

## Sentidos e significados da participação da mulher em cargos de alta gestão: em uma instituição financeira

### RESUMO

**Maria Clarice de Moraes Ferrazza**  
E-mail:  
mariaclarice2003@yahoo.com.br  
Universidade Positivo, Curitiba, Paraná,  
Brasil

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação sentidos e significados da participação da mulher em cargos de alta gestão em uma instituição financeira. A metodologia empregada foi a qualitativa com base interpretativista. A técnica de coleta de dados ocorreu a partir de narrativas de oito mulheres que ocupam altos cargos de gestão em uma Instituição financeira na cidade de Curitiba-PR. A partir da análise individual das gestoras foram identificados quatro núcleos (comuns) de significação a saber: mulher no cargo de gestão: mãe esposa e cuidados da casa; preconceito de gênero; capacitação; e maternidade. Os resultados obtidos confirmam que as mulheres sentem-se satisfeitas com sua posição e cargo conquistado na instituição em que atuam. São pessoas que desejam fazer a diferença no mundo corporativo e entendem que podem construir coletivamente novas significações através de suas percepções individuais. Entretanto é incontestável que embora os hábitos se alterem, ainda existem preconceitos de gênero.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sentido. Significado. Mulher. Narrativas.

## INTRODUÇÃO

A entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, ao longo do século XX, alterou de maneira significativa os contornos familiares, apesar dos estudos apontarem a persistência de certo tradicionalismo nas relações de gênero no que se refere à divisão do trabalho doméstico (CYRINO, 2011). Neste sentido, a desigualdade de gênero ainda permanece, tanto no espaço doméstico quanto no espaço profissional.

Apesar das conquistas, ainda persistem intensas desigualdades entre os dois gêneros: econômica ou de acesso aos postos de decisão e poder. Nos relacionamentos, a participação de tarefas é três vezes mais para as mulheres do que para seus companheiros (FREITAS; MACHADO; PRIORE, 2010). Quanto à representação política, ainda que tenha avançado nos últimos tempos, continua evidente a desigualdade entre homens e mulheres.

Incontestavelmente as mulheres são em menor número nas cúpulas das empresas. Elas ainda são reféns pelo fato de que elevado número de gestores, sentem-se desconfortáveis com colegas do gênero feminino, o que é mais lamentável é que muitas são expostas a algum tipo de assédio sexual (GONÇALVES *et. al.*, 2008).

No setor bancário houve aumento da participação feminina, no entanto, ainda em posições menos valorizadas (SEGNINI, 1998). O que se observa é que muito embora as mulheres tenham conquistado altos cargos em instituições financeiras que até pouco tempo só os homens assumiam, ainda persiste o preconceito, ou seja, permanece a concepção de que a mulher é mais frágil, constatando-se com isso uma desigualdade de gênero, como será demonstrado neste estudo.

Considerando a posição que a mulher vem ocupando, nos dias atuais no mercado de trabalho e entendendo que os significados compreendem uma instância subjetiva que se modificam com as condições históricas e as vivências nas trajetórias profissionais, esta pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como se dá a relação sentidos/significados da participação da mulher em cargos de alta gestão em uma instituição financeira? Para responder essa pergunta, a presente pesquisa definiu como objetivo geral:

Analisar a relação sentidos e significados da participação da mulher em cargos de alta gestão em uma instituição financeira.

E os objetivos específicos definidos foram:

- Desenvolver uma breve contextualização da desigualdade de gênero e mercado de trabalho;
- Apreender a relação sentido/significados nas narrativas das gestoras;
- Analisar os sentidos/significados apreendidos nas narrativas a partir do contexto histórico delineado e da literatura pesquisada.

Percebe-se que houve aumento da participação feminina no setor bancário, no entanto as mulheres ainda ocupam posições menos valorizadas, implicando inclusive em diferenças salariais em alguns casos (OLETO, 2011). Embora exista reconhecimento em favor das mulheres estarem aptas a ocuparem vagas de alto

escalão no mercado do trabalho, elas ainda são minoria nos cargos de liderança das organizações em relação aos homens (ALMEIDA, 2017).

Embora haja pesquisas que referenciem a evolução relacionadas às abordagens sócio históricas da mulher e sua inserção no mercado de trabalho, há carências de pesquisas que abordem as mulheres que ocupam posições estratégicas nas organizações (KANAN, 2010). Por isso, torna-se relevante os estudos sobre a relação sentidos e significados da participação da mulher em cargos de alta gestão em uma instituição financeira. Buscando-se identificar as razões que levam as mulheres a percorrerem a trajetória profissional até alcançarem às chefias nas organizações. No presente estudo, cargos de alta gestão, são os cargos das unidades pesquisadas onde atuam mulheres no 1º ou 2º nível gerencial, participando dos comitês estratégicos. Para melhor compreender, cargos abaixo deste nível são considerados gerência média (ADAIR, 2003).

