

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCIA DE MELLO FONSECA CORVINO

**RELAÇÕES DE GÊNERO NO TRABALHO,
MODOS DE SER DAS MULHERES GERENTES**

**VITÓRIA
2013**

MARCIA DE MELLO FONSECA CORVINO

**RELAÇÕES DE GÊNERO NO TRABALHO,
MODOS DE SER DAS MULHERES GERENTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eloisio Moulin de Souza.

VITÓRIA
2013

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

C832r Corvino, Marcia de Mello Fonseca, 1972-
Relações de gênero no trabalho, modos de ser das mulheres gerentes / Marcia de Mello Fonseca Corvino. – 2013.
143 f. : il.

Orientador: Eloisio Moulin de Souza.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Mulheres. 2. Relações de gênero. 3. Trabalho. 4. Bancos. 5. Subjetividade. 6. Gerentes. I. Souza, Eloisio Moulin de, 1968-. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

MARCIA DE MELLO FONSECA CORVINO

**RELAÇÕES DE GÊNERO NO TRABALHO,
MODOS DE SER DAS MULHERES GERENTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Eloisio Moulin de Souza
Universidade Federal do Espírito Santo

Profa. Dra. Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo

Profa. Dra. Priscilla de Oliveira Martins da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
Universidade Federal de Minas Gerais

Vitória, 24 de junho de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo equilíbrio e força para concluir esta pesquisa.

Ao meu orientador, Eloisio Moulin de Souza, pelo profissionalismo, por ter criado novos modos de subjetivação e por me apresentar Michel Foucault em meu estar no mestrado.

Aos meus pais em especial, pela formação educacional e digna, pelo amor incondicional e pelo orgulho de ver a primeira filha com mestrado e a Tia Estela pelo grande apoio e incentivo em todas as horas.

Às minhas filhas, Marina e Mariana que são a razão do meu viver e da minha luta diária para um mundo melhor.

À amiga Beatriz Lopes e aos amigos/os do Mestrado em Administração 2011, pois compartilhamos o mesmo sonho e muitas vezes, sofremos juntas/os para que fosse possível apresentar um trabalho, o prazo que estava se esgotando, ou simplesmente escrever um artigo. Novos laços de amizade e novos caminhos foram abertos e conquistados é isso que importa.

Às professoras Mônica de Fátima Bianco e Priscilla de Oliveira Martins da Silva, pela grande colaboração, pelos conhecimentos ensinados e, sobretudo, pela dedicação a turma de mestrado 2011.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para este aprendizado, muito obrigada.

Uma pessoa, por um lado, precisa do mundo social para, de certa maneira, ser capaz de reivindicar o que ela é nela mesma; por outro, o que se vê é que o que uma pessoa é nela mesma depende sempre do que uma pessoa não é, das condições sociais que, por sua vez, anulam e desfazem essa autonomia. Num certo sentido, precisamos nos desfazer para que sejamos nós mesmas: precisamos ser parte de um extenso tecido social para criar quem nós somos. Este é, sem dúvida, o paradoxo da autonomia, um paradoxo que é intensificado quando as regulações do gênero funcionam para paralisar a capacidade de ação do gênero em vários níveis. Até que essas condições sociais tenham mudado radicalmente, a liberdade requererá não-liberdade, e a autonomia estará enredada em sujeição. Se o mundo social - um sinal de nossa heteronomia constitutiva - precisa mudar para que a autonomia se torne possível, então a escolha individual mostrará ser dependente desde o início de condições que nenhum de nós produziu ou desejou e nenhum indivíduo será capaz de fazer escolhas fora do contexto de um mundo social radicalmente mudado. A mudança vem de uma ampliação de ações coletivas e difusas que não seriam próprias a nenhum sujeito singular, ainda que um efeito dessas mudanças seja que se venha a agir como um sujeito (BUTLER, 2009, p.123).

RESUMO

Esta pesquisa analisou historicamente o discurso de gerentes gerais (GG) de atendimento (GA) e de câmbio (GC) de três Bancos públicos e dois Bancos privados, tendo como objetivo verificar a trajetória profissional, com enfoque nas relações entre subjetividade, trabalho e gênero. As novas formas de trabalho na contemporaneidade têm exigido excelência, qualificação constante e uma profissional multiquificada, “patroa” de si, quadro que adquire intensidade quando se realiza um recorte analítico de gênero. Nos bancos a participação das mulheres nos cargos superiores vem crescendo, principalmente na função gerente. A partir de entrevistas semi-estruturadas com vinte e duas gerentes, delimitadas dentro do contexto histórico e espacial específico foi possível analisar como elas lidam com o trabalho em suas respectivas áreas e como enfrentam as dificuldades. Os dados foram analisados através da técnica da análise do discurso de Michel Foucault. O estudo apresenta os conceitos de trabalho como práticas sociais a partir das experiências vividas e de relações de gênero como ferramentas políticas e de poder revelando as complexidades presentes nas relações sociais de produção no mundo capitalista contemporâneo. O trabalho adquire novos contornos a partir da análise de três momentos da vida profissional das gerentes: entrada no banco, o trabalho atua como função produtiva e simbólica, como meio de sobrevivência e projeção social e econômica, no momento de afirmação na carreira bancária, o trabalho coaduna com as funções anteriores e se apresenta com um poder disciplinar transformando as gerentes em trabalhadoras regradas e produtivas e o momento da consolidação como gerente, onde já incorporaram os modos de objetivação e a política do banco e através das experiências que afloram na vida, as gerentes ultrapassam as regras estabelecidas e o trabalho atua constituindo novos modos de ser e agir.

Palavras Chaves: mulheres, banco, trabalho, relação de gênero, subjetividade.

ABSTRACT

This research examined the historical discourse of general managers (GG) service (GA) and exchange (GC) of three public banks and two private banks, aiming to verify the career, focusing on relations between subjectivity, work and gender . New forms of work in contemporary excellence and have required constant qualification and a professional multi skilled "boss" himself, "mistress" of yourself, picture that acquires intensity when it performs an analytical approach gender. Banks in the participation of women in senior positions is growing, especially in the function manager. From semi-structured interviews with twenty-two managers, bounded within the historical context and specific spatial parse how they handle the work in their respective areas and how they face difficulties. Data were analyzed using the technique of discourse analysis of Michel Foucault. The study introduces the concepts of work as social practices from the experiences and gender relations as political tools and power revealing the complexities present in the social relations of production in the contemporary capitalist world. The work acquires new characteristics from the analysis of three moments in the life of professional managers: check at the bank, the work serves as a productive function and symbolic as a means of survival and social and economic projection, on a bank statement, work well with the previous functions and is presented with a disciplinary power in transforming managers and workers productive and ruled moment consolidation as a manager, where he has incorporated the modes of objectification and the policy of the bank and through the experiences that arise in life, the managers go beyond the rules established and work acts constituting new ways of being and acting.

Uniterms: women, work, bank, respect gender, subjectivity.

LISTA DE SIGLAS

ANABB	- Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil
Cfemea	- Centro Feminista de Estudos e Assessoria
Contraf	- Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro
CCT	- Convenção Coletiva de Trabalho
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
CNB	- Campanha Nacional dos Bancários
CUT	- Central Única dos Trabalhadores
DIEESE	- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
PDV	- Plano de Demissão Voluntária
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
SEEB/ES	- Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Espírito Santo.
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFES	- Universidade Federal do Espírito Santo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMÁTICA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 PROBLEMATIZANDO O GÊNERO.....	19
2.1 ESTUDO SOBRE GÊNERO: O FIM DA HISTÓRIA DAS MULHERES.....	20
2.2 MULHERES E AS RELAÇÕES DE GÊNERO.....	21
2.3 RESSIGNIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES DE GÊNERO.....	22
2.3.1 Trilogia gênero, desejo e subjetividade.....	25
2.4 CONCLUSÃO.....	26
3 PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO E TRABALHO.....	27
3.1 A ANALÍTICA DE FOUCAULT.....	27
3.1.1 Conceito de Subjetividade.....	28
4 AS NOVAS FORMAS DE TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE.....	32
4.1 MUDANÇAS ECONÔMICAS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO.....	36
4.1.1 Reestruturação produtiva no sistema financeiro.....	41
4.2 MULHERES NO CONTEXTO DO TRABALHO.....	42
4.2.1 Estudos sobre as mulheres nas instituições bancárias brasileiras.....	50

5 METODOLOGIA.....	58
5.1 MÉTODO UTILIZADO.....	58
5.2 LÓCUS DA PESQUISA.....	58
5.3 A SELEÇÃO DOS BANCOS.....	59
5.4 AS PARTICIPANTES.....	60
5.5 PRODUÇÃO DE DADOS.....	63
5.5.1 Questões Éticas.....	64
5.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	65
5.6.1 Caminhos Percorridos.....	69
6. MODOS DE SER DAS GERENTES.....	71
6.1 HISTÓRIA DOS BANCOS NO ESPÍRITO SANTO.....	72
6.1.2 Entrada da Mulher nos bancos do Espírito Santo.....	73
6.1.3 Igualdade de Oportunidade e novos direitos para as mulheres.....	75
6.1.4 Os bancos pesquisados.....	78
6.2 A TRAJETÓRIA DAS GERENTES.....	81
6.3 TRAJETÓRIA TÍPICA DAS ENTREVISTADAS.....	86
6.3.1 Subjetividade herdada da família de origem e novas relações de gênero	87
6.3.2 Banco como <i>status</i> da estabilidade e do crescimento profissional.....	91
6.3.3 Os modos de objetivação e a política dos bancos.....	94
6.3.4 Equidade de gênero no banco, a alavanca para as promoções.....	99
6.3.5 Ser mulher, mãe e profissional, uma gerente de si.....	109
6.3.6 Estar gerente é aflorar as vivências de vida.....	116
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
8 REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	142
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	143

1 INTRODUÇÃO

O setor terciário, em particular o sistema bancário brasileiro, tem sido afetado pelas demandas nacionais e internacionais, pela concorrência mundial e pelas mudanças nos modos de produção e gestão. Para tanto, passou por um processo acelerado de reestruturação produtiva para compensar os impactos dos planos de estabilização sobre as receitas inflacionárias dos Bancos, dentre eles, o Plano Real, em 1994 (SEGNINI, 1998a), no qual foi necessário intensificar os investimentos na informatização, realizar fusões e privatizações, terceirizar os serviços meio¹ e dispensar um gama de trabalhadores (ABREU; SORJ, 2002). As reestruturações organizacionais revelaram, também novas relações de poder, novas formas de conflito e de resistências, outras exigências quanto à qualificação no trabalho (SEGNINI, 2007).

Concomitante, nas últimas décadas do século XX, o Brasil sofreu transformações demográficas, mudanças nos padrões culturais e no conceito social da mulher (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004) com queda da taxa de fecundidade, redução no tamanho dos arranjos familiares, envelhecimento da população marcada pela sobrepresença da mulher na população idosa, aumento de famílias chefiadas por mulheres e ingresso crescente e intenso da mulher nas escolas e nas universidades (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008).

Transformações históricas, sociais, econômicas e culturais que vêm ocorrendo de forma singular e segundo Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) dinamizam as organizações proporcionando uma reviravolta nas tradições culturais e sociais, como exemplo, a visão da mulher subordinada ao homem e o trabalho da mulher como extensão das tarefas domésticas. Fatos que para os autores, lentamente e gradativamente, estão gerando modificações no mercado de trabalho.

Assim, a entrada da mulher no mercado de trabalho e as mudanças gradativas nas formas de trabalho possibilitaram a busca por melhores condições e maiores oportunidades de trabalho em certas atividades econômicas. As novas formas de

¹ De acordo com o DIEESE (2011), a terceirização é o processo pelo qual uma empresa (empresa-mãe) deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa (empresa terceira). O que é terceirizado é a atividade e não a empresa ou o trabalhador. A empresa terceira contrata o trabalhador, que não é terceirizado. Atividade-meio é aquela que faz parte do processo de apoio à produção do bem ou do serviço", no Banco, por exemplo são considerados as atividades de tesouraria, de Back Office ou Retaguarda Bancária, de limpeza, de vigilância.

trabalho mais flexíveis proporcionaram uma maior penetração da trabalhadora no setor de serviços, onde estão inseridos os Bancos (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000). Em relação às oportunidades de trabalho nos Bancos, lócus da pesquisa, existem mulheres que superaram os desafios, estudaram, se aperfeiçoaram e conquistaram altos cargos, especificamente a função gerencial. Para Souza e Bianco (2011) estudar o gênero e a sexualidade são meios para se compreender como os desejos são produzidos a partir das relações de poder envolvidas em um determinado contexto social e histórico, permitindo um entendimento melhor das estratégias de poder das organizações.

Para Louro (2004) o que se propõem é uma nova forma de pensar que escape das imposições sociais vigentes e envolva as representações sociais e o pensamento plural. Essa polêmica está estreitamente ligada às re-avaliações dos sujeitos e dos “outros” (mulheres, grupos étnicos como negros e índios, gays), através do saber disseminado e da força de mobilização social, colocando em cheque uma nova roupagem nos estudos como um meio político de reivindicação social das mulheres e busca pela igualdade. Fato, que gerou e esta gerando mudanças em relação aos estudos em administração com foco apenas no homem e influenciando novos aspectos subjetivos (AYROSA; CERCHIARO; ZOUAIN, 2009). As mulheres, segundo Rago (1998, 2008) ficavam a margem da história, eram excluídas pela figura divina do Homem e as subjetividades estavam baseadas nestes aspectos.

