa; LIMA, Luana Almeida. Empowerment: dinamizando o processo decisório nas organizações. **Administradores: O portal da Administração, Brasil**, v. 1, n. 1, p.1-6, 29 set. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/empowerment-dinamizando-o-processo-decisorio-nas-organizacoes/4535/>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS- FEBRABAN. **A Mulher Trabalhadora Catarinense**. Disponível em:

<<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Edi%E7%E3o%20de%2028%20de%20agosto%20de%202008.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2013.

FERRARI, Rosana. **O empoderamento da Mulher**. Disponível em: <http://www.cantao.net/index_arquivos/EmpoderamentoMulher.htm#top>. Acesso em: 05 jun. 2013.

FESTE, Catherine; ANDERSON, Robert M. Empowerment: from philosophy to practice. **Elsevier**, Usa, v. 26, n. 1-3, p.1-6, 26 set. 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/073839919500730N>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

GALLIANO, Guilherme. **O método científico: Teoria e Prática**. São Paulo: Harbra, 1979.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAWK, Joan Libby *et al.* **Os Princípios de empoderamento das mulheres: igualdade Significa Negócios**. 2. ed. Brasil: United Nations Global Compact, 2011. 16 p. Disponível em: <http://www.weprinciples.org/files/attachments/PO_WEPs_2.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2013.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. **Empoderamento: definições e aplicações**. In: 30º encontro anual da anpocs, 2006, Caxambu, MG. Anais. Caxambu, MG: Anpocs, 2006.

KLEBA, Maria Elisabeth; WENDHAUSEN, Agueda Lenita Pereira. **Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política**. Saúde e Soc., São Paulo, v. 18, n. 4, p. 733-743, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVINE, D. M.; *et al.* **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008. 752 p.

LIMA, Luanda de Oliveira *et al.* As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos. **Revista Habitus**: revista eletrônica dos alunos de graduação em Ciências Sociais - IFCS/UFRJ, Rio de Janeiro, p.112-124, jul. 2010.

LISBOA, Teresa Kleba. **O Empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais**. Fazendo Gênero: Corpo violência e Poder, Florianópolis, v. 1, n. 8, p.1-2, 28 ago. 2008. Disponível em:

<http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST11/Teresa_Kleba_Lisboa_11.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2003.

LOPES, Eva Regina do Nascimento; BRITO Jorgilânia Lopes. **Modelo de gestão baseado no empowerment: um estudo de caso no núcleo de estudos em gestão de pessoas.** out. 2011. Disponível em: <<http://encontros.cariri.ufc.br/index.php/eu/eu2011/paper/viewFile/348/128>>. Acesso em: 14 jun. 2013.

MARTINS, C. H. B. **Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, Sócios ambientais e políticas na perspectiva de empoderamento.** 2003. [s.n.] Tese Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MARTINEZ, Marcelo Antônio. **A Importância do Empwerment nas Organizações no Mercado competitivo.** 2007. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Tecnologia de Produção Ênfase Industrial, Centro de Educação Tecnológica Paula de Souza, Taraquaritinga, 2007. Cap. 2.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; LOPES, Ana Lúcia Magri. **Empowerment de Mulheres Gerentes: Construção de um Modelo Teórico para Análise.** In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: Enanpad, 2011.

MERRILL, W. C.; FOX, K. A. **Estatística Econômica: Uma Introdução.** São Paulo: Atlas, 1977. 738 p.

MCKINSEY. **O negócio de empoderamento das mulheres: onde, por que e como.** Disponível em: <<http://mckinseysociety.com/the-business-of-empowering-women/>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

NACIONAL identificar os aspectos chave para a sua implementação na complexa estrutura organizacional, Sistema Financeiro. **Sistema Financeiro Nacional-História.** Disponível em: <http://sistema-financeiro-nacional.info/mos/view/Sistema_Financeiro_Nacional-Hist%c3%b3ria/>. Acesso em: 05 set. 2013.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes Souza. **Mulheres na liderança, relações de Gênero e empoderamento em assentamentos de reforma agrária: O caso do saco do rio preto em minas gerais.** 2006. 134 f. Tese (Mestrado) - UFRRJ, Seropédica- RJ, 2006.