As narrativas das mulheres em cargos de alta gestão poderão influenciar a mudança do contexto organizacional, contribuindo para o desenvolvimento e mudança cultural em relação à posição da mulher no mercado de trabalho. Conforme Eero Vaara, Scott Sonenshein e David Boje (2015) as narrativas desempenham uma função fundamental no processo de mudanças organizacionais, tendo importante influência, no modo de pensar das instituições.

Verifica-se que as investigações deixam lacunas no que se refere ao sentido e significado do trabalho de mulheres que ocupam cargos de alta gestão, e estas lacunas poderão ser preenchidas em partes através das narrativas de mulheres que atualmente ocupam estes cargos.

## CONCEITUAÇÃO

### Desigualdades de gênero no mercado de trabalho

Ao buscar compreender as diferenças entre homens e mulheres é comum “que se dê importância apenas aos aspectos biológicos, tomando como “naturais” diferenças que são construídas socialmente a partir de outros elementos” (SARDENBERG; MACEDO, 2011, p. 33).

Na acepção de Juliana de Carlo e Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov (2007) a definição de gênero não significa o mesmo que sexo, uma vez que, enquanto o sexo se refere à identidade biológica de uma pessoa, o gênero está ligado à sua construção social como sujeito masculino ou feminino. Percebe-se, que o contexto histórico possui influência nas significâncias que os indivíduos dão aos seus símbolos e suas relações, a diferença de gêneros torna-se acentuada com a inserção da mulher no trabalho, os valores estão arraigados na sociedade, induzindo a uma série de condutas esperadas, e provocando embate nas relações de gênero.

Há estudos nos quais o gênero é tratado por uma perspectiva dualista: homem/ mulher, e não leva em conta aspectos de classe, etnia, opção sexual ou raça (CAMPOS et al., 2017). Os autores pontuam que gênero é tão velado quanto o conceito e entendimento do próprio corpo, e que apesar de ambos os entendimentos generalistas e coloquiais ainda estarem ligados ao biológico e fisiológico, é possível distinguir que sexo se caracteriza pela descrição das partes

anatômicas do indivíduo, e gênero seria a expressão destas diferenças biológicas no convívio social.

Embora a crença disseminada e reproduzida pela sociedade de que os comportamentos profissionais devam ser reproduzidos da mesma forma, a literatura indica diferenças de comportamento e distintas áreas de atuação empresarial entre gêneros, identifica diferentes atributos pessoais femininos, tais como paciência, sensibilidade e intuição (BIASOLI, 2016), e ainda indica que a atuação feminina prevalece na área de recursos humanos, como se elas fossem mães das organizações e as cuidadoras dos filhos/empregados (JAIME, 2011).

Mesmo frente a presença constante da desigualdade salarial entre gêneros, deve-se reconhecer que há mulheres em níveis hierárquicos de destaque e com altos rendimentos. Assim, mulheres que atuam em cargos de gestão, ao ganharem tanto ou mais que os homens, influenciam na definição de chefia de família, acabam por permitir possíveis recomposições das relações de gêneros na sociedade, embora as responsabilidades das atividades domésticas ainda sejam reconhecidas socialmente como responsabilidades femininas (BIASOLI, 2016).

Após intensas lutas por melhoria e igualdade, a mulher logrou êxito, tendo seus direitos e deveres garantidos por lei, conseguindo proteção em todos os âmbitos, como também no âmbito trabalhista. Portanto, nos dias atuais as mulheres têm direito a ter salários comparado aos dos homens, com direitos a assumir cargos de chefia, como tantos outros direitos que a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e a Consolidação das Leis Trabalho asseguram o que antes não era possível (PERBONI, VAUCHER, 2013).

Por fim, é imprescindível abordar a questão de gênero, sobretudo quando se trata de mercado de trabalho, visto que interfere na vida da mulher, considerando que ainda existe desigualdade em função do gênero. O avanço da carreira das mulheres se dá de forma mais lenta que a carreira dos homens, as mulheres carregam mais responsabilidade familiar, a própria história das mulheres no Brasil às vincula a domesticidade.

### Significados e sentidos no trabalho

Segundo Harry Daniels (2013), os indivíduos constroem seu próprio sentido a partir de significados disponíveis socialmente, o discurso interior é o resultado de um processo de construção por meio do qual o discurso dos outros e com os outros se torna discurso para si mesmo. Importante observar as comparações entre sentido e significado, não tratando-se de uma exposição completa, mas sim, pretendendo provocar reflexões.

Etimologicamente, a palavra sentido origina-se do latim *sensus*, que remete a percepção, sentimento, ou ao verbo *sentire*: perceber, sentir e saber. Portanto, os sentidos são percebidos como uma produção individual em função da apreensão individual dos significados coletivos, construídos através de experiências concretas (TOLFO; PICCININI, 2007). Por sua vez, significados são construídos coletivamente (dentro de um contexto histórico/econômico e social) (TOLFO; PICCININI, 2007).