Subjetividade entendida dentro do conceito da filosofia da diferença na qual, segundo Deleuze (1998) significa modos ou estilos de vida ou modos de existência. Contrariando as tradições psicológicas e sociológicas que definem subjetividade como dimensão intimista da vida ou como reflexo das condições socioeconômicas da existência, a subjetividade é entendida como forma de estabelecer contato com o mundo. Subjetividade é criação de mundo, que pode ser uma criação aprisionadora do próprio movimento de invenção que lhe deu origem ou afirmação de nossa força estética de ser afetado pelo mundo através do trabalho (DELEUZE, 1998; GRISCI, 2002).

Assim, a pesquisa tem como objetivo analisar o discurso de vinte de duas mulheres inseridas em posição de chefia, sendo seis gerentes gerais (GG), quinze gerentes de atendimento (GA) e uma gerente de câmbio (GC) de três Bancos públicos (Public1, Public2 e Public3) e dois Bancos privados (Private1 e Private2) localizados

nos municípios de Vitória, Serra e Guarapari, problematizando de que forma genealógica o trabalho afeta a subjetividade ou o modo de ser e agir das gerentes com um enfoque nas relações entre gênero, trabalho e subjetividade.

O trabalho das gerentes engloba a vida no interior do lar e extra-lar e revela sua face e seus efeitos sobre essas mulheres, submetendo-as ao exercício de vários papéis. Explicita-se que a dicotomia mundo privado doméstico e mundo profissional permanece. Assim, a partir da trajetória profissional das gerentes bancárias será possível visualizar as diversas etapas ou processos de construção de subjetividades na vida das gerentes pesquisadas, como elas lidam com o cotidiano de trabalho e seus desejos em suas respectivas áreas de sucesso e as dificuldades enfrentadas no dia a dia. A trajetória profissional tem como base o estudo de Santos (2010) e foi realizada por intermédio da apreensão analítica de três momentos da vida profissional de vinte e duas gerentes: entrada no Banco; afirmação na carreira bancária e consolidação como gerente.

1.1 PROBLEMÁTICA

Diante do exposto, pretende-se responder por meio dessa pesquisa a seguinte questão: Como a vivência e a experiência de trabalho afetam a subjetividade das gerentes de Bancos públicos e privados da Grande Vitória, relacionando trabalho, subjetividade e gênero.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o discurso das gerentes de Bancos públicos e privados da Grande Vitória sobre o processo de constituição dos novos modos de ser e agir nas relações existentes entre trabalho, subjetividade e gênero.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Explicar as mudanças nas relações de gênero na contemporaneidade com a entrada da mulher no mercado de trabalho.
- ✓ Delimitar dentro de um contexto histórico de reestruturação produtiva, a instituição bancária onde as gerentes bancárias atuam.
- ✓ Levantar por meio dos discursos a relação entre trabalho, subjetividade e relações de gênero para as gerentes.
- ✓ Analisar as experiências vividas das gerentes em seu lócus de trabalho, os fatores que contribuíram para novos modos de ser e agir da mulher no Banco.
- ✓ Verificar as possíveis formas de discriminação que se manifestam nas relações de poder exercidas nos Bancos analisados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme dados do censo do IBGE (2011) as mulheres constituem 51,04% da população e 51,84% do eleitorado no Estado do Espírito Santo (TSE, 2011). Entretanto, o número de pesquisas sobre questões relacionadas ao gênero e à ascensão profissional da mulher ou especificamente que ocupam altos cargos na hierarquia organizacional é muito pequeno na área de administração, conforme destaca a pesquisa bibliográfica realizada entre 2000 a 2010 de Souza, Corvino e Lopes (2011, p. 15) no qual foram encontrados apenas dezesseis artigos sobre o feminino e mulheres, “Fato que pode ser explicado pela entrada recente do tema na área de administração, confirmando a carência de pesquisas, [...] e pelo espaço restrito que o corpo editorial das revistas da área de administração tem dado ao tema”. Davel e Alcadipani (2003) ao pesquisarem as publicações em administração nos anos 1990, informam que as pesquisas ligadas a “gênero” nas organizações e na administração ocupam modestamente a pauta das pesquisas relacionadas à dinâmica organizacional e que as perspectivas pós-estruturalistas e feministas parecem timidamente utilizadas, necessitando assim, de um aprofundamento teórico e empírico que instigue questionamentos nas organizações. Alguns autores com publicações recentes salientam que o tema é pouco explorado no Brasil (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; HIRATA; KERGOART, 2008; AYROSA, CERCHIARO; ZOUAIN, 2009, KANAN, 2010; SOUZA; CORVINO; LOPES, 2011). Daí a importância de realizar pesquisas sobre trabalho, mulher e subjetividade que estejam localizadas no tempo e no espaço específico.

As relações entre trabalho, subjetividade e gênero mostram que o mundo e a sociedade vêm se modificando, bem como o trabalho que se torna central para sobrevivência dos sujeitos na contemporaneidade. Compreender estas relações e de que forma os indivíduos demarcam a sua passagem na sociedade e como constituem os laços sociais (NARDI, 2006) é um desafio interdisciplinar, o que gera a necessidade de as ciências humanas utilizarem abordagens transdisciplinares pelo viés qualitativo. Neste sentido, esta pesquisa justifica-se pela lacuna existente nos estudos sobre as mulheres no que tange aos altos cargos nos Bancos de Serra, Guarapari e Vitória e pela escolha de um enfoque na subjetividade, utilizando uma metodologia baseada na análise do discurso de Michael Foucault.

A pesquisa pretende contribuir com os estudos organizacionais, considerando a importância do trabalho da mulher na tomada de decisão e no desempenho organizacional, já que os bancos possuem um contingente crescente de mulheres no nível médio, no cargo de assistente e de gerente, tendência que está imergindo com a entrada maciça da mulher por concurso nos bancos (SEEB, 2011).

A grande inserção de mulheres no mercado de trabalho e sua busca pela ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional estão se configurando em uma gradativa pressão para uma mudança estrutural tanto por parte do governo, como por parte das organizações que no momento lançam políticas de diversidade, igualdade de oportunidades e fazem propagandas relacionadas à responsabilidade social (SOUZA, 2009; HIRATA; SEGNINI, 2007).

Desta forma, é preciso avançar na promoção do debate e da reflexão sobre a questão de gênero e da trajetória da mulher dentro das organizações para que as instituições, não só bancárias, percebam que a construção de igualdade de oportunidades no trabalho precisa ser efetivada e é necessária para o desenvolvimento do país.

A partir dos discursos das entrevistadas pretende-se colaborar com novos entendimentos a cerca da entrada da mulher no mercado de trabalho, bem como para discussão da forma de atuação das gerentes dentro dos Bancos e das mudanças na cultura organizacional para atender a novas demandas estruturais advindos dessas trabalhadoras.

Assim, as relações de gênero nos estudos atuais precisam ser problematizadas e discutidas nas organizações e nos espaços organizacionais e públicos, pois segundo Cramer, Paula Neto e Silva (2002), a conquista do mercado de trabalho pelas mulheres, de forma ascendente tem refletido socialmente, pela criação de novos arranjos organizacionais e pelas dificuldades de adaptação ao novo modelo social.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa foi estruturada em cinco partes. Na primeira parte será apresentado o tema, a problemática e as questões da pesquisa, após o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa, com a relevância do estudo em questão.

Na segunda parte será delimitada a fundamentação teórica, com explanação das novas relações de gênero com uma revisão da literatura contribuindo para o aprofundamento do tema. Após será realizado um enfoque no trabalho, relacionando-o as mudanças econômicas e a nova reestruturação produtiva nos bancos, para situar o trabalho na atualidade. Por último, uma análise histórica da entrada da mulher no mercado de trabalho, bem como o conceito de discriminação e preconceito e a relação com o trabalho da mulher.

Na terceira parte será estudado o conceito e os principais aspectos da subjetividade baseada nos pensamentos de Foucault e Deleuze.

Na quarta parte foi definida a metodologia da pesquisa e os caminhos percorridos para a coleta e análise dos dados, incluindo as limitações encontradas na realização deste estudo.

Na quinta parte foram apresentados os resultados da pesquisa, com as respectivas análises, no sentido de responder aos objetivos estabelecidos e tecer as conclusões e principais linhas futuras de pesquisas.

2 PROBLEMATIZANDO O GÊNERO

No Brasil, a entrada das mulheres nas organizações desde a década de 1930 não se configura em um fenômeno novo, entretanto a ascensão aos cargos mais altos, tradicionalmente ocupados por homem ainda é um fato recente e que implica em novas adaptações das relações de gênero, cujos efeitos subjetivos tem sido pouco explorados (LOBO, 1991).

Davel e Alcadipani (2010) destacam que a maioria dos estudos organizacionais e administrativos envolvendo o gênero utiliza a concepção binária padrão e tende a privilegiar três pontos; as questões de subutilização do potencial feminino, as dificuldades de ascensão na carreira e auto-afirmação pessoal e profissional, entretanto, percebe-se através dos estudos de Souza, Corvino e Lopes (2011) que na última década uma das características emergentes e presentes nos estudos contemporâneos é a fuga deste biologismo impregnado nos primeiros movimentos feministas. Baseado na proposta de Ayrosa, Cerchiaro e Zouain (2009) em utilizar as abordagens e metodologias feministas próprias nas pesquisas nacionais em administração apropriadas para descrever e interpretar a realidade brasileira com um olhar feminino, a pesquisa trabalha o conceito de relações de gênero como uma ferramenta política e de poder buscando revelar as contradições e complexidades presentes nas relações sociais de produção no mundo capitalista contemporâneo, sendo as relações de gênero constituídas nas diversas práticas sociais, nas relações trabalhistas localizadas no tempo e espaço (SCOTT, 1990; LOURO, 2008; BUTLER, 2010) buscando assim, uma problematização que se aproxime dos estudos feministas e de Foucault.

O estudo em questão utiliza a abordagem pós-estruturalista para analisar as relações de gênero como construções sociais, históricas produzidas dentro de um determinado contexto e em constante transformação (LOURO, 2008). As relações de gênero e a história não são lineares e positivas, são marcadas por rupturas, por forças que são modificadas ao longo do tempo, sendo cada contexto histórico singular. Em relação ao sujeito, a noção de um sujeito unificado, infinito, com características padronizadas e generalizantes é rejeitada, o sujeito é visto no pós-estruturalismo como fragmentado, plural e finito, sendo o falocentrismo e a

heterossexualidade compulsória questionados. Este esforço, segundo Butler (2010, p. 60) reflete a possibilidade de subverter e deslocar essas noções naturalizadas do gênero “que dão suporte à hegemonia masculina e ao poder heterossexista, para criar problemas de gênero, ou seja, trazer uma confusão subversiva em relação aos status de verdade dos corpos e gêneros”. A hegemonia masculina na história deve ser desnaturalizada, não são só os homens que escrevem a história, pois os conhecimentos e as subjetividades das mulheres, dos gays, das lésbicas, dos outros também são possíveis e devem ser considerados (BUTLER, 2010).

Neste contexto de mudança e para se compreender que o estudo das relações de gênero na contemporaneidade também possui uma história será abordado, de forma cronológica e histórica, o surgimento das análises em torno do conceito de gênero e a influência do feminismo nesses estudos.

2.1 ESTUDO SOBRE GÊNERO: O FIM DA HISTÓRIA DAS MULHERES

A preocupação teórica em torno do conceito de gênero como sistema de relações sociais ou sexuais só emergiu no fim do século XX, num momento de efervescência epistemológica, com várias críticas, principalmente dos pós-estruturalistas, em relação ao cientificismo, à objetividade do historiador e a idéia de que o homem é o dono do seu destino (SCOTT, 1995).

No Brasil, nesta linha crítica, autoras como Rago (1998) relatam que nos Estados Unidos, os *gender studies* discutiam, sobre a controvérsia em torno da manutenção nos estudos acadêmicos do tema “história das mulheres” ou a inserção de um novo termo “estudo das relações de gênero”. Para a autora este fato ocorre pelos enfoques inaugurais sobre a liberdade sexual e social e pela necessidade teórica de inserir uma noção relacional, quer dizer um “estudo não apenas unitário (mulher em separado), mas homens e mulheres” (SCOTT, 1995, p.72). A preferência recaiu sobre os estudos das relações de gênero. Butler (1998) defende a mudança para “estudo sobre gênero” pela universalização de outros sujeitos (homens, gays, lésbicas, outros) nas reivindicações feministas, o que amplia novas formas de ser e agir do feminismo e abre um leque para novas re-significações do sujeito.

A mudança epistemológica para “estudos de gênero” foi uma tentativa ou uma reivindicação conceitual das feministas contemporâneas para demonstrar a incapacidade das teorias existentes em explicar diferenças e desigualdades visíveis nas sociedades capitalistas entre homens e mulheres. As “feministas não somente começaram a encontrar uma voz teórica própria; elas também encontraram aliados/as acadêmicos/as e políticos/as. É dentro deste espaço que nós devemos articular o gênero como uma categoria analítica”, cita Scott (1995, p. 856). O gênero torna-se uma categoria útil de análise histórica, assim começaram os questionamentos vindos de todas as disciplinas.

2.2 MULHERES E AS RELAÇÕES DE GÊNERO

No Brasil, Hirata e Segnini (2007) informam que o gênero atrelado ao trabalho torna-se objeto de pesquisa, partir da entrada das mulheres no processo trabalhista de produção como mão-de-obra barata e em grande escala nos últimos 20 anos, impulsionadas, principalmente pelos movimentos feministas na Europa e nos Estados Unidos e com a instituição da Década da Mulher pela Organização das Nações Unidas (ONU) nos países da América Latina.