RIO DE JANEIRO. ONU (MULHERES) ENTIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS. **Petrobras adere aos "Princípios de Empoderamento das Mulheres" estabelecidos pelo UNIFEM e Pacto Global da ONU.** Igualdade e o Empoderamento das Mulheres. Disponível em: <http://www.unifem.org.br/003/00301015.asp?ttCD_CHAVE=113155>. Acesso em: 20 nov. 2013.

ROBINSON, Mary; SOLHEIM, Erik; UNIDAS, ONU- Entidade das Nações. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: é preciso urgentemente**

renovar o compromisso político para atingir as metas até 2015. Brasil: United Nations Global Compact, 2010. 1 p. Disponível em: <http://www.unifem.org.br/003/00301009.asp?ttCD_CHAVE=100064>. Acesso em: 22 nov. 2013.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, [s. L.], v. 8, n. 3, p.237-249, dez. 2001.

ROWLANDS, Jo. Questioning Empowerment: Working whit Women in Honduras. AnOxfamPublication. Pg. 192, 1997

SOUSA, Rosa Maria Borges Cardoso de. **O empoderamento da mulher e o acesso à gerência em tecnologia da informação:** um olhar sobre gênero e poder. 2008. 144 f. Tese (Mestrado) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

SOUSA, Rosa Maria Borges Cardoso de; MELO Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, p.1-16, 03 fev. 2009

SANTOS, Eliana Maria dos. **Feminismo em movimento, reflexos na luta das bancárias.** Disponível em: <CUT Central Única dos Trabalhadores>. Acesso em: 10 set. 2013.

SOUZA, Tonigerley Silveira de. **Modelos Organizacionais de Taylor:** Kixadá: Tonigerley Silveira, 2012. 16 slides, P&B. Disponível em: <http://www.slideshare.net/ubuntuton?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview>. Acesso em: 22 nov. 2013.

TAVARES, Rebecca Reichmann. **Igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres.** Jacqueline Pitanguy, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.7-13, 01 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.unifem.org.br/sites/700/710/progresso.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

UNIFEM; UNIDAS, Pacto Global das Nações. **Princípio de Empoderamento das Mulheres Igualdade Significa Negócios:** <http://www.unifem.org.br/sites/700/710/00001126.pdf>. Disponível em: <<http://www.unifem.org.br/sites/700/710/00001126.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

XI CONGRESSO LUSO AFRO BRASILEIRO DE Ciências SOCIAIS, 2011, Ondina. **UATI/UEPG: A CONSTRUÇÃO DE NOVOS SABERES PARA O EMPODERAMENTO DO IDOSO.** Bahia: Universidade Federal da Bahia (UFBA), 2011. 10 p. Disponível em: <http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1306265430_ARQUIV_O_TextocompletoenviadoparaLusoAfro24-05.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 2004, Florianópolis. **Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional:** Um estudo de caso em uma instituição financeira. Florianópolis: UFSC - Universidade de Santa Catarina,

2004. 8 p. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0033.pdf>.
Acesso em: 20 nov. 2013.

APÊNDICE



UNESC – UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECIFICA EM COMÉRCIO
EXTERIOR

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Perfil Socioeconômico

- a) Qual o ano que você nasceu?

- b) Qual sua faixa salarial?
 - a. () Até R\$682,00
 - b. () De R\$682,00 a R\$1.000,00
 - c. () De R\$1.001,00 a R\$2.000,00
 - d. () De R\$2.001,00 a R\$3.000,00
 - e. () Acima de R\$3.000,00

- c) Quanto tempo trabalha em cargo de liderança nesta instituição?

- d) Possui graduação? Em que área? Especialização? (SOUZA; MELO, 2009)

- e) Com idade você iniciou no mercado de trabalho?

- f) Qual o cargo que ocupava quando iniciou a carreira?

- g) Com que idade teve a primeira experiência em cargo de liderança?

Bem-Estar e Sucesso profissional

- a) O que significa sucesso e bem estar para você? (BÜLER, 2011) e (COSTA, 2008).