Para Lev Vygotsky (1993, p. 105), o significado é uma construção social:

De origem convencional e relativamente estável. A atividade humana não é internalizada em si, mas é uma atividade significada, como um processo social, mediatizada semioticamente. O significado constitui apenas uma das zonas do sentido, é mais estável e mais preciso que o sentido [...].

No entanto, Vygotsky (1993, p. 125) define o sentido nos seguintes termos: “O sentido, por sua vez, é a soma dos eventos psicológicos que a palavra evoca na consciência. É um todo complexo, fluido, dinâmico, que tem várias zonas de estabilidade desigual”.

As organizações são formadas por pessoas e estas interagem independente do seu papel organizacional, a relação entre a significação social e o sentido são componentes da estrutura interna, desta forma “as organizações constituem uma rede de significados criados e sustentados pelos indivíduos”, as quais só podem ser investigadas a partir destes, os quais cristalizam seus significados através de suas ações/experiências (BULGACOV; BULGACOV, 2007).

## **METODOLOGIA**

A concepção epistemológica que se adotou nesta pesquisa foi a abordagem qualitativa com base interpretativista. Segundo Maria Marly Oliveira (2010) a pesquisa qualitativa apresenta-se como um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. “Esse processo implica em estudos segundo a literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva”

Na concepção interpretativista foi necessário considerar a importância desempenhada pela busca da intersubjetividade na construção do conhecimento, ou seja, através da interação entre o pesquisador e o sujeito pesquisado. Neste sentido, a forma de conhecimento direciona-se na relação sujeito/sujeito e no significado intersubjetivo. Os sujeitos constroem sua experiência de mundo através de ações que não se limitam ao entendimento individual, elas se tornam mais significativas num contexto mais amplo (SMIRCICH, 1983).

Para encontrar o público alvo das pesquisas, foi realizado levantamento de quantas mulheres ocupavam cargo de alta gestão na instituição estudada na cidade de Curitiba, obtendo-se o seguinte número: 05 mulheres ocupando cargo de 1ª gestora nas unidades e 09 ocupando cargo de 2ª gestora, totalizando 14 mulheres. Descartadas pela impossibilidade de participação (afastamentos, férias ou não aceitaram) 06, restando 08 gestoras. Após contato via telefone com essas mulheres, foi enviado *e-mail* prévio com orientações, objetivo da pesquisa, agendamento de horário/dia/local, confirmando-se a sua participação na entrevista, o qual serviu como autorização e aceitação. Assim sendo, foi realizado entrevista narrativa gravada e transcrita na íntegra. No início das entrevistas foi solicitado autorização para gravação. O Quadro 02 aponta algumas informações coletadas referentes ao perfil das entrevistadas.

Quadro 1 - perfil das mulheres entrevistadas

Mulheres	Idade	Formação	Estado Civil	Filhos	Cargo	Tempo de Atuação	Tempo de Atuação Cargo atual
E1	50	Letras Inglês Pós-graduação marketing	Casada	2	Gerente	18	1 ano e 10 meses
E2	46	Administração Pós-graduada	Casada	1	Gerente	25	11 anos
E3	48	Administração com pós-graduação em Marketing	União Estável	1	Gerente	17	1 ano e 6 meses
E4	52	Administração – Pós graduação em RH, e Empreendedorismo	Casada	2	Gerente	25	2 anos e 9 meses
E5	48	Letras – MBA em agronegócios	Casada	2	Gerente	18	
E6	41	Administração	Casada	1	Gerente	06	3 anos
E7	47	Contábeis – MBA em agronegócios e Pós-Adm estratégica	Casada	1	Gerente	25	1 ano
E8	47	Contábeis, Pós-Graduação em Finanças	Casada	1	Gerente	25	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

O presente estudo busca entender a relação dos sentidos e significados presentes nas narrativas das mulheres que ocupam cargos de alta gestão na instituição financeira pesquisada, algumas questões principais precisam ser respondidas:

- Como se caracteriza a posição da mulher no mercado de trabalho?
- Como se expressam os sentidos e significados da participação da mulher nas narrativas obtidas?
- Como se estabelece a relação dos sentidos e significados obtidos nas narrativas a partir do contexto histórico delineado e da literatura pesquisada?

A técnica de coleta de dados utilizada foi narrativa. Segundo Sandra Jovchelovitch e Martin Bauer (2015), as narrativas orais produzidas pelas entrevistas permite ao pesquisador o acesso aos processos de construção dos significados, onde se reconhece a relação dialética entre o ser humano e o mundo do qual ele faz parte, destacando elementos da historicidade, espacialidade e sociabilidade.