Gênero, raça e temas sociais foram pautas das lutas contra a ditadura militar no Brasil na década de 70, época em que as variáveis subjetivas estavam marcadas pelo autoritarismo político e pela violência. É o começo do levante feminista no Brasil com reuniões de mulheres, em sua maioria estudantes e universitárias e criação de revistas feministas recheadas de críticas sobre a situação da mulher na sociedade em um contexto histórico conturbado, ou seja, são as resistências emergentes advindas desta disciplinarização que influenciaram as subjetividades no Brasil ditatorial. Corrêa (2001, p.16) reflete bem este fato e cita uma passagem do que estava acontecendo em 1975, ano que era militante feminista e pesquisadora,

Era, por decisão da ONU, o Ano Internacional da Mulher. Foi nesse ano que a polícia política matou o jornalista Wladimir Herzog na cadeia, evento que desencadeou protestos até no interior do governo militar e levou Michel Foucault, que dava uma série de palestras na Universidade de São Paulo, a interromper seu trabalho, com uma nota em que falava da impossibilidade de se fazer uma discussão livre sob o tacão das botas da ditadura, e aceitar um convite dos estudantes da Unicamp para falar no seu Centro Acadêmico. E creio que foi neste mesmo ano, ou um pouco depois, que a

rede Globo de televisão lançou um seriado que teve grande repercussão, *Malu Mulher*: expunha na tela, várias das questões que eram discutidas nas centenas de grupos de mulheres que foram criados no país nessa época.

A perspectiva pós-estruturalista se encaixa no momento de recessão econômica, desemprego e ditadura militar, até porque não tem como objetivo e ponto central a análise que partiria dos sujeitos para explicar as relações com o mundo externo. O estudo deve analisar quais as condições impostas a um sujeito qualquer para que ele possa se introduzir, funcionar, servir de nó na rede sistemática que nos rodeia (FOUCAULT, 1971). Nesta linha, Rago (1998) e Louro (2008) informam que muitas pesquisas começaram a questionar a desigualdade, a oposição entre os sexos a hegemonia masculina na história e incluir as questões subjetivas ou o sujeito nos estudos.

2.3 RESSIGNIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES DE GÊNERO

Para Scott (1995) o estudo das relações de gênero não se limita a mudança do nome, é muito mais, é um alargamento epistemológico, teórico e histórico, enfim, “uma nova história tendo o gênero como categoria de análise” (SCOTT, 1995, p. 93). É preciso compreender que existem diversas definições de gênero com enfoques diferentes. Para Scott (2003) o conceito gramatical é o mais utilizado socialmente, no qual o gênero é dual, pois é visto de um lado, como atributos biológicos e sexuais diferenciando homem e mulher e, de outro concebido como homem, mulher e neutro ou sem sexo, ou seja, pleno de possibilidades não examinadas. Trevisan (1998) infere que masculinidade e a feminilidade são construções ideológicas constituídas em algum momento, na história da cultura patriarcal e devem sofrer modificações sociais e econômicas a partir dos interesses da classe ou do *status quo* dominante.

A pesquisa não concorda com os modelos acima propostos, pois estes limitam o gênero num sentido único que define a mulher como frágil, submissa, subordinada e oposta à figura de um homem (PRIORE; BASSANEZI, 2004) ou aos ditames de uma determinada classe social dominante e trabalha com o conceito de relações de gênero defendido por Costa (1994), Scott (1986, 1995), Rago (1998), Louro (2008) e Butler (2009, 2010), no qual as relações de gênero são vistas como construções sociais e históricas e como relações de poder nas quais homens e mulheres são

fragmentados e estão constantemente se redefinindo e reestruturando. As autoras se afastam das abordagens psicológicas e biológicas e se aproximam da Abordagem Feminista Pós-estruturalista e não concordam com o modelo hegemônico binário padrão “homem versus mulher” e propõe uma análise que busque o fim desta hegemonia falocêntrica que influencia os modos de ser e agir dos sujeitos através da resignificação das relações de gênero. Foucault foi um dos influenciadores desta nova maneira de pensar ao deslocar o sujeito para a análise das relações de gênero, articulando com o poder.

Costa (1994) Rago (1998) e Louro (2008) completam que as relações de gênero são históricas e produzidas dentro de um determinado contexto e em constante transformação. Para Louro (2008, p. 22) “as características sexuais são compreendidas, representadas e trazidas para a prática social e tornadas parte do processo histórico”. Segundo Scott (1995) gênero então possui duas preposições, são relações sociais e são relações de poder. O gênero como relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos implica em quatro elementos inter-relacionados, que não podem operar sem o outro e são influenciados pelo momento e o meio analisado, que são os símbolos, as normalizações, a noção de fixidez do gênero e a identidade subjetiva. Os símbolos culturalmente disponíveis evocam representações simbólicas, às vezes contraditórias, como o uso de saia e maquiagem para as mulheres; as normalizações são as interpretações dos significados dos símbolos, que além de explicá-los, regulam e dão forma aos mandamentos, como leis ou regulamentos de escolas ou instituições que padronizam e fixam o significado de homem e mulher, de masculino e feminino; a noção de fixidez do gênero inclui a concepção de gênero como masculino e feminino e sua permanência na história, na organização social e enfoca a necessidade de ampliar o uso do gênero de forma macro, englobando mercado de trabalho, educação, política. O quarto aspecto do gênero é a identidade subjetiva, com enfoque na análise do discurso dos sujeitos e na qual os/as historiadores/as precisam examinar as formas pelas quais as identidades generificadas são construídas socialmente e historicamente. Os melhores exemplos deste feito são as biografias.

Butler (2009) discute a noção de fixidez do gênero em masculino e feminino e não concorda com a denominação de corpo como definido por natureza, sexo homem e mulher e o gênero definido pela cultura, pois tanto o corpo quanto o sexo são

construções discursivas que tem a capacidade de produzir aquilo que se nomeia, de forma que os indivíduos são posicionados em uma ordem de gênero pelo processo de classificação, atribuição de valores, demarcação de fronteiras e normatização de ações, num modelo hegemônico dos gêneros que coloca as mulheres em uma posição subalternizada e visa produzir mulheres passivas e submissas e perpetuam a hegemonia masculina na sociedade. Louro (2008, p. 21) concorda e diz que é importante observar não o sexo, “mas sim tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos” e que a dicotomia homem *versus* mulher deve ser ultrapassada e desnaturalizada, pois marca a oposição entre ambos, a unidade de cada pólo (mulher é uma e idêntica a outra) e a superioridade do primeiro elemento. “Aprendemos a pensar e a nos pensar dentro dessa lógica e abandoná-la não pode ser tarefa simples” (LOURO, 2008, p. 31). Souza e Carrieri (2010) na mesma linha, informam que pensar a sexualidade de forma contrária ao pensamento ocidental e natural é complexo, pela constituição cultural e histórica dos sujeitos que são formados no cotidiano das práticas sociais.

Na segunda preposição, Scott (1995) afirma que o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder. O gênero está presente e persiste na manutenção e controle, mesmo não sendo o único campo de legitimação das formas de dar significação ao poder no mundo ocidental. Scott (1995) considera que as relações de poder e gênero são construídas reciprocamente e que as mudanças na análise podem perpassar por lugares e espaços de tempo diferentes, assim deve-se incluir na análise dos fenômenos o contexto sócio-histórico e cultural.

Destarte, Louro (2008) faz uma conexão entre gênero e relações de poder, no qual o gênero não é visto apenas em sua forma dicotômica, com um único e simples conceito, pois o poder não é visto apenas como negativo, coercitivo, opressor, regulador, mas como positivo, produtivo, criativo. Assim, para Louro (2004) as relações de gêneros são produzidas na e pelas relações de poder. Poder que não está no sujeito ou em um pólo dito masculino ou feminino ou vencedores e vencidos. Mas deve-se supor que o poder seja exercido pelos sujeitos em suas relações sociais, nas resistências e que tem efeito sobre suas ações. Não se infere, em relação aos sujeitos por eles exercerem poder, que exista uma história somente pessoal, pois para Louro (2008, p. 148) “pessoal é político” e o “político é também pessoal, nossas experiências e práticas individuais não apenas são constituídas no

e pelo social, mas constituem o social”. Desta forma, as relações de gênero englobam questões pessoais, culturais, políticas e sociais.

2.3. 1 Trilogia gênero, desejo e subjetividade

Em relação à nova maneira de se estudar as sociedades atuais, bem como os sujeitos, com influências das idéias feministas e pós-estruturalistas, busca-se uma nova linha na qual o gênero esteja envolvido com os dispositivos de poder que surgem na atualidade como o desejo e a subjetividade, sugerindo um estudo baseado na trilogia na qual esteja presente o gênero, o desejo e a subjetividade.

Scott (1986) sugere que o gênero deve ser redefinido em conjunto com uma visão de igualdade política e social que inclua não somente o sexo, mas também a classe e a raça. Butler (2009) diferente de Scott (1986) busca outra trilogia, inserindo na análise genealógica do sujeito o desejo.

Já nas análises de Louro (2008) a trilogia recai sobre o gênero, a sexualidade e o poder. As relações de gênero atuam como micropoderes servindo ao dispositivo da sexualidade e do biopoder como meio de garantir a organização social e o controle dos corpos (Foucault, 1979). Desta forma, para Louro (2008, p. 41) as relações de gênero são utilizadas pelo biopoder que atua como “o poder de controlar as populações, um poder que é exercido sobre os corpos dos sujeitos, ainda que agora esses sejam observados de um modo mais coletivo.”

Souza e Bianco (2011) avançam nos estudos, substituindo o termo sexualidade por desejo. Para Souza e Bianco (2011, p. 406) desejo é algo social, positivo e histórico, fundamental para construir novos tipos de práticas e discursos atuando como elemento revelador dos dispositivos de poder da sociedade contemporânea, como uma expansão da vida e de novas formas de subjetivação social. O desejo, enfim, revoluciona e muda a sociedade através de sua ação coletiva, pois “o desejo possui grande força catalisadora no processo de mudança social, força esta que supera o econômico como principal agente de tais mudanças”. O desejo passa a ser visto como agente capaz de quebrar a harmonia social e provocar conflito social, sendo

capaz de destruir, construir e reconstruir mundos, definidas por Deleuze e Guattari (1976) de desterritorialização, territorialização e reterritorialização.

2.4 CONCLUSÃO

Depois da explanação sobre relações de gênero, o enfoque social e nas pesquisas em Administração sobre gênero ainda está restrito aos aspectos biológicos e físicos do homem e da mulher, bem como a superioridade do primeiro nas sociedades atuais. Nesta linha, Ayrosa, Cerchiaro e Zouain (2009) criticam a produção científica em administração e inferem que é realizada por homens para homens e com influência direta das idéias estrangeiras, o que gera um conhecimento limitado a uma única visão de homem na história e divergente em relação a realidade social vivida pelo Brasil. Assim, defendem uma abordagem feminista própria e multicultural para a área de administração em geral, focando nas complexas subjetividades produzidas pelas interseções de gênero, raça, classe, etnia no Brasil.

Desta forma, na pesquisa as relações de gênero são uma elaboração histórica, sócio-cultural, política. “Afinal não existe a mulher, mas várias e diferentes mulheres que não são idênticas entre si, que podem ou não ser solidárias, cúmplices ou opositoras” (LOURO, 2008, p.32) e “os gêneros passam a ser entendidos como processos moldados por escolhas individuais e por pressões situacionais compreensíveis somente no contexto da interação social” (COSTA, 1994, p.161).

Assim, completa Rago (1998, p. 92). “Cada grupo social apresenta características que lhes são próprias e o tempo é histórico”. Costa (1994) enfatiza que estudar homens e mulheres em seus ambientes, onde se situam, contempla-se diversos gêneros, bem como os aspectos históricos, culturais e as práticas cotidianas dos indivíduos, bem como as diferenças que se encontram cada vez menos evidentes nos contextos organizacionais (BOAS; PAULA NETO; CRAMER, 2003). Desta forma, no próximo capítulo será abordado o conceito de trabalho dentro de um contexto histórico de reestruturação produtiva que propiciou a entrada da mulher de forma crescente no mercado de trabalho.

3 PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO E TRABALHO

Para compreender o conceito de subjetividade serão analisados os principais aspectos do pensamento de Foucault e Deleuze e o terceiro momento de criação dos modos de subjetivação e seus principais aspectos. Depois, será focado o conceito de subjetividade para os dois autores e as considerações na atualidade e quais os parâmetros nas relações trabalhistas que devem ser levados em consideração na análise da subjetividade das gerentes.

3.1 A ANALÍTICA DE FOUCAULT

Deleuze (1992) estuda Foucault em três dimensões quais são: Saber, Poder e Subjetividade, três momentos distintos, articulados entre si, somados a critérios cronológicos e metodológicos, a saber: Arqueologia do saber, Genealogia do poder e Genealogia da moral ou da ética. Para o próprio Foucault (2003) os momentos vão se complementando a medida que se descobre outras interpretações da realidade. A importância de Foucault está em interpretar a realidade social em uma determinada época de uma forma singular que ninguém até então havia analisado e sem generalizar. As obras de Foucault, segundo o próprio autor, são na verdade uma análise sobre os discursos de uma determinada época e lugar,

Por que Foucault passa do saber ao poder? É possível responder, desde que se entenda que essa passagem não é apenas uma mudança de tema. Foucault parte de uma concepção original que ele se faz do saber, para inventar uma nova concepção do poder. O mesmo acontece, e com mais razão, no caso do "sujeito"; ele precisará de anos de silêncio para chegar, nos seus últimos livros, a essa terceira dimensão.