Reconhecimento da Família

- a) Como você avalia o reconhecimento e o incentivo por parte da família na sua trajetória profissional? (SILVA, 2006)

Ações para ascensão profissional de outras mulheres

- a) Você colabora para o crescimento profissional de outras mulheres? Como?

Ascensão Profissional

- d) Você poderia relatar como foi a sua trajetória de ascensão profissional ao longo de sua carreira?
- e) Para você, o que caracteriza ter ascensão profissional? (COSTA, 2008).

Reconhecimento por mérito

- a) Como você avalia o seu processo de ascensão profissional? Você foi reconhecida por mérito, merecedora do cargo, ou por outras questões inerentes ao cargo?

Processo decisório

- a) Hoje no cargo em que você atua, existe a oportunidade de você participar de processos decisórios? Qual a influência destas decisões no curto, médio e longo prazo?

E1

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2002	Caixa	Ensino Médio
2005	Assistente de pessoa física	Especialização
2007	Assistente de Negócio pessoa jurídica	
2009	Gerente de pessoa física	
2011	Gerente de pessoa jurídica	

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Telefonista	3 anos
Caixa	2 anos
Assistente de pessoa física	2 anos
Assistente de Negócio pessoa jurídica	2 anos
Gerente de pessoa física	2 anos
Gerente de pessoa jurídica	2 anos até os dias atuais

E2

E EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2007	Auxiliar Administrativo	Graduação
2009	Gerente	Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo em cada cargo
Auxiliar Administrativo	2 anos
Gerente	5 anos até os dias atuais

E3

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2007	Estagiária	Graduação
2008	Assistente de Estagiária	Graduação
2009	Assistente de Negócio	Graduação
2010	Gerente I	Especialização
2014	Gerente II	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo em cada cargo
Estagiária	1 ano
Assistente	1 ano
Assistente de Negócio	1 ano
Gerente	4 anos até os dias atuais

E4

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1978	Recepcionista	Ensino Médio
1979	Caixa	Graduação
1980	Gerente	Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo em cada cargo
Recepcionista	1 ano
Caixa	5 anos
Gerente	35 anos até os dias atuais

E5

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1990	Assistente	Graduação
2004	Escrituraria	Graduação
2012	Gerente	

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo em cada cargo
Assistente	9 anos
Escrituraria	8 anos
Gerente	1 ano até os dias

E6

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1995	Vendedora	Ensino Médio
1997	Monitora	Graduação
1999	Recepcionista	Graduação
2005	Gerente	Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo em cada cargo
Vendas	2 anos
Monitora	2 anos
Recepcionista	6 anos
Gerente	9 anos até os dias atuais

E7

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2000	Vendedora	Ensino Médio
2005	Estágio I	Graduação
2006	Estágio II	Graduação
2007	Estágio III	Graduação
2008	Estágio IIII	Graduação
2009	Gerente de Negócios	Especialização
2010	Gerente Van Gog	Especialização
2014	Gerente	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo em cada cargo
Vendedora	5 anos
Estagiaria I	1ano
Estagiaria II	1ano
Estagiaria III	1 ano
EstagiariaIII	1 ano
Gerente de Negócios I	1 ano
Gerente Van Gog	3 anos
Gerente	7 meses até os dias atuais

E8

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2003	Atendimento / Telefonista	Graduação
2003	Estágio I	Graduação
2005	Estágio II	Graduação
2006	Estágio III	Graduação
2007	Caixa	Graduação
2008	Auxiliar de Cadastro	Graduação
2009	Auxiliar de Crédito	Graduação
2010	Gerente de Pessoa Física	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Telefonista/ SAC	3 meses
Estágio I	2 anos
Estágio II	9 meses
Estágio III	18 meses
Caixa	1 ano
Auxiliar de Cadastro	1 ano
Auxiliar de Crédito	1 ano
Gerente de Pessoa Física	1 ano