O processo de análise dos núcleos de significação não deve ser limitado à fala das gestoras entrevistadas, mas sim articulado pelo pesquisador com o “contexto social, político, econômico, em síntese, histórico, que permite acesso à compreensão do sujeito na sua totalidade” (AGUIAR; OZELLA, 2013).

A fim de evitar exposição das mulheres entrevistadas, e de forma a se obter maior profundidade das respostas, os nomes delas foram preservados. Na leitura das entrevistas as gestoras são identificadas pela letra E1 a E8 (Entrevistada E1 a E8).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Área específica de pesquisa das entrevistadas

A partir das narrativas das oito mulheres entrevistadas buscou-se a identificação dos núcleos de significação relacionados à esta prática, de forma a compreender os sentidos e significados construídos socialmente pelas participantes.

Foram identificados quatro núcleos de significação sendo eles: a) mulher no cargo de gestão: mãe esposa e cuidados da casa; b) preconceito de gênero; c) capacitação; e d) maternidade.

### Mulher no cargo de gestão: mãe esposa e cuidados da casa

Percebe-se que as mulheres continuam sendo provedoras das atividades relacionadas a casa e a maternidade o que influencia em sua ascensão. Em seus relatos, todas contaram com apoio do núcleo familiar ou de colaboradores externos, julgam de alta relevância este apoio, sem o qual seria impossível exercer um cargo de gestão, devido as responsabilidades que cabem a mulher junto ao seu lar:

*“Eles [os filhos] compreenderam muito bem, inclusive hoje eles ainda relatam que nossa...a mãe topa tudo, a mãe muda de lugar com muita facilidade e a mãe acostuma com tudo, eu vejo que eles admiram este lado e depois de grandes eles reconhecerem assim é muito legal ouvir isto dele” (E1).*

A E3 reconhece as dificuldades em conciliar os vários papéis da mulher (mãe, profissional, dona de casa, esposa...):

*“[...] E lá fora a vida da gente continua, então, durante todo este tempo a gente tem o desafio de ser mãe, de ser esposa, de cuidar da casa, tudo isso fica no pós banco né... é difícil conciliar tudo isso porque a vida da mulher é um pouco mais atribulada que a vida do homem nesse sentido, a gente tem, se sente mais responsável” (E3).*

Em sua narrativa a E5 relata sentimentos ambíguos de reconhecimento e sofrimento:

*“Culturalmente ainda temos a questão de que a mulher é que acompanha o marido, o contrário nem sempre é fácil, sendo necessário fazer escolhas muitas vezes, a mobilidade é um fator crítico, em muitos momentos precisamos abrir mão ou da ascensão ou do convívio com a família, ambos podem causar sofrimento, fica sempre uma lacuna a qual se tem que aceitar” (E5).*

A fala da E8 apresentou evidências que ao longo de sua carreira, enfrentou dificuldades com doenças. No entanto, persistiu e conseguiu vencer os obstáculos:

*“Eu me lembro que eu tive que faltar na parte da tarde, porque a minha filha tinha que fazer um eletrocardiograma, ela tinha um ano e pouco e para uma criança desta idade, só se faz exame com sedação, então era um exame demorado, e ele (meu chefe) ficava me ligando, falando que eu tinha que passar lá para assinar um negócio, que nem precisava ser naquele dia[...], hoje em dia outro pegava e assinava. Mas, lembro que quando o exame acabou, ela não estava bem, mas eu fui para o banco para assinar o “raio do negócio [...]” E8.*

O preço para se conciliar a vida pessoal e familiar aceito pelas gestoras, devido ao sentido por elas atribuídas é verificado por Elisiana Renata Probst (2003), uma vez que a mulher assume papéis de gestão dentro de uma organização, assume uma família a partir de sua renda, é mãe, é mulher, é profissional, é considerada, como um ser frágil e ao mesmo tempo forte, tendo que superar o que lhe é atribuído.

### Preconceito de gênero

As mulheres têm mais dificuldade em ascender em sua trajetória profissional, e o preconceito de gênero é percebido na instituição. As mulheres são minoria nos cargos mais elevados, e essa visão se confirma pela simples participação em eventos, reuniões, estatísticas. Entendem que homens fazem muito bem o networking, se conhecem mais e acabam indicando homens para cargos maiores.

A E3 Passou por situações de assédio moral, que inclusive afetou sua saúde, o que a desmotivou e a levou em pensar a deixar a instituição, mas retomou sua motivação na sequência com ajuda de outro gestor. Embora diga não perceber preconceitos é contraditório, pois traz em sua fala o mesmo em algumas situações.