Deleuze (1992) afirma que o tema geral de Foucault é o sujeito, os modos de subjetivação do ser humano, principalmente ao descobrir a subjetividade como terceira dimensão. Para Foucault tanto o saber (1ª dimensão) quanto o poder (2ª dimensão) não suprem as dúvidas e questionamentos da atualidade. É necessária então, uma nova criação. A terceira dimensão denominada Subjetividade por Deleuze (1992) trata-se da passagem para novas erupções, não é apenas uma mudança de tema, mas, necessária no transcórre da obra. Foucault tem a

impressão de se fechar nas relações de poder, na parte que a linha termina ou que ele não consegue “transpô-la e que ele não dispõe de uma linha de fuga.

Fonseca (2007) afirma a necessidade do homem de construir uma ética que possa ser o fundamento de sua própria constituição. Assim, a importância está nas diferentes formas de constituição do sujeito através de métodos de executar uma ética apoiada na reflexão ou no cuidado de si. “Em jogo, está a constituição de um “sujeito ético” a partir de uma determinada relação “consigo” (YAZBEK, 2007, p.107).

Foucault vai passar a analisar as técnicas de si, o exercício ético de constituição de si, ou, para usar outra expressão, os modos ou práticas de subjetivação do ser humano. Esta consiste, essencialmente, na invenção de novas possibilidades de vida, como cita Nietzsche, na constituição de verdadeiros estilos de vida ou invenção de novas possibilidades de vida: mas dessa vez, um vitalismo sobre fundo estético (DELEUZE, 1992).

3.1.1 Conceito de Subjetividade

Para Foucault (2004) subjetividade é um exercício de si sobre si mesmo através do qual procura se elaborar, transformar e atingir certo modo de ser.

Pela maneira com a qual o sujeito se constitui de uma maneira ativa, através das práticas de si, essas práticas não são, entretanto, alguma coisa que o próprio indivíduo invente. São esquemas que ele encontra em sua cultura e que lhe são propostos, sugeridos, impostos por sua cultura, sua sociedade e seu grupo social (FOUCAULT, 2004, p.276).

Deleuze (1992) explica que para Foucault subjetivação são os novos modos de vida, da liberdade de invenção do ser humano. Assim, segundo Deleuze (1992), através da subjetividade que é criação e resistência, seria possível transpor a linha da força, fazendo com que ela mesma seja afetada em vez de afetar outras forças, ultrapassando o poder, criando uma “dobra” que segundo Foucault é a relação da força consigo mesma.

Trata-se de uma relação da força consigo mesmo (ao passo que o poder era a relação da força com outras forças), trata-se de uma “dobra” da força. Segundo a maneira de dobrar a linha de força, trata-se da constituição de modos de existência, ou da invenção de possibilidades de vida [...] como obra de arte (DELEUZE, 1992).

Neto (2006) nos revela que os processos de subjetivação são entendidos como os mecanismos pelos quais nos tornamos sujeitos e ao mesmo tempo assujeitados aos outros e a nós mesmos. Esta lógica engloba também criação de novas formas de viver no mundo alterando os jogos de verdade já estabelecidos ou padronizados, levando a resistências.

Rolnick (1997) concorda com Deleuze (1992) ao ver a subjetividade não de forma simplista, como uma pessoa ou uma identidade, mas como constituição de novos modos de existência. A existência como obras de arte, acontecimentos que ao mesmo tempo são éticos e estéticos. A ética como um conjunto de regras que avaliam como agimos e que o dizemos em função do modo de existência que isso implique. Estética como estilo, uma invenção de uma possibilidade de vida. Constantemente estes acontecimentos vão sendo criados como as novas “dobras”, duplicando as relações de força, constituintes da própria subjetividade em certo tempo:

Subjetividades hoje: arrancadas do solo, elas tem o dom da ubiqüidade – flutuam ao sabor das conexões mutáveis do desejo com fluxos de todos os lugares e todos os tempos, que transitam simultâneos pelas ondas eletrônicas. Filtro singular e fluido deste imenso oceano também fluido. Sem nome ou endereço fixo, sem identidade: modulações metamorfoseantes num processo sem fim, que se administra dia a dia, incansavelmente (ROLNIK, 1998, p.1).

Rolnik (1997) afirma que os processos de subjetivação são constantes e variáveis. Variáveis, porque de um lado, a todo o momento o poder não pára de recuperá-los e de submetê-los às relações de força, a menos que renasçam inventando novas formas, novas saídas de fuga, indefinidamente e de outro, pelo contexto histórico que se encontram que difere de tempos em tempos, de uma era clássica para a era moderna, como revela Deleuze..

Nesta linha para Grisci (2002) cada período histórico incita novos hábitos, novas atitudes, novas maneiras de trabalhar, de contar o tempo que revelam um novo modo de ser e de subjetivar. Isto é, mudanças na concepção de modos de trabalhar são como dispositivos de subjetivação, de produção de subjetividade. Com as novas exigências sociais, os hábitos, a cultura, o trabalho, modificam-se, alterando a subjetividades, assim o sujeito da atual reestruturação do trabalho é diferente do sujeito da Revolução Industrial que consolidou o modo capitalista de produção.

Guattari e Rolnik (2005) inferem que a subjetividade é social, ela circula nos conjuntos sociais em diferentes tamanhos, ela é a todo o momento, em todo lugar assumida e vivida por indivíduos em suas existências particulares. Assim, o modo pelo qual os indivíduos vivem esta subjetividade oscila entre dois extremos: o indivíduo apreende ou se submete à subjetividade tal como a recebe, de acordo com o controle capitalista, o que Fonseca (2007) chama de genealogia do indivíduo moderno enquanto objeto; e outro referente a expressão e criação, na “qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade, produzindo um processo que eu chamaria de singularização” (GUATTARI; ROLNIK, 2005, p. 42).

Para Fonseca (2007) o tema central de Foucault é o sujeito e as várias tentativas de produzir uma história dos diferentes modos de subjetivação e objetivação do ser humano dentro da nossa cultura ocidental moderna. Os modos de subjetivação estão interligados e justapostos aos modos de objetivação, assim como os mecanismos e estratégias que compõem esses processos, que, em seu conjunto, podem explicar a constituição do sujeito (FONSECA, 2007). Para o autor, os processos de objetivação referem-se aos mecanismos ou práticas disciplinares que explicam como o homem tornou-se um objeto dócil e útil, através da disciplina que permite o controle minucioso das operações do corpo (genealogia do indivíduo moderno enquanto objeto). A disciplina produz corpos submissos, exercitados, corpos dóceis e úteis para o trabalho. Estes mecanismos disciplinares geram uma nova economia e uma nova política de corpos, no qual os corpos tornam-se dóceis.

Os processos de subjetivação referem-se aos estudos sobre a constituição do indivíduo moderno preso a uma denominação que lhe é atribuída como própria (genealogia do indivíduo moderno enquanto sujeito). É uma das possibilidades provisórias de organização da consciência de si, a partir da experiência das técnicas de governo do sujeito para consigo mesmo e para com o outro (FOUCAULT, 2004). As técnicas disciplinares criam uma forma de individualidade totalmente nova para os corpos.

Na contemporaneidade Foucault (2000) desenvolve uma forma de analisar os modos de ser e de subjetivar, que é a genealogia. Foucault (1979, 2003, 2004) passa a analisar o sujeito através do seu discurso e descreve que o sujeito não é o

produtor nem criador do discurso na história. Os discursos existem por si só, não são criados pelos sujeitos. Souza (2009) afirma que para Foucault o discurso constitui e é constituído pelo social. Os sujeitos e os discursos são constituições históricas e em constante transformação.

Afinal, qual seria então o papel dos sujeitos na produção de um discurso se este discurso tem existência própria na genealogia? Para Foucault (2000) as práticas sociais e culturais é que moldam o indivíduo como objeto e como sujeito. Os sujeitos não são autônomos vivem em uma sociedade que tenta de todas as formas transformá-los em objetos dóceis. Neste emaranhado de micro e macro poderes os sujeitos resistem a diversas forças e perpassam as portas das relações cotidianas no qual o poder tece a sua rede e na qual constitui e reconstitui estes sujeitos. Para Souza, Machado e Bianco (2008, p. 80):

O pesquisador genealógico tentará compreender o processo que faz com que determinadas forças constituam um discurso como sendo verdadeiro (FOUCAULT, 1979). Não há entidades que movimentam a história, não se pretende em uma análise de discurso genealógica descobrir sujeitos, inventores e heróis, pois os sujeitos não preexistem, são constituídos por relações de poder (FOUCAULT, 2004).

Foucault (2000, 2004) conceitua poder sem buscar a origem ou a centralidade, que não está em uma pessoa, cargo, leis ou Estado. O poder não está só nas gerentes, na função gerencial ou na própria instituição que emprega. O poder provém de todas as partes, podem ter formas específicas de racionalidade que atuam no cotidiano da sociedade, nas práticas sociais, no interior de uma instituição e que constituem os modos de objetivação e subjetivação dos sujeitos.

Em suma, Foucault (1971) por meio dos estudos quer mostrar o que tece o sujeito, o que o constitui como produto de um saber e de um poder. O sujeito aqui não é autônomo muito pelo contrário, o sujeito perde a sua centralidade e está agora envolvido numa rede de poderes, sendo parte dele.

4 AS NOVAS FORMAS DE TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

A relação sujeito e trabalho se modifica na história. É importante frisar que o mundo do trabalho é muito mais heterogêneo do que se imagina, requer diversas habilidades e re-significações e que muitas são as possibilidades de inserção dos sujeitos, por exemplo, as mulheres, neste espaço, marcado por novas formas de gestão, por avanços tecnológicos, pela reorganização produtiva e pelas novas formas que a trabalhadora e o trabalho adquirem nos processos subjetivos, provocando reflexos na vida cotidiana, na sociabilidade e nos modos de ser dos sujeitos (LOPES, 2009).

Por este motivo, um percurso histórico se faz necessário, bem como informar que a pesquisa utiliza a nomenclatura trabalho, pelo momento histórico atual e por entender que difere de Labor, pois segundo Pennella (2000) os conceitos são diferentes na relação com o indivíduo. “Labor possui uma conotação de dor e luta do homem contra a necessidade, enquanto “trabalho” está relacionado ao esforço positivo e voltado para a produção” (PENNELLA, 2000, p. 34). Na Grécia antiga, segundo a autora, não existia distinção entre labor e trabalho, pois toda atividade² era realizada por escravos, mulheres, ou seja, por não cidadãos, para atender as necessidades humanas e como uma forma de punição e pena. Assim, as atividades realizadas pelas mulheres eram consideradas *labor* pelo aspecto simbólico e político envolvido. Para o grego, a constituição da subjetividade não estava ligada ao trabalho, mas à política - base de sustentação das atividades, da felicidade e dos sujeitos da *polis*. As atividades estavam associadas à escravidão, ao castigo, à punição e não eram vistas como um meio de se alcançar a felicidade. Para os gregos a felicidade advém de uma relação individual e coletiva do uso dos bens para atender somente a sociedade grega, o que difere das sociedades atuais onde a felicidade está relacionada ao trabalho e ao acesso a bens materiais. Segundo Nardi (2006), o trabalho era pensado a partir de um sentido atribuído a ele, como punição (para escravos e mulheres), como forma de servidão (para artesãos), para fornecer alimentos (pelos agricultores) e para servir a política (pelo cidadão), se o trabalho fosse realizado com outro intuito, como a sobrevivência era considerado indigno.

² Segundo Lopes (2009), não existia uma denominação para definir trabalho na Grécia antiga, assim é mais adequado utilizar a palavra atividade.

Com enfoque diferente da concepção grega, Braverman (1974) infere que o trabalho bem como o/a trabalhador/a atuam como agentes de transformação da realidade, transformando a natureza, produzindo vida e construindo o mundo. O indivíduo e sua capacidade humana de produzir valem muito mais do que o trabalho em si, pois nela está o próprio ser humano. Esta concepção de trabalho como essência humana e libertação do homem vai adquirindo novos contornos com o desenvolvimento produtivo. Para Harvey (2007) o novo espírito do capitalismo modificou radicalmente não só o trabalho mas também o/a trabalhador/a na modernidade, pois limitou as liberdades, converteu os indivíduos em mercadoria - mercadoria essa, simples, de fácil controle e troca, voltada aos interesses do mercado capitalista, além de realizar várias modificações, fracionamento e especialização das atividades, a inserção do maquinário, da tecnologia e da internet, na tentativa de retirar a própria importância, o conhecimento e a ação deste/a trabalhador/a.

Para Nardi (2006, p. 31) o trabalho “molda a nossa visão de mundo depois do século XVII” e é visto como uma categoria construída e como fator de coesão social, que se associa, em cada ruptura histórica, a uma rede intrincada de dispositivos presentes na estrutura e na dinâmica social, atuando como suporte para a sobrevivência do homem na contemporaneidade. As transformações contemporâneas, como a passagem do modelo fordista-keynesiano para a acumulação flexível, mostram que o trabalho continua central do ponto de vista da estrutura social e da construção material e psíquica dos sujeitos.