E9

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1998	Secretária Municipal	Magistério
1999	Gestora	Magistério o
2003	Estágio I	Graduação
2003	Estágio II	Graduação
2004	Caixa	Graduação
2006	Atendimento ao Público	Graduação
2008	Atendimento ao Público	Especialização
2010	Gerente I	Especialização
2013	Gerente II	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Secretária	1 ano
Gestora	4 anos
Estagiaria	6 meses
Estagiaria	6 meses
Caixa	1 ano
Atendimento ao Público	1 anos
Vendas	2anos
Gerente I	2 anos
Gerente II	3 anos

E10

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1986	Estagiaria	Ensino Médio
1990	Administrativo	Graduação
2000	Escrituraria	Graduação
2011	Gerente	Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Estagiaria	4 anos
Administrativo	10 anos
Escrituraria	10 anos
Gerente	2 anos até os dias atuais

E11

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1995	Caixa	Graduação
2003	Gerente I	Especilização
2005	Gerente II	

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Caixa	8 anos
Gerente II	3 anos
Gerente II	8 anos

E12

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2006	Auxiliar Administrativa	Ensino Médio
2008	Auxiliar Contábil	Graduação
2011	Assistente no banco	Graduação
2012	Gerente I	Graduação
2014	Gerente II	Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Auxiliar Administrativa	2 anos
Auxiliar Contábil	2 anos e 5 meses
Assistente no banco	2 anos e 3 meses
Gerente I	9 meses
Gerente II	3 meses até os dias atuais

E13

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2005	Vendedora	Ensino Médio
2006	Caixa	Ensino Médio
2007	Atendimento	Graduação
2008	Consignado	Graduação
2010	Coordenadora	Graduação
2013	Gerente Administrativo	Especialização
2014	Gerente de Pessoa Física	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Vendedora	1 ano
Caixa	1 ano
Atendimento	6 meses
Consignado	1 ano e 6 meses
Coordenadora	2 anos
Gerente Administrativo	6 meses
Gerente de Pessoa Física	6 meses até os dias atuais

E14

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1995	Escrituraria	
1998	Caixa	Ensino Médio
2000	Coordenadora	Graduação
2007	Gerente até os dias atuais	Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Escrituraria / atendimento ao Cliente	3 anos
Caixa	2 anos
Coordenadora/ gestora dos	7 anos

caixas	
Gerente	7 anos até os dias atuais

E15

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1999	Estagiária	Graduação
2003	Auxiliar financeiro	Graduação
2004	Gerente	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Estagiária	3 anos
Auxiliar financeiro	5 anos
Gerente	7 anos até os dias atuais

E16

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2005	Escrituraria	Graduação
2007	Caixa	Graduação
2008	Comercial	Graduação
2009	Graduação de Pessoa Física	Graduação
2011	Gerente de Pessoa Jurídica	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Escrituraria	2 ano
Caixa	1 ano
Comercial	1 ano e meio
Gerente o de Pessoa Física	2 anos
Gerente de Pessoa Jurídica	2 anos até os dias atuais

E17

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2010	Caixa	Graduação
2013	Gerente	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Caixa	3 anos
Gerente	1 ano até os dias atuais

E18

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1984	Estagiaria	Ensino Médio
1986	Assistente	Graduação
1988	Caixa	Graduação
1990	Chefe de Setor	Graduação
1994	Coordenadora de setor	Especialização
1996	Gerente de negócios	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Estagiaria	2 anos
Assistente	2 anos
Caixa	2 anos
Chefe de Setor	4 anos
Coordenadora de setor	2 anos
Gerente de negócios	18 anos até os dias atuais

E19

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2002	Escrituraria	Ensino Médio
2003	Caixa	Graduação
2005	Coordenadora	Graduação
2011	Gerente de expansão	Graduação
2012	Gerente de conta	Graduação
2014	Gerente de agência	Especialização

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Escrituraria	1 ano
Caixa	2 ano
Coordenadora	2 anos
Gerente de expansão	1 ano
Gerente de conta	1 ano
Gerente de agência	1 ano até os dias atuais

E20

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1992	Técnico Bancário	Ensino Médio
2009	Gerente	Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo médio em cada cargo
Técnico Bancário	17 anos
Gerente	23 anos até os dias atuais