*“Foi uma situação, uma época da minha vida no banco, que tinha um gestor que fazia um terror muito grande com funcionários, mas não era só comigo, era com homens e com mulheres, então por isso que eu digo que o preconceito ele não é com a mulher ele é com o funcionário, independente se ele é homem ou mulher, seja o que ele for [...]. Então isso eu não senti até então” (E3).*

Observando-se a narrativa da E2 fica nítido que encontrou preconceitos durante toda sua trajetória (raça, cor, sexo, valores). Sofreu assédio moral mais de uma vez e na sua fala nos remete também a outras vozes que se conformam com a situação e não se movem para a mudança, aceitando os fatos como são, sem mudar:

*“[ ]. Ninguém gosta de ouvir a mulher falar, acham que a mulher fala muito. Naquela agência tinha um gerente [...], agora o meu gerente, meu “malvado favorito” eu vou chamar ele.... Não gostava de trabalhar com mulher e eu sabia que ele não gostava. Depois de lá eu fui nomeada em outra agência, o superior hierárquico não gostava de mulher negra, eu sabia, daí ele fez um convite para eu deixar aquela agência” (E2).*

Na acepção da gestora E6 houve um período de sua carreira que possivelmente ela tenha padecido de preconceito, revelando-se mais uma situação individualizada:

*“Eu acho que era bem pessoal, percebi desta forma, porque esse gerente ele era assim já muito antigo, tanto que logo depois ele se aposentou, a gente nem conviveu muito, eu percebia que era pessoal assim sabe, era só nele que eu sentia essa rejeição, [...]” E6.*

Na compreensão da gestora E7 o Banco ainda conta com poucas mulheres em cargos de gestão. Segundo o seu relato um dos fatores, deve-se ao fato da mulher engravidar e permanecer por 6 a 7 meses em casa.

*“Em uma reunião eu ouvi o presidente falando sobre equidade, dizendo que a gente tinha que mudar esta realidade e um colega falou: como que a gente vai fazer isto se a mulher engravida fica 6, 7 meses fora e eu não posso por ninguém no lugar, [...]” E7.*

O núcleo “preconceito de gênero” reitera as pesquisas de Raquel Santos Soares Menezes, Janete Lara Oliveira e Ana Paula Rodrigues Diniz (2013) no que tange a preconceito de gênero; desigualdades de oportunidades para homens e mulheres. Mesmo que julgados os cargos apropriados para a mulher e aqueles que são intitulados masculinos; a função sexista de que existem funções específicas para homens ou mulheres reforçam um quadro de desvalorização feminina e preconceito de gênero.

Conforme preconiza Probst (2003), muito embora as mulheres tenham conquistado seu espaço, sua igualdade perante o homem, ocupando cargos em empresas que antes só os homens podiam assumir, sendo a principal fonte de renda e dividindo a mesma autoridade que o homem frente suas famílias, ainda persiste preconceito. Permeia a sociedade uma antiga visão de que a mulher é mais frágil, e por sua vez, ainda se pode constatar uma submissão das mulheres. Maria Elizete Gonçalves et al. (2008) confirma que ainda são poucas as mulheres que estão nas cúpulas das empresas. Elas ainda são vítimas do fato de que um vasto número de executivos homens, sentem-se desconfortáveis com colegas do sexo feminino, o que é mais lamentável é que muitas delas são expostas a algum tipo de assédio sexual uma vez ou outra, gostando ou não, a questão do sexo está sempre presente.

### Capacitação

As mulheres entrevistadas consideram essencial possuir um grau de escolaridade mais elevado, e manter-se em constante aperfeiçoamento. A discriminação feminina em razão do sexo gênero ocorre de forma sutil na maioria das vezes, existindo não só dentro da organização, como também na sociedade.

*“Naquele tempo eu entendia pouco e conhecia bem pouco, mas eu sempre gostei muito de estudar, e como eu buscava muito conhecimento, de certa forma isso me colocava à frente do tempo das pessoas que trabalhavam comigo. [...]por isso que eu achei interessante também fazer a entrevista para*

*descobrir qual era a lacuna que eu precisava desenvolver pra quando eu participasse de uma entrevista que eu tivesse as competências [...]” (E2).*

A gestora E1 acredita que a capacitação é um fator que contribui muito para o desenvolvimento pessoal e profissional:

*“Nós mulheres estamos nos preparando sim, acredito que a nossa atitude de buscar sempre melhorar, sempre se capacitar, eu acho que é uma forma que a gente está amadurecendo, se preparando para assumir cargos mais estratégicos na instituição” (E1).*

A E4 relatou que tem convicção que sempre conseguiu promoção pelos seus méritos e competências e que se espelha em gestores para seguir o exemplo. No momento em que percebe a necessidade busca a capacitação que entende ser adequada ao contexto, em sua narrativa, percebe-se a importância em fazer a “nossa parte” manter o currículo profissional em dia.