Foucault (1979, 2003) afirma que o trabalho é um dispositivo do poder disciplinar que influencia diretamente as relações sociais, a vida e a linguagem. O trabalho são práticas sociais que atuam como um aparelho, uma ferramenta, constituindo os sujeitos e os organizando. Para Foucault (1979, 2003) o trabalho possui uma tripla função: produtiva, simbólica e disciplinar, sendo as três interligadas. O trabalho atua como função produtiva no momento em que o sujeito precisa produzir para atender as necessidades de uma sociedade. Nardi (2006) informa que por meio da regulação da vida no trabalho os sujeitos são chamados à responsabilidade e produção, ou melhor, são co-responsáveis pela riqueza de uma nação e precisam seguir e reproduzir um modelo padrão de trabalhador/trabalhadora e a norma hegemônica estabelecida de família heterossexual monogâmica. Yazbek (2012, p. 83) concorda e baseado na analítica da finitude infere que o homem foi requerido na

modernidade como objeto do saber; enquanto ser dominado pelo trabalho, pela vida e pela linguagem, ou seja, um ser que produz, que vive e que fala, “e que o faz na condição de ser finito, isto é, histórico”. Neste sentido o trabalho não se dissocia do individual e do coletivo, pois é constituído por pessoas, grupos e sociedade para atender as necessidades em cada contexto socioeconômico e histórico.

A função simbólica refere-se à importância que o trabalho assume em cada sociedade, na Grécia era visto como um castigo e pena, durante a Revolução Industrial, como meio de sobrevivência e hoje apresenta uma centralidade jamais vista na história, o trabalho é meio de sobrevivência, de interação e ascensão social e o caminho para obtenção da riqueza e da felicidade (NARDI, 2006).

A última função de adestramento ou função disciplinar é a mais importante, pois as relações de poder envolvidas nas relações sujeito-trabalho moldam os sujeitos, assujeitando-os as normas vigentes e aos regimes de verdade. Atualmente, a questão é saber de que forma esta disciplina acontece (DREYFUS; RABINOW, 1995). Para Foucault (1979, 2003) o poder disciplinar é exercido de forma individual, no corpo dos indivíduos com o objetivo de normalizar e disciplinar, tornar o sujeito um ser dócil e útil frente aos interesses de uma determinada época e local e é inserido na sociedade de forma sutil pelas diversas relações de força existentes. Para Foucault (2003, p.8) “o que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso”. Esses efeitos negativos e positivos sobre a massa que Foucault chama de “nova economia do poder” são técnicas utilizadas pelo Estado bastante eficazes que trazem economia e eficiência para as organizações e são menos aleatórias em seu resultado, menos suscetíveis de escapatórias ou de resistências”. Nesta “economia do poder” é mais eficaz e mais rentável vigiar do que punir os sujeitos. Esta estratégia envolvida nas relações sociais engloba vários micropoderes que controlam o sujeito tornando-o dócil e subordinado ao poder hegemônico. Para se alcançar o sucesso na disciplinarização dos corpos, usa-se três recursos: a vigilância hierárquica, com a observação e o vigiar, para não desperdiçar o tempo e trabalho dos sujeitos; a sanção normalizadora, com punições disciplinares de forma positiva, para que os sujeitos se exercitem mais no trabalho e não tenham mais dúvidas e/ou erros, tornando o trabalho uma norma e o exame, que une os dois e é

uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir os sujeitos. Os micropoderes “atinge seus corpos, vem se inserir em seus gestos, suas, atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida cotidiana” (Foucault, 1979, p. 75). Os mecanismos de sujeição como o trabalho, as relações de gênero, os modos de subjetivação e a linguagem, não podem ser estudados fora de sua relação com os mecanismos de exploração e controle.

Nardi (2006) concorda com esta estreita relação existente entre coação e liberdade e define esta relação de assujeitamento do indivíduo. O autor explica que da mesma forma que o trabalho coage e assujeita, ele também liberta os sujeitos pelas reações, resistências, o que para Deleuze (2002) são as contituições de novas dobras nas relações de força na qual o sujeito consegue transpor e criar novos modos de ser e agir no mundo. Esta abertura, diante da relação de poder só é possível de acontecer pela inserção da liberdade como possibilidade de escolha dentro das relações de poder. A ação singular do sujeito de governar a si e aos outros só é possível entre sujeitos livres, ou seja, sujeitos individuais ou coletivos que têm diante de si um campo de possibilidades, onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer. Portanto, poder e liberdade coexistem e não podem existir sem o outro (DREYFUS; RABINOW, 1995).

Para Nardi (2006, p. 50) “a liberdade de cada indivíduo para decidir o próprio destino, por sua vez, é dependente das possibilidades colocadas por cada conjuntura e por cada regime de verdade”, neste sentido, no desenrolar da história, o passado e o presente se entrelaçam e é importante compreender de que forma os momentos de crise, ruptura e transformação potencializam ou interferem nos modos de subjetivação do sujeito, assujeitando-os aos regimes de verdade vigentes e tornando-os livres ao resistirem às relações de poder e,

Entender como os diferentes modos de subjetivação conduzem a uma maior liberdade ou, ao contrário, à limitação da liberdade nas possibilidades de decidir o próprio destino e da sociedade constitui o parâmetro fundamental para compreender os rumos das transformações contemporâneas no mundo (NARDI, 2006, p. 22).

Os diversos conceitos sobre trabalho nos revelam que em cada contexto histórico, social e político o trabalho representa uma determinada sociedade e seus regimes

de verdade. Regimes de verdade indicam o conjunto de significados padronizados e socialmente aceitos como verdade que cada sociedade se utiliza para disciplinar e organizar os sujeitos (FOUCAULT, 2003; NARDI, 2006). Embora, é preciso entender que os mecanismos de sujeição como o trabalho, as relações de gênero, os modos de subjetivação e a linguagem, não podem ser estudados fora de sua relação com os mecanismos de exploração e controle.

Neste sentido, problematizar o trabalho na contemporaneidade fornece subsídios para a discussão de como foi modificada as relações trabalhistas, como as relações de gênero são constituídas nos bancos estudados e de que forma o trabalho atua como dispositivo de poder e resistência interferindo e constituindo novos modos de ser das mulheres entrevistadas, através da análise dos discursos. Para compreender como as transformações geraram novos modos de ser e possibilitaram a entrada da mulher de forma maciça no mercado de trabalho é preciso contextualizar o momento em que se vive, com foco na contemporaneidade, pois a primeira geração das gerentes entrevistadas iniciou no mercado de trabalho a partir da década de 1980 e a segunda no século XXI, assim, será realizada uma revisão dos temas relacionados às mudanças econômicas que afetaram diretamente as novas formas de trabalho e gestão no Brasil, bem com constituíram novos aspectos subjetivos nos sujeitos.

4.1 MUDANÇAS ECONÔMICAS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO

A economia, bem como o setor produtivo, se modifica com o novo espírito do capitalismo. O capitalismo transformou países, organizações e mão-de-obra. A competição informacional e tecnológica tem devastado uma legião de trabalhadores e modificado a própria estrutura trabalhista. Em vez de seres humanos, os clientes, estão se relacionando com computadores, caixas eletrônicos e sites o que demonstra a substituição rápida da mão-de-obra pela máquina e a disputa mais acirrada por vagas de emprego (BRAVERMAN, 1974; KUMAR, 1997; CASTELLS, 1999; FARIA, 2009).

Esta substituição está sendo impulsionada pelos avanços na informática, no maquinário e na estrutura mercadológica, que transforma não só o perfil da força de trabalho dos/das gerentes e da massa envolvida, mas as formas de gestão global dentro da organização. Grisci e Bessi (2004) concordam e conceituam os métodos de gestão como os “fios condutores da organização”, englobando condições e organização do trabalho, natureza das relações humanas, sistemas de avaliação e de controle dos resultados, políticas de gestão de pessoas, que são, na verdade, os objetivos, os valores e a filosofia da própria organização.

Segundo Nardi (2006, p.64) os modelos de gestão incluem os programas de qualidade total e o *empowerment* do trabalhador que se traduz no aumento da sua capacidade de decisão e autonomia e, na prática, visa a internalização da regra, a intensificação do trabalho, a individualização, demissão e redução dos cargos intermediários. Ou seja, devem-se conservar somente os trabalhadores que tem as competências centrais exigidas pela empresa (core competences).

As estratégias organizacionais de racionalizar o trabalho, com custo mínimo, flexibilidade, alta competitividade, além do desvio de recursos da produção de bens e serviços para a especulação e do apoio do governo na flexibilização das leis trabalhistas acarretaram diversos problemas nas condições sociais de existência dos trabalhadores, tais como desemprego, precarização, intensificação do trabalho e da terceirização (SEGNINI, 2007).

Assim, percebe-se que não se trata de uma mudança no setor produtivo e local, ou seja, apenas no Brasil, mas global com “intensificação da internacionalização do capital e do ideário neoliberal” (SEGNINI, 2000, p. 188). Neste contexto, um dos maiores desafios na gestão das organizações é operacionalizar suas estratégias de forma a competir no mercado globalizado. Produzir ou ofertar bens ou serviços que agreguem valor e diminuam os custos de produção, este é o objetivo maior que movimenta a economia capitalista e toda a produção mundial (WILD, 1977; HARVEY, 2007).

Em relação ao trabalho Boltanski e Chiapello (2009) enfocam os efeitos socialmente negativos resultantes das inovações organizacionais associadas ao terceiro espírito do capitalismo durante os últimos 20 anos. As novas organizações do trabalho

inspiradas no toyotismo adéquam-se as novas regras mercadológicas com redução permanente dos custos de produção e com a melhoria contínua obtida, principalmente, na economia com a mão de obra, com a utilização de alta tecnologia e da telemática, com a intensificação do trabalho e com a valorização crescente da flexibilização. A flexibilidade resultou na evolução das práticas de contratação, como *downsizing*, possibilitando a transferência para os assalariados, subcontratados e outros prestadores de serviço o peso das incertezas do mercado, com preferência por contratações precárias (terceirizados e contrato temporário).

Nardi (2006) afirma que com a flexibilização houve um aumento violento na insegurança relacionada ao emprego que atingiu trabalhadores em geral, até os cargos gerenciais. Assim, as mudanças no trabalho carregam contradições internas, pois ao mesmo tempo em que aumentam a autonomia e trazem o enriquecimento das tarefas, eliminam a possibilidade de ascensão e segurança nas empresas, o que pressupõem a troca da segurança pelo risco, pela via do medo do desemprego e da precarização e esta autonomia exigida pela empresa é carregada pela cobrança e investimento somente por parte dos trabalhadores, de forma individual. Mudanças estas que se constituem em novos dispositivos que vão configurar a subjetividade dos trabalhadores. “Hoje, os trabalhadores têm que garantir sua própria formação. A dedicação deve ser dirigida às carreiras individuais e não à empresa, uma vez que a internalização das metas de produção é uma das condições de sobrevivência no emprego” (NARDI, 2006, p. 67).

As novas formas de flexibilização do trabalho refletiram nos bancos, que foram obrigados a modificar sua forma de gestão. Para Pennella (2000) refletiram diretamente na estrutura do Banco. Com uma mudança do *layout* das agências, com a transferência de um modelo de gerência “tradicional”, com um gerente isolado, uma área mínima para atender aos clientes e poucos funcionários no caixa, para um modelo de agência de atendimento com vários caixas, grande espaço para gerentes e assistentes para atendimento ao cliente especialmente o médio e o grande investidor, um auto-atendimento logo na entrada com o objetivo de reduzir as filas e os atendimentos no caixa (PENNELLA, 2000).

A nova gestão acaba afetando diretamente os clientes, os/as bancários/as e a sociedade como um todo. Para Grisci e Bessi (2004, p.182) os clientes resistem e

“mesmo tendo dificuldades em consumir a subjetividade fabricada pelas novas formas de organizar o trabalho no Banco, são forçados a uma mudança de cultura, a uma mudança de seus modos de utilizar os serviços do Banco.”. Em relação aos bancários, com a eliminação de muitos postos de trabalho cresceu o medo do desemprego para os que ficaram no Banco. As organizações tornam-se mais flexíveis e planas, trabalhando em redes, com as tarefas intensificadas, pouco definidas, a mobilidade passa a ser ascendente (vertical e horizontal) e descendente (temporários) com muitos postos de trabalho terceirizados. A reestruturação capitalista gerou uma intensificação tanto no uso das tecnologias de informação, informática, telemática quanto na terceirização do trabalho bancário (SEGNINI, 1998a, 2007; PENNELLA, 2000).

Diante do cenário contemporâneo, mesmo a mão-de-obra bancária, que é uma das mais qualificadas e escolarizadas, está sendo substituída de forma gradativa e rápida pelos serviços automatizados e terceirizados (menos dispendioso). Grisci e Bessi (2004) nos informam que o próprio cotidiano do trabalho nas agências bancárias é modificado estruturalmente, pois as tarefas que antes eram exercidas por duas ou mais pessoas passam a ser realizadas via máquina, nos caixas eletrônicos ou on-line.

Abreu e Sorj (2000) observam que a mão-de-obra dos Bancos no Brasil diminuiu 40% em sete anos, passando de 824 mil funcionários em 1989 para 497 mil em 1996 e tendendo a queda nos próximos anos. Para as autoras as demissões progressivas de funcionários, bem como o aumento da participação da mulher nos Bancos foram os dois fenômenos de ordem mais geral, correlacionados a flexibilização que perduraram. No caso das demissões, segundo Balbino (2007) ocorreram de modo diferenciado nos bancos. Nos Bancos públicos esse processo ocorreu de forma mais lenta até pelos entraves institucionais relativos aos direitos trabalhistas. A estabilidade foi um dos problemas, pois dificultava tanto a demissão quanto a substituição de funcionários. Diferentemente, nos bancos privados, a rotatividade de funcionários foi bastante elevada, pela liberdade nos processos admissional e demissional, selecionando e privilegiando o funcionário com maior flexibilidade e disponibilidade. Balbino (2007) verificou que a licença maternidade e a presença de filhos facilitavam a demissão nos Bancos privados e que funcionava

como um empecilho para a ascensão da mulher às funções comissionadas, nos dois bancos, tendo peso maior no Banco privado.