*“Várias vezes, com isso consegui nova nomeação logo depois que eu sai desta equipe, e aí eu percebi assim a necessidade de fazer uma faculdade para conseguir [...] Eu não tinha terminado minha faculdade [...] então depois eu entrei fiz faculdade de administração e nessa época pouco antes disto eu consegui ter mais uma ascensão” (E4).*

A E5 demonstra gostar de sua profissão e tem orgulho de suas conquistas, considera capacitação como primordial para desenvolvimento de sua trajetória:

*“Na época eu fiz um MBA e meu trabalho de Pós-graduação foi em cima de pregão eletrônico, então eu continuei tendo um conhecimento bem profundo, eu também implementei o pregão eletrônico, disseminando nas várias Prefeituras que faziam parte da nossa região, foi um trabalho também muito bom” (E5).*

No que tange à visão da capacitação, verificou-se a importância a elas atribuída. A competência foi apontada como “fortalecedora” de suas trajetórias, é considerada como fator estratégico pelas entrevistadas para alcançar a igualdade de gêneros.

A questão da competência é referenciada por Helena Hirata (2005, p. 8, grifos da autora):

O debate qualificação versus competência, também pode ser examinado a partir dessa perspectiva de gênero. Todas as definições de competência fazem aparecer figuras e características masculinas: criatividade, responsabilidade, iniciativa, capacidades técnicas, autonomia no trabalho. As mulheres raramente estão presentes em cargos que requerem tais características. Quando elas possuem tais competências, são menos remuneradas. Mas, e essa questão é fundamental, as competências tais como o *care* (cuidado a outrem), a “relação de serviço” não são consideradas competências profissionais, mas atributos naturais das mulheres, e nessa medida não são reconhecidas e remuneradas.

Referindo-se ao núcleo de capacitação, Gonçalves et. al., (2008) relatam que a mulher, ao chegar ao cargo de alta gestão, estabelece a sua identidade, no que diz respeito às qualidades e competências adquiridas ao longo dos anos de sua vida profissional, de tal forma que, ainda que se apontem diferenças dos demais gestores homens, torna-se fundamental ponderar que para a organização as peculiaridades de cada um são passíveis de serem adequadas dentre as divisões de tarefas da organização onde as diferenças de gênero passem a ser construtivas nos resultados e não problemáticas.

### Maternidade

A percepção no que diz respeito às narrativas traduzem que a instituição precisa criar uma cultura, um ambiente em que diferentes visões possam florescer. Alguns fatores históricos e sociais (conquistas tardias de direitos e maternidade vistas como obstáculo) ainda prevalecem. Esse quadro tem mudado, mas em ritmo lento.

Para a entrevistada E7 existe uma quantidade imensa de mulheres dentro da Instituição que possuem aptidões para o cargo de gestão, mas que são preteridas por homens pelo fato de engravidarem.

*“Existe esta questão entendeu? Infelizmente é uma questão que embora eu não tenha sofrido, eu sei que muitas mulheres vivem ainda a sombra e a margem por causa da gravidez, então eu penso assim se o homem tiver que escolher entre uma mulher com as mesmas habilidades de um homem, vai escolher o homem porque não tem o risco de engravidar e ficar 6 ou 7 meses fora, então existe...infelizmente existe preconceito, mas eu não queria que existisse” E7.*

A E6 enfrentou obstáculos ao conciliar a profissão e a responsabilidade que cabe a mãe:

*“[...] Eu fiquei nesta empresa quase 4 anos, engravidei tive minha filha lá, saí de licença maternidade e quando eu voltei, na primeira consulta que eu precisei levar minha filha, ele reclamou [o chefe] e daí eu pedi demissão e saí por conta disso, porque primeiro eu estava sofrendo muito por deixar minha filha e ir trabalhar, era longe, e junto com esta minha dificuldade de me adaptar no retorno veio essa questão de não poder ficar faltando e tal, é um direito que a gente tem de levar um bebezinho recém-nascido ao médico” (E6).*

Percebe-se que a E2 reproduz em sua fala o sonho de viver a maternidade, acalentou por 14 anos esse sentimento aliado ao fato do qual era sabedora, teria que conciliar sua carreira com a figura de “mãe”, tentou adequar seu novo momento ao contexto profissional, demonstrando conflitos em alguns momentos:

*“Eu não compartilhei com ninguém que eu estava grávida, quando eu estava de 7 meses eu pensei, eu preciso falar para eles que eu estou grávida porque eu vou precisar de um substituto, eu já ia pra 8 meses quando falei para meu superior que nem tinha percebido, a gente estava no inverno e a barriga começou crescer e eu usava roupa larga [...] Meu filho estava*

*com um ano, eu trabalhava até às 6 horas, fazia mamadeira quentinha e tal e saía com meu filho, voltava, despachava várias coisas, voltava e a vida seguia” (E2).*

Para Betania Tanure, Antonio Carvalho Neto e Juliana Andrade (2006), deixar a maternidade para o futuro tem sido uma estratégia adotada pelas gestoras, mas, pode-se tornar fonte de sofrimento psicológico para aquelas que não conseguirem engravidar. Além disso, outro abalo emocional enfrentado pelas gestoras é a dificuldade de encontrar um parceiro amoroso que compreenda o modo de vida que as mesmas levam.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se com este estudo analisar a relação sentidos e significados da participação da mulher em cargos de alta gestão em uma instituição financeira, apreendendo os sentidos individuais que formam o coletivo. Considerando a literatura pesquisada percebe-se que as diferenças entre homem e mulher é histórica e mostra que foram construídas e percebidas desde a antiguidade, até os dias atuais. A tão desejada igualdade de gêneros ao longo do tempo está evoluindo para outras possibilidades, o que hoje é conhecido como “múltiplos papéis”.