No que tange ao aumento da participação das mulheres nos bancos, a terceirização incentivou fortemente a entrada da mulher no mercado de trabalho e foi caracterizado pelas desigualdades salariais existem e confirmadas pelos dados do DIEESE (2011, p. 4): "Na contratação, as mulheres recebem, em média, R\$ 2.121,72, enquanto os homens recebem o equivalente a R\$ 2.842,18". Seguindo a lógica da desigualdade de gênero, no setor bancário segundo Segnini (1998a, 1998b, 2007) e Balbino (2007) as mulheres passaram de recepcionista, bibliotecária e atendente, na década de trinta, a gerente na década de 90, embora até hoje os altos cargos como diretores e superintendentes ainda são reservados aos homens. O Banco ou:

O setor bancário é sem dúvida um setor importante para entender os processos diferenciados de empregabilidade da força de trabalho feminina. De fato, a atual reestruturação produtiva por que vem passando o setor bancário no país promoveu um significativo aumento da participação feminina no setor. Visto do ponto de vista global, é verdade que as mulheres ainda se encontram mais concentradas em algumas funções operacionais e de menor prestígio (ABREU; SORJ, 2000, p.72).

Grisci e Bessi (2004) indicam que a reestruturação demarca a passagem de uma cultura de estabilidade e segurança para outra, da instabilidade e da insegurança que afeta o modo de trabalhar e de ser dos bancários e das bancárias, refletindo em desligamentos e adoecimentos. A pressão por metas é grande e o Banco, enseja dentro da lógica de lucratividade, um investimento por parte dos sujeitos do trabalho no sentido de uma mobilização subjetiva total e incondicional ao seu projeto e aos objetivos de lucratividade.

Assim, homens e mulheres sofrem com as novas formas de produção capitalista de forma diferenciada. Segnini (1998a, 1998b, 2007), Diogo e Coutinho (2006), Bruschini (2007), Abramo (2007) concordam que as atuais mudanças ocorridas no setor produtivo refletiram negativamente tanto para homens quanto para mulheres e não propiciaram igualdade de condições. "Ao contrário, a nova ordem econômico-social vem perpetrando hierarquias, desigualdades e assimetrias historicamente construídas, sejam estas de classe social, raça ou gênero" (DIOGO; COUTINHO, 2006, p.137).

4.1.1 Reestruturação produtiva e a função gerencial

O Sistema Financeiro Nacional, diante da fase de estabilidade macroeconômica, teve que se redimensionar para buscar novas formas de financiamento de suas atividades. Com a estabilização da economia e com a queda na taxa de juros, os Bancos perderam os ganhos pela inflação gerando inadimplência, sendo necessária a intervenção do governo para fortalecer o sistema financeiro, através da criação do Programa de Estimulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional (Proer). A medida transitória promoveu o enxugamento do sistema financeiro através de fusões entre Bancos, bem como reorganizações societárias e reestruturação de instituições (SIQUEIRA, 1999), refletindo diretamente nas rotinas de trabalho e no conteúdo das funções que são modificados para atender as novas tecnologias. Muitas rotinas passam a ser realizadas via computador, assim inúmeros trabalhos apontam para as modificações nas funções como de gerente.

Segundo Abreu e Sorj (2002, p. 62) “A gerência passa a ser uma função muito mais descentralizada e exercida em equipe”. Além disso, o trabalho é intensificado e dinâmico o que demanda atualização e capacitação constantes, que se traduz em ter, ser e manter-se competente, para os/as trabalhadores (a) na contemporaneidade, “é o poder conferido pelo domínio de competências demandadas, reforçando a expressão *core competence*, indicando que as organizações competitivas são mais que portfólios de negócios, sendo portfólios de competências” (MELO 2000, p. 126).

Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) realizaram uma pesquisa com nove mulheres “gerentes de atendimento à cliente”³ do Banco do Brasil e afirmam que a reestruturação produtiva alterou a função gerencial e criou novas denominações como “gerente de atendimento à cliente” função que reflete as necessidades atuais exigidas pelo trabalho, quer seja, uma postura mais flexível, criativa e dinâmica atrelada aos objetivos da organização, ótimo perfil para vendas e negociação e empatia com clientes.

Ser gerente há vinte anos era ter realmente galgado na estrutura de carreira bancária e concentrava um enorme poder e autoridade, centralizando de

³ Função denominada pelo Banco do Brasil.

fato as decisões relativas à sua agência. Hoje, no entanto há uma mudança radical na filosofia do cargo, que é muito mais descentralizado, funcionando em equipes e priorizando o trabalho conjunto. Mesmo o gerente geral de uma agência, portanto, já não concentra o poder e autoridade de antigamente. Por outro lado, houve um crescimento muito grande de postos com a denominação de gerência, como gerentes de contas e gerente de produtos específicos dentro dos bancos (ABREU; SORJ, 2002, p.64).

A carreira profissional, então, modifica-se para dar lugar a uma intensa necessidade de multiquificação por parte do gerente para manter-se empregado (MELO 2000). Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) ainda informam que as organizações atuais têm se modificado em contextos altamente diferenciados nos níveis econômico, social e político, o que reforça a necessidade de adaptar as funções gerenciais aos novos ditames do mercado, exigindo um profissional adaptado às mudanças, flexível, hábil no trato com clientes e diretores. Assim, definem que,

As atuações gerenciais envolvem [...] cada vez mais, tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos e resolver problemas e conflitos à medida que surgem são tarefas pertinentes. E, por fim, é necessário liderar, compreender, reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada [...] e com maior amplitude, destacando, principalmente, as relações com clientes, com acionistas, com fornecedores, com o público em geral, com o sindicato e com o Estado (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000, p.6).

Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) concluem que a função gerencial se remodelou e o gerente para atender o mercado altamente competitivo e globalizado precisa manter-se constantemente qualificado, investir mais no cliente do que na execução das tarefas, ou seja, preocupação mais com os fins do que com os meios, para assim manter-se empregado no mercado de trabalho.

4.2 MULHERES NO CONTEXTO DO TRABALHO

Historicamente, a mulher tem sido relegada a um segundo plano, subordinada a figura de um homem, classe social, instituição ou igreja. A mudança de paradigma acontece a partir do século XVIII com a Revolução Industrial obrigando a mulher a tomar novas posturas (PRIORE; BASSANEZI, 2004). Com novas profissões surgindo, a mulher então, começa a buscar seu espaço social que é conquistado com muita luta e resistência durante as primeiras grandes guerras mundiais. A mulher substitui temporariamente o homem na indústria bélica, de mantimentos e

a inserção do trabalho das mulheres torna-se crescente (GIULANI, 2004; TELLES, 2004; RAGO, 2004).

Para Harvey (2007) a produção flexível, a busca por novos mercados e a grande competitividade, marcada pela globalização, alterou as relações de gênero. A necessidade de mão-de-obra barata fez com que a força de trabalho das mulheres e de jovens se disseminasse e tomasse novos contornos. As conseqüências foram a reorganização no mercado de trabalho e também nas relações familiares. Para o autor valores são reformulados em relação ao gênero, à família, à sexualidade e à maternidade, alterando-se algumas práticas quotidianas e mentalidades.

No caso brasileiro, o crescimento da oferta de emprego feminino nos anos 1970 com a expansão de ramos industriais que eventualmente empregam mulheres coincide com uma relativa escassez de mão-de-obra nos grandes centros econômicos como São Paulo. Ao mesmo tempo observa-se a degradação do salário mínimo e a conseqüente reformulação das estratégias de sobrevivência familiar, percebe-se que mulheres e menores integram-se ao mercado de trabalho industrial, de forma então, precarizada (SOUZA-LOBO, 1991). Neste contexto, Souza-Lobo (1991) informa que o trabalho da mulher sofre modificações importantes no nível organizacional do capital, de um lado e, de outro, reformulação nas práticas ocupacionais das mulheres. O que na verdade, implica em dois tipos de fatores: os fatores econômicos e os não-econômicos. Os fatores econômicos influenciam a posição das mulheres na hierarquia da produção e geram basicamente modificações no processo de trabalho, em que a desqualificação e fragmentação de tarefas coincidem com a expansão do emprego feminino. Dentre os fatores econômicos pode-se inferir a criação de leis⁴ mais abrangentes para os trabalhadores do setor público. Através da lei nº 5.473, em 1968, o Presidente Costa e Silva proibiu a discriminação de sexo para o provimento de cargos nas empresas públicas, nas autarquias e nas sociedades de economia mista, abrindo espaço para a entrada de mulheres nas instituições públicas através de concurso (SOUZA-LOBO, 1991). Já os fatores não-econômicos, operam de forma autônoma, como as questões culturais e sociais em relação ao trabalho da mulher no ambiente familiar. Devido ao trabalho

⁴ Existe o projeto de lei (PLC 130/2011) que estabelece multas para empresas que pagarem às mulheres salários menores do que os atribuídos aos homens pela mesma atividade, mas ainda espera aprovação da Presidente Dilma Rouseff (BRASIL, 2011d).

muitas mulheres voltam a estudar, prorrogam a maternidade, passam a utilizar métodos contraceptivos e ser mantenedoras do lar, o que gera a diminuição das famílias. A mulher trabalhadora continua responsável por cuidar da casa e dos filhos, mas passa a contar com a colaboração do homem ou terceirizar essas tarefas (SOUZA-LOBO, 1991).

Nesta linha, para Bruschini e Lombardi (2007) a intensa transformação cultural iniciada em 1960, em conjunto com os movimentos sociais, feministas e políticos da década de 1970, impulsionaram as mulheres para as escolas normais, para os cursos profissionalizantes e para as universidades, que se multiplicaram. Com a entrada crescente de mulheres no ensino superior, os cursos de prestígio como medicina, direito, arquitetura, engenharia, administração, cursos de especialização, bem como os salários tiveram que ser reformulados para atender as novas formas de trabalho. De um lado, ampliaram o leque profissional das mulheres abrindo novos mercados de trabalho para além dos tradicionais guetos e de outro, diminuíram um pouco o nível de prestígio e status atribuído a esses profissionais (HIRATA; KERGOAT, 2008; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; SIMÕES; MATOS, 2009).

No campo político, em meados da década de 80, a crise econômica brasileira, marcada por uma grande instabilidade sócio-econômica, pelo desemprego, pelo aumento da pobreza, atuou como uma alavanca que mobilizou diferentes setores sociais como sindicatos, movimentos populares, para melhorar as condições de vida e redemocratizar o país. Esses movimentos reivindicatórios junto com os movimentos feministas desencadearam em direitos específicos para as mulheres, embora sem garantias (GIULIANI, 2004).

Historicamente no Brasil, a regulamentação do trabalho feminino teve o seu início no período de 1932. Mas definitivamente, somente com a Constituição Brasileira de 1988 que se reconhece a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres. Em decorrência, os movimentos feministas, associados a líderes políticos, ganharam força e garantiram à mulher seu espaço na sociedade. As conquistas feministas importantes que modificaram o perfil da força de trabalho e abriram espaço para novos progressos na estrutura trabalhista englobam desde a licença maternidade, a punição contra qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades

fundamentais até a ascendente inserção das mulheres no mercado de trabalho (ABREU; SORJ, 2002; GIULANI, 2004; ABRAMO, 2007).

Segundo Maruani (2008) a história do trabalho feminino não é só uma história social, mas econômica, cultural e política que engloba o trabalho do homem e a própria sociedade e expressa significativamente um fato social total, pois as flutuações do emprego das mulheres e da divisão sexual do trabalho nos mostram como está a sociedade, o funcionamento do mercado do emprego, o lugar do trabalho no sistema de valores, o estatuto do gênero e as relações entre homens e mulheres. Para a autora cada sociedade, cada época, cada cultura produz formas de trabalho das mulheres e destila suas imagens e suas representações que são reveladas, de certa maneira, em suas capacidades, reais e simbólicas de terem acesso ao emprego e as condições de exercício de suas atividades profissionais.

Essas transformações e conquistas no mundo do trabalho resultaram de forma positiva em um ingresso das mulheres em ocupações e profissões de prestígio. As mulheres que estudam, que se profissionalizam, enfim, as mais instruídas (a partir de onze anos de estudo) são as que possuem as mais altas taxas de atividade ou de emprego no período de 1995-2005 (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2007). No ensino profissional os percentuais também são elevados, principalmente no nível técnico, na área de serviços. Na universidade, onde a maioria das mulheres ocupa as vagas dos chamados “guetos” ocupacionais que são educação, saúde, bem estar social, humanidade e artes, está havendo uma gradativa mudança e a mulher tem passado a freqüentar também profissões de prestígio, como: médica, arquiteta, advogada, juíza, procuradora, administradora (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Vale ressaltar que as mulheres apresentaram uma taxa de escolarização superior à dos homens. Segundo Bruschini e Lombardi (2007) a maior média ocorre dos 20 a 24 anos (9,6 anos). Em todos os grupos etários, com exceção do grupo de 60 anos, a média das mulheres foi superior à dos homens e este fato se repetiu para todas as regiões, em quase todos os grupos de idade, exceto para os homens (83,9%) da Região Norte.

Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008) defendem que a inserção da mulher no mercado de trabalho e seu acesso ao ensino superior têm contribuído para mudanças sociais para as mulheres, influenciando suas escolhas profissionais e no mercado de trabalho. Kanan (2010) afirma que a presença da mulher nos diversos tipos de organização de forma crescente e as novas formas de gestão, colabora para favorecer a ascensão das mulheres que apresentam uma dinâmica mais democrática e colaborativa ao gerenciar equipes. Fatos que segundo Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008, p. 18) tiveram um grande impacto no aumento do trabalho da mulher e no perfil da força de trabalho:

A expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades explicam não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também as transformações no perfil da força de trabalho. As trabalhadoras que até o final dos anos 1970, eram em sua maioria jovens, solteiras e sem filhos, passaram em 2005 a ser mais velhas (na casa dos 30 a 39 anos) casadas com maior aumento das taxas de atividades e mães. Não por acaso, considerando-se a posição ocupada nas famílias, as casadas foram as que apresentaram maior aumento das taxas de atividade.

As mudanças sociais podem ser percebidas também na reestruturação das organizações ao lançarem políticas formais e informais. Diante desta problemática gerada pela inserção da mulher no trabalho, as organizações buscam integrar trabalho-família no planejamento estratégico. Segundo Wolniewicz (2006) as organizações inserem políticas e práticas emergentes favoráveis para as famílias na tentativa de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e familiares e minimizar os problemas da mulher, como as pressões por ser mãe e dona de casa, e de alguma forma, lhe proporcionar oportunidades de crescimento na carreira. O caminho adotado pelas organizações são as políticas formais e informais. Formais incluem creches no local de trabalho ou consórcios de creches e informais como providenciar o transporte da escola até o local de trabalho ou atividades extras para depois da escola.

Contudo, no Brasil as limitações relativas aos programas sociais influenciam nesta prática e coexistem com as limitações da própria organização. As políticas são direcionadas as mulheres e, em particular, as mães de crianças pequenas sendo ignorada a diversidade das necessidades familiares e o uso de benefícios por homens, porque a família é definida ainda como uma preocupação exclusiva das funcionárias. Wolniewicz (2006, p. 51) destaca que,

As organizações sozinhas não conseguem dar suporte às mudanças sociais necessárias à conciliação de trabalho e família, faltam políticas públicas relativas à família e faz-se necessário que os governantes se envolvam mais ativamente no desenvolvimento de uma infraestrutura de cuidados para crianças em geral.

Ou seja, não há uma preocupação dos governos públicos com a relação trabalho e família, principalmente com a entrada maciça das mulheres no ambiente de trabalho. A mulher tem ocupado um lugar de destaque na economia brasileira e mesmo assim ainda sofre discriminação quanto ao salário e tratamento diferenciado no mercado de trabalho, sem o suporte de políticas públicas ou organizacionais. (MARUANI, 2008; GUIMARÃES; BRITO, 2008).

Diante dos fatos expostos nas pesquisas sobre mulheres trabalhadoras inferem-se que a mulher sofre discriminação no trabalho e não enfocam o preconceito, desta forma foi necessário conceituar os temas para facilitar a compreensão. Para Silva (1998) preconceito, deriva do latim *praeconceptu*, *prae* que significa anterior, prévio e *conceptu*, conceito. Pode-se definir preconceito como o conceito, opinião ou julgamento que se forma a priori, sem conhecimento ou sem maior ponderação dos fatos ou idéia preconcebida.

Assim, Jones (1973, p. 3) esclarece que: “preconceito é um julgamento ou atitude negativa, com relação a um grupo ou uma pessoa, baseando-se num processo de comparação social em que o grupo do indivíduo é considerado como o ponto positivo de referência”.

Já a manifestação comportamental do preconceito é a discriminação. Para Rios (2007, p. 28) discriminação é a manifestação concreta de um preconceito contra uma pessoa ou grupo considerado inferior, diferente, anormal ou fora dos padrões estabelecidos socialmente. Nesta prática discriminatória está inerente o interesse em prejudicar o outro, “que tenha o propósito ou o efeito de anular ou prejudicar o reconhecimento, gozo, ou exercício em pé de igualdade de direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural, ou em qualquer campo da vida pública” (RIOS, 2007, p.38).

Segundo Baker (2005) as mulheres sofrem discriminação no trabalho, pois analisar o preconceito é muito mais amplo e permeia o nível das idéias, das relações sociais. O autor demonstra que atualmente a discriminação é menos visível e menos comum, embora as formas sutis de discriminação continuem e afirma que a discriminação contra as mulheres no trabalho é e tem sido manifestada em uma grande variedade de ações, que envolvem a ação discriminatória direta, como negar cargos estratégicos, oportunidades, formação especializada e a ação discriminatória indireta que inclui a questão de gênero como hostilidade ou tratamento rude com as mulheres e atenção sexual indesejada⁵, nesses casos as ações não são expostas para as vítimas ou colegas e tornam-se invisíveis para os observadores, pois conforme a autora são micro-agressões ou aparentemente pequenos insultos e hostilidades que não se agrupam nem se relacionam, dificultando não só para o observador verificar, mas para possíveis denúncias de discriminação. Assim, relata Baker (2005, p. 42):

Como essas ações são, cada um por si, fica até difícil para um indivíduo protestar contra as investidas que só são sentidas na pele da pessoa discriminada. No entanto, em seu peso cumulativo, esses pequenos atos de omissão e comissão fornecem um espaço hostil ou pouco acolhedor, criando barreiras à participação das mulheres para o sucesso do trabalho.

Pesquisas como de Santos e Ribeiro (2006, p. 2) comparam a distribuição de salários entre homens e mulheres no Brasil e afirmam que o salário médio da mulher é sempre inferior ao do homem. Os dados da RAIS (BRASIL, 2011e) corroboram e demonstram que, mesmo mais escolarizadas que os homens, o rendimento médio salarial das mulheres continua inferior e as mulheres ocupadas ganham em média 70,7% do que recebem os homens. Nos postos de direção nos quais homens e mulheres ganham mais de 20 salários mínimos, as mulheres brasileiras ganham cerca de 9% menos do que os homens.

Ichikawa e Santos (2000) enfocam três abordagens referentes às barreiras enfrentadas pelas mulheres nas organizações. A questão de gênero aborda características pessoais, sociais e situações familiares, como casamento e filhos que são empecilhos para crescimento profissional. Nesta visão, o homem é mais

⁵ Pode-se considerar como gestos simples com apelo sexual, passar a mão nos cabelos por exemplo. Neste caso, para a autora não se trata de assédio sexual. Assédio sexual é denominado no texto como sexual harassment, no qual a mulher é pressionada ou forçada de forma implícita ou explícita a uma conduta sexual pela imposição de um chefe ou para conseguir promoção no trabalho ou ao recusar tal ato, o agressor injustificadamente interfere no seu desempenho no trabalho ou cria um ambiente intimidativo, hostil, ou ofensivo.

comprometido com a organização e a mulher com a família. A segunda é relativa à atividade desempenhada e é o cargo que possui características que determinam o resultado alcançado pelas pessoas. Os cargos ocupados por mulheres têm a remuneração menor e não são prioritários, o que leva a conclusão de que as mulheres se comprometem menos que os homens. A terceira é a ascensão na organização numa perspectiva de poder na análise do teto de vidro com base em Steil (1997). *Glass ceiling* ou teto de vidro é uma barreira invisível que impede a ascensão de mulheres a altos cargos nas organizações e tem como característica a sua pervasividade, que significa estar presente e ser percebido de alguma forma nos ambientes organizacionais .

A discriminação é percebida, principalmente, em função de gênero. Steil (1997) afirma que não é a inabilidade ou incapacidade da mulher em “ocupar posições no topo da hierarquia organizacional” que a diferencia do homem, mas as relações de gênero envolvidas que é a base para o estabelecimento de diferenças sociais (STEIL, 1997; CAVAZOTTE et al, 2010).

A mulher precisa transpor as barreiras imperiosas denominadas “teto de vidro” que são reflexos dos valores do grupo que detém a hegemonia na organização e consideram que altos cargos são demandados por homens e não por mulheres (KANAN, 2010).

Steil (1997) cita que há um desequilíbrio de poder entre homens e mulheres e que se relaciona com a questão do poder e do status do grupo de forma subjetiva, pois quando a proporção de mulheres aumenta em uma determinada função ou categoria a média salarial é reduzida e o cargo potencialmente desvalorizado.

A estrutura determinada e manipulada em grande parte pelos grupos no poder envolve também aspectos como políticas de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Em consequência, envolve a especificação das características de quem pode e de quem não pode ocupar posições no topo da hierarquia organizacional (STEIL, 1997, p. 67).

Diante de todas as dificuldades encontradas por mulheres executivas, as escolhas feitas e a própria subordinação a toda a forma de poder que perpassa aos interesses pessoais, Ichikawa e Santos (2000, p. 104) concluem que,

A mulher tem que provar muito mais a sua competência do que o homem. [...] só quando estiver no topo ela terá a sensação de estar ganhando o jogo, de ser uma vitoriosa. Entretanto, quando esse objetivo tiver sido alcançado, cabe refletir se o verdadeiro vencedor será ela ou o sistema, cuja lógica permite que as empresas se utilizem do potencial e da criatividade das pessoas para conquistar posições melhores no mercado, em detrimento de qualquer custo humano que isso possa causar.

As mulheres no mercado hoje, que adiam a maternidade para se firmarem na carreira, ajudam a formar a expectativa dos empregadores, pais e sociedade em relação à geração futura. Barbosa e Rocha Coutinho (2007) concordam e inferem que a mulher que investe na carreira abdica muitas vezes da família, mesmo com a cobrança social por ser mãe, pois a carreira, assim como os cuidados envolvidos na criação de um filho, “especialmente em seus primeiros anos de vida, exige uma dedicação quase que integral. A maternidade, desta forma, acaba por ser postergada” (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2007, p. 164).

Cavazotte et al (2010), Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2012) concluem que a mulher está em constante dualidade, ser uma profissional de sucesso e competitiva no mercado e sofrer constantemente os reflexos em sua vida pessoal, ao adiar a maternidade e comprometer a vida social, submetendo suas decisões à lógica do sistema capitalista.

4.2.1 Estudos sobre as mulheres nas instituições bancárias brasileiras

Segundo Segnini (1998b, 2007) o serviço bancário foi um pólo de atração para as mulheres em busca de assegurar direitos trabalhistas (estabilidade, hora-extra, auxílio creche e refeição dentre outros), sociais (plano de saúde, cesta básica) e de novas oportunidades de ascensão profissional.

Essa abertura é encontrada nos Bancos somente a partir dos anos 90 e em postos de trabalho considerados de baixa qualificação técnica ou semi-qualificados como caixa. Embora a evolução do trabalho da mulher na década tem mostrado um avanço em cargos mais qualificados, sobretudo na função de gerência nas agências bancárias.

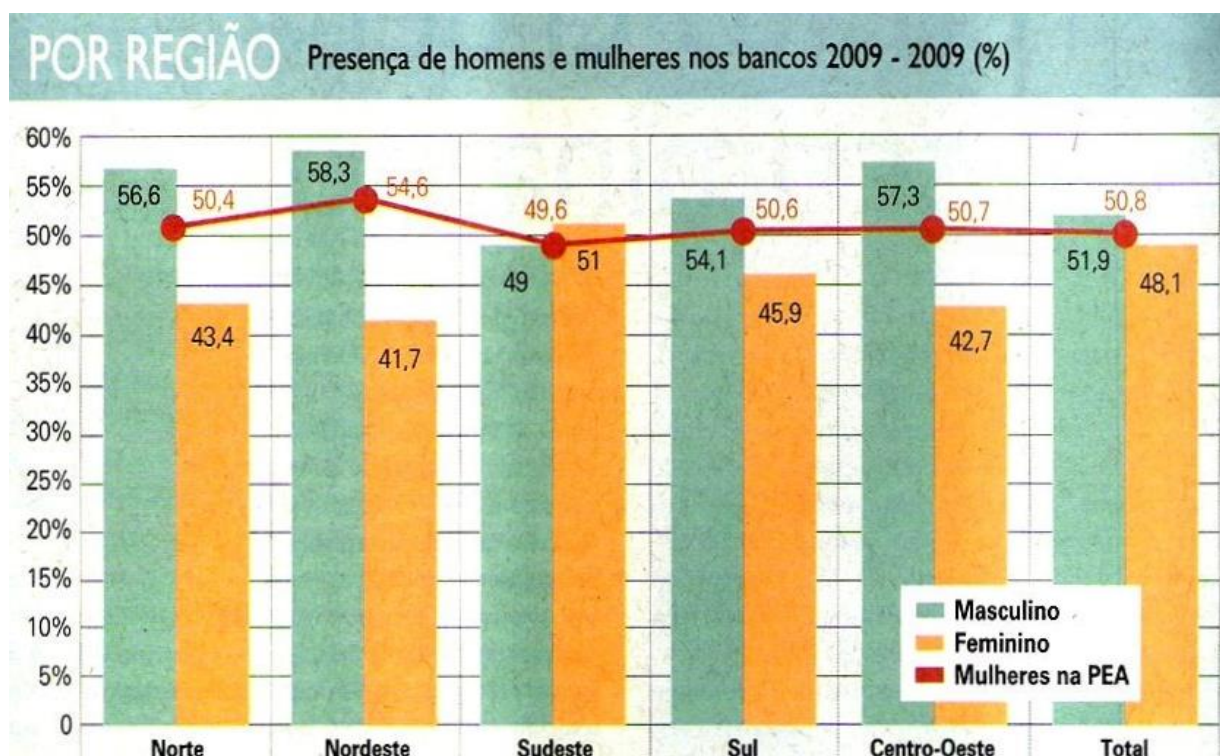


Gráfico 1 – Presença de homens e mulheres nos bancos por região em 2009.
Fonte: MTE/RAIS – Elaboração Subseção da Dieese – CONTRAF/ CUT.