As gestoras entrevistadas reconhecem que a instituição demonstra sinais de mudança em direção a igualdade de gênero. A instituição possui uma agenda de ações que objetiva reduzir desigualdades e proporcionar melhores condições à ascensão feminina, mas como precisa tratar a cultura, é um processo lento que requer responsabilidade das duas partes. Os obstáculos enfrentados são percebidos como históricos ou posições pessoais e não direcionamento da instituição. A sociedade é patriarcal, isto é fato, e na instituição se reflete esta cultura, isto é apontado como um dificultador para a mudança, é um processo moroso.

As entrevistadas afirmaram que o apoio familiar (marido, filhos, colaboradores) é essencial para seu crescimento profissional, a divisão das tarefas consideradas femininas precisa ser dividida com o parceiro(a), ou necessita de ajuda de terceiros. Pode-se aqui apreender que as mulheres ainda vivenciam frustrações do passado, a diferença que se encontra nas narrativas é que algumas silenciam e buscam alternativas para contornar, enquanto outras conseguem ganhar espaço contribuindo de maneira mais efetiva com o rompimento deste silêncio. Esse é um dos elementos que leva a reflexão, uma vez que existem sentimentos ambíguos nestas “personalidades” entrevistadas, existe o que celebrar (conquistas) e demonstram ainda decepções (frustrações). Essas mulheres percebem uma visão de longo alcance culturalmente em relação ao lugar que pretendem conquistar.

Em sua forma de atuação como gestoras, as mesmas percebem que seus cargos foram conquistados pelos seus méritos e competências, independente de gênero, ressaltando que suas conquistas são sempre atribuídas exclusivamente as suas atitudes transformadoras. Consideram-se protagonistas e diante dos vários papéis desenvolvidos, utilizam-se de habilidades femininas que faz a diferença em suas gestões.

Em relação à maternidade, as entrevistadas relataram que houve necessidade de repensar suas trajetórias, pois quando decidiram viver este momento (maternidade) ainda existia preconceito dentro da organização.

Identificou-se nas narrativas que as mulheres se sentem satisfeitas com suas posições e apresentam orgulho do cargo conquistado, bem como da instituição em que atuam. Elas desejam fazer a diferença no mundo corporativo e entendem que podem construir coletivamente novas significações através de suas percepções individuais.

Devido à importância que o tema enseja, julga-se importante que outras pesquisas sejam realizadas no sentido de aprofundar ainda mais a questão da desigualdade de gênero que ainda persiste nesta instituição financeiras, no que se refere a cargos de alta gestão. Portanto, sugere-se que a amostra seja também representada por gestores, assim seria possível realizar um cruzamento de dados de ambos os gêneros.

## Senses and meanings of women's participation in high management positions: in a financial institution

### ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between meanings and participation of women in senior management positions in a financial institution. The methodology used was the qualitative interpretative basis. The data collection technique was based on narratives of eight women who hold high management positions in a financial institution. From the individual analysis of the managers, four (common) meanings of meaning were identified, namely: woman in the management position: mother, wife and home care; gender bias; training; and motherhood. The results confirm that women are satisfied with their position in the institution where they work. These are people who want to make a difference in the corporate world and understand that they can collectively build new meanings through their individual perceptions. However, it is undeniable that although habits change, there are still gender biases.

**KEYWORDS:** Perception. Meaning. Woman. Narratives.

## Sentidos y significados de la participación de las mujeres en puestos de alta dirección: en una institución financiera

### RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre los significados y la participación de las mujeres en puestos de alta dirección en una institución financiera. La metodología utilizada fue la base interpretativa cualitativa. La técnica de recopilación de datos se basó en narraciones de ocho mujeres que ocupan puestos de alta dirección en una institución financiera. A partir del análisis individual de los gerentes, se identificaron cuatro significados (comunes) de significado, a saber: mujer en el puesto directivo: madre, esposa y cuidado en el hogar; los prejuicios de género; formación; y maternidad. Los resultados confirman que las mujeres están satisfechas con su posición en la institución donde trabajan. Estas son personas que quieren marcar la diferencia en el mundo corporativo y entienden que pueden construir colectivamente nuevos significados a través de sus percepciones individuales. Sin embargo, es innegable que, aunque los hábitos cambian, todavía hay sesgos de género.

**PALABRAS CLAVE:** Percepción. Sentido. Mujer. Narrativas

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **The concise Adair on leadership**. London: Thorogood, 2003.
- AGUIAR, Wanda Maria Inqueira; OZELLA, Sergio. Apreensão dos sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significados. **Estudos RBEP, R. bra. Est. pedag.**, Brasília, v. 94, n. 236, p. 299-322, jan./abr. 2013.
- ALMEIDA, Cássia. **Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas**. (2017). Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>>. Acesso em: 08 jun. 2018.
- BULGACOV, Sergio; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. A construção dos significados nas organizações. **FACES R. Adm. Belo Horizonte**, v. 6, n. 3, p. 81-89, set./dez. 2007.
- CAMPOS, Rafaella Cristina; SILVA, Késia Aparecida Teixeira; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Gênero e empoderamento: um estudo sobre mulheres gerentes nas universidades. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p. 97-115, ago./dez. 2017.
- CARLO, Juliana de; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti, **Noções de “trabalho feminino” no chão de fábrica de uma empresa líder no setor de eletrodomésticos**, v. 7, Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2007.
- CYRINO, Rafaela. A gestão do trabalho doméstico entre as mulheres executivas: um exemplo de combinação de dados de uma pesquisa de usos do tempo com metodologia qualitativa. **Revista de Ciências Sociais, Política & Trabalho**, João Pessoa, n. 34, p. 145-162, abr. 2011.
- DANIELS, Harry. **Uma introdução à Vygotsky**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2013
- FREITAS, Aparecida de; MACHADO, Maria Elisabeth, PRIORE, Mary Del. **Pró- equidade de gênero no Brasil**. Universidade corporativa do Banco do Brasil. Banco do Brasil: PROFI, 2010.
- GONÇALVES, Maria Elizete; TEIXEIRA, Gilmara Emília; VIEIRA, Aloysio Afonso Rocha; DIAS, Neidianne dos Santos; FERNANDES, Kelly Felício; OLIVEIRA, Anelisa Graciele de. **A Mulher no Mercado de Trabalho de Minas Gerais: uma análise para os anos de 1997 e 2007**. XVII Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, Caxambú - MG – Brasil - 2008.
- HIRATA, Helena. Globalização, trabalho e gênero. **R. Pol. Públ.**, v. 9, n. 1, p.111-128, jul./dez. 2005.
- KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **o&s - Salvador**, v.17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.
- JOVCHELOVITCH Sandra, BAUER, Martin W. Entrevista Narrativa. In: BAUER, Martin W; GASKELL, George (orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e**

**som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho Guareschi. Petrópolis (RJ): Vozes, 2015, p. 90-110.

MENEZES, Raquel Santos Soares; OLIVEIRA, Janete Lara; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. Simbolismos de gênero e gestão: uma análise das feminilidades de executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 01-22, jan./jun. 2013.

OLETO, Aline de Freitas. **Prazer e sofrimento no trabalho**: As vivências de gerentes no setor bancário de Belo Horizonte. fl. 109. Mestrado (Dissertação) - Administração da Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2011.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis (RJ), 2010.

PERBONI, Adams Aline Raquel; VAUCHER, Rodrigo **A evolução da mulher no mercado de trabalho no Brasil**. (2013). Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/ecci2013/arquivos/anais/>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

PROBST, Elisiana Renata. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Revista do Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 01-08, jan./jun., 2003.

SARDENBERG, Cecilia; MACEDO, Marcia. Relações de gênero: uma breve introdução ao tema. In. COSTA, Ana Alice; RODRIGUES, Alexnaldo Teixeira; VANIN, Iole Macedo. **Ensino e gênero perspectivas transversais organização**. Salvador: UFBA – NEIM, 2011.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Relações de gênero no trabalho bancário informatizado. **Cadernos pagu** (10), p.147-168, 1998.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1, p. 38-46, 2007.

VAARA, Eero; SONENSHEIN, Scott; BOJE, David. Narrativas como fontes de estabilidade e mudança nas organizações: Abordagens e direções para pesquisa futuras. Academia de **Anais Gerenciais**, 2015. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2016.1120963>>. Acesso em 25 jun. 2018.

VYGOTSKY, Lev S. **Obras escogidas II**. Problemas de psicologia general. Madrid: Visor, 1993.

**Recebido:** 23 mar. 2019.

**Aprovado:** 09 ago. 2019.

**DOI:** 10.3895/cgt.v13n41.9886.

**Como citar:** FERRAZZA, Maria Clarice de Moraes. Sentidos e Significados da participação da Mulher em cargos de alta gestão: Em uma instituição financeira. **Cad. Gên. Tecnol.**, Curitiba, v. 13, n. 41, p. 45-61, jan./jun. 2020.

**Correspondência:**

Maria Clarice de Moraes Ferrazza

Av. Silva Jardim, 1618, Água Verde, Curitiba, Paraná, Brasil.

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