Nos bancos em 2009, as mulheres bancárias ultrapassaram os homens como mão-de-obra no Sudeste (gráfico 1). Assim o Banco ou:

O setor bancário é sem dúvida um setor importante para entender os processos diferenciados de empregabilidade da força de trabalho feminina. De fato, a atual reestruturação produtiva por que vem passando o setor bancário no país promoveu um significativo aumento da participação feminina no setor (ABREU; SORJ, 2002, p.72).

A mão-de-obra feminina vai ser requerida para venda de produtos bancários, ascendendo assim a novos postos de trabalho como responsáveis pela conta de pessoa física e jurídica. Balbino (2006, p.2) cita que autores como Jinkings (1994) e Hirata (2001) têm apontado que as mulheres são escolhidas para esta função devido aos seus atributos tais como “multifuncionalidade, beleza física, delicadeza com os clientes”, embora não concorda que estas características são determinantes, mas que as construções sociais envolvidas na relação de trabalho que facilita a entrada de mulheres em postos estratégicos no Banco.

Abreu e Sorj (2002) ao estudarem a mudança da força de trabalho nos bancos com a entrada das mulheres concluem que elas são maioria nos cargos base e que existe um crescimento na ascensão da mulher em todos os níveis, principalmente na função de gerência e de direção apontando para uma tendência à mixidade progressiva, ou seja, igualdade de condições no exercício das funções e não-segregacionista nas empresas bancárias. Em relação à promoção, as mulheres têm mais probabilidade de ascender a carreiras mais elevadas dentro do setor público em detrimento do setor privado. Bruschini e Puppini (2004) informam que no setor privado, 21% dos cargos de diretoria são ocupados por mulheres, já no setor público chega a 44,8% dos cargos. A explicação está na publicação das vagas e a forma de recrutamento e seleção, o que difere do Banco público para o privado.

Dados da FEBRABAN (2009) mostram que a oferta de vagas nos Bancos públicos ocorre principalmente através de edital de concurso e por agências de empregos, já nos Bancos privados este tipo de propaganda é mínima e utilizam a indicação de funcionários do próprio Banco e de amigos e parentes. No Banco público, a seleção dos empregados, por exigência legal é realizada por concurso público, com regras de seleção e avaliação e os anúncios são vinculados nos meios de comunicação de massa, aumentando a possibilidade de acesso às informações.

Segnini (1998) em pesquisa realizada em um Banco estatal na cidade de São Paulo demonstra que a mulher se insere no setor bancário, principalmente em cargo pouco qualificado, repetitivo, com baixa remuneração e pouca ou nenhuma possibilidade de ascensão profissional como escrituraria e em tempo parcial, totalizando 83% contra 17% das mulheres com função comissionada em tempo integral.

De acordo com Segnini (1998b), em 1988, apenas 4% das mulheres bancárias ocupavam cargos de gerência nos bancos de São Paulo, já em 1993 este número passou para 11%. Em relação ao Brasil (DIEESE, 2011) a participação das mulheres nas funções gerenciais em 2009 era de 33,4% e em 2011 chegou a 41,17%. Se avaliarmos os cargos ditos funcionais, o número de mulheres supera o de homens (Gráfico 2). Essa porcentagem não significa que houve aumento do contingente de trabalhadores, muito pelo contrário, implica uma maior abertura para a ascensão da mulher em postos, predominantemente, ocupados por homens.

Segnini (2007), Abreu e Sorj (2002), Balbino (2007) percebem que desde o início da década de 1980 as mulheres estão gradativamente, ocupando postos na alta hierarquia até então masculinos, nos espaços públicos, privados, sobretudo nos níveis intermediários, nas tarefas de venda de produtos, seguros, serviços bancários, embora a maioria dos postos mais altos da carreira permaneça predominantemente ocupada por homens, o que pode ser visualizado no Gráfico 2:

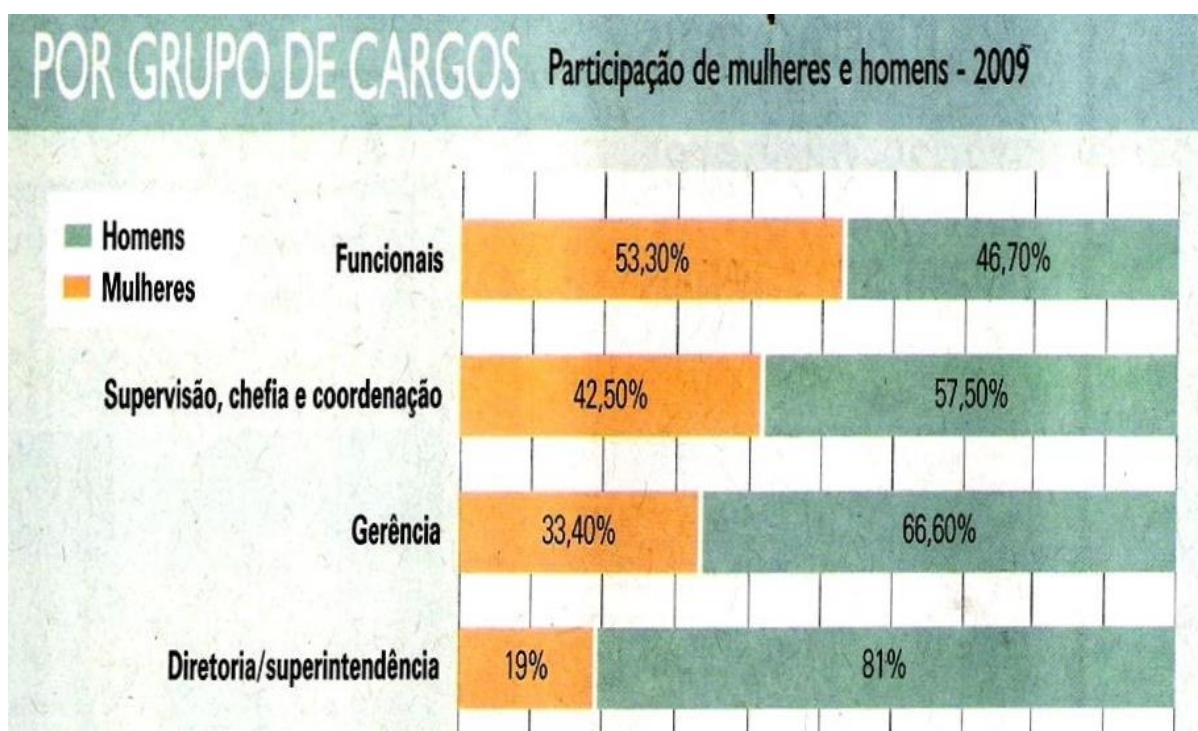


Gráfico 2 – Participação de mulheres e homens por grupo de cargos em 2009.
Fonte: MTE/RAIS – Elaboração Subseção da Dieese – CONTRAF/ CUT.

Para Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) as alterações e automações sofridas pelo Banco, mesmo que traumáticas, quebraram algumas barreiras relativas a participação das mulheres nas funções de chefias e foram consideradas positivas para as gerentes, pois abriram novas possibilidades de ascensão profissional, principalmente levando em consideração não só variáveis como antiguidade, mas também competência. Fato confirmado na pesquisa, dos 11 gerentes de atendimentos, 9 são mulheres.

Em relação à diferença de atuação entre homens e mulheres, verificou-se que existem diferenças e que as mulheres, em geral, são mais comprometidas, dedicadas e dinâmicas e os homens mais objetivos e impositivos. Porém, três entrevistadas não consideraram a existência de diferença de atuação nas relações de gênero. Elas acreditam que as diferenças se revelam no aspecto individual, independente de gênero e uma enfatiza que: “A diferença entre ambos está na competência e no interesse” (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000, p.10). Assim, os autores destacam que neste Banco estudado, os fatores negativos, incluindo preferência por homens no cargo de gerente ou diferença na qualificação que perdura entre homens e mulheres que influencia diretamente em uma maior ou menor inserção no mercado de trabalho, não foram percebidos (pelo menos explicitamente). Com a reestruturação surgiram condições maiores para a entrada e a ascensão funcional da mulher no referido ambiente.

Máximo et al (2011) realizaram um estudo sobre o percurso profissional de dezesseis gerentes de bancos públicos e privados, contabilizando quinze homens e uma mulher. O foco foi à trajetória profissional, que contempla a inserção na carreira bancária, os caminhos percorridos desde a inserção até a ocupação de uma função gerencial, incluindo os critérios utilizados para a progressão profissional nos diferentes bancos. Para os autores, gerente não é mais visto como o representante máximo do banco, mas como um trabalhador desgastado, modificado, afetado em vários níveis de sua vida, em sua saúde e em sua subjetividade.

Máximo et al (2011), ao descreverem os caminhos percorridos pelos gerentes destacam duas mudanças: uma de ordem temporal e outra avaliativa, para a ascensão na carreira indistintamente em bancos público e privado. A primeira, de ordem temporal, indica uma diminuição no tempo de permanência no cargo, gerando uma aceleração no processo de ascensão ao posto gerencial ou superior. Na década de 1980, ou seja, antes da profunda reestruturação econômica, existiam muitos cargos e um contingente grande de bancários, demandando assim, um maior tempo para promoção na carreira até chegar ao posto desejado, em média de 10 a 20 anos para a função de gerente. Após a década de 1990, com a reestruturação, houve a eliminação de postos e cargos, enxugando o organograma dos Bancos, diminuindo o tempo de ascensão para a função de gerente para apenas cinco anos.

Através dos discursos dos gerentes, Máximo et al (2011) destacam que as promoções não valorizam mais aspectos como antiguidade, tempo de serviço, excelência na execução de atividade. São exigidos, dentro da lógica econômica atual, atributos como flexibilidade, mobilidade, alcance de resultados e resolução rápida de problemas. Embora afirmem que nos bancos públicos e privados esses critérios para a promoção são definidos pelos superiores hierárquicos e não são estabelecidos de forma explícita para todos e o que demonstra que cada Banco tem uma política hierárquica própria, de acordo com os objetivos propostos, ou seja, buscam sempre os fins que são os lucros e interesses da organização.

Lombardi (2008) ao analisar o discurso de engenheiras e gerentes na área de tecnologia do banco informa que as mulheres necessitam romper ou travar uma luta constante com os “clubinhos” dos homens, cujo objetivo seria defender os altos postos hierárquico para os homens. Neste caso, utilizam de mecanismos ou barreiras para impedir a ascensão de mulheres a determinados cargos e posições na organização, denominada por Steil (1997) de *glass ceiling*, ou teto de vidro, uma alusão ao teto considerado como o topo da hierarquia organizacional que são os altos cargos e o material que é o vidro reforçando que tais barreiras são transparentes ou invisíveis para qualquer observador. Conclui Lombardi (2008) que a discriminação de gênero nos ambientes de trabalho se manifesta de várias formas, sendo a mulher a mais prejudicada. Assim, a carreira é moldada nas relações trabalhistas pelas relações sociais de sexo e de poder que se estabelecem nas organizações.

Bertaux-Wiame (2009), ao estudar a carreira de gerentes de banco em Paris, informa que a instituição bancária impõe uma cultura para o crescimento profissional que não só molda as/os funcionárias/os fazendo-as/os notarem apenas o lado positivo da adequação à cultura organizacional, mas também os obriga a não resistir a qualquer forma de gerenciamento às carreiras. Pois, de acordo com a organização, são muitas as vantagens que serão auferidas pelos funcionários e suas famílias. Assim, para Bertaux-Wiame (2009), gerentes homens e mulheres são pressionados a aceitar a mobilidade geográfica para si e sua família, de forma a garantir o sucesso organizacional, profissional e familiar. Reside neste movimento às tensões sentidas pelos “gestores” entre trabalho e vida doméstica e as contradições,

que atuam como resistência quando os gestores se recusam a deixar a família e não aceitam a mobilidade geográfica. Para a autora existe uma preferência do Banco em trabalhar com funcionários homens e casados, porque homens são a representação o chefe da família, têm poder de decisão e se decidir aceitar a transferência para outra agência, a sua companheira dificilmente colocará obstáculos pela valorização do equilíbrio emocional da família “os diretores do Banco acham que: um quadro de família é mais produtivo do que um solitário, longe de sua família” (BERTAUX-WIAME, 2009, p.12).

Diante dos fatos, as mulheres bancárias sofrem com a conseqüente reorganização do trabalho, com reflexos importantes na vida social e na sua própria subjetividade. A pesquisa de Camacho (2003) com dados do Sindicato dos Estabelecimentos Bancários do Espírito Santo (SEEB/ES) demonstra que a maioria das bancárias reclama da sobrecarga maior de trabalho, da falta de estímulo à ascensão na carreira, o que reflete em problemas de saúde. A pesquisa diagnosticou elevada incidência de doenças como: estresse, depressão, lesão por esforço repetitivo (LER) e as bancárias são as que mais se afastam com atestado de saúde no banco (55%).

Abramo (2007) infere que neste contexto o trabalho da mulher representa uma necessidade para aumentar a renda familiar e a superação da condição de pobreza e mesmo com crescente participação das trabalhadoras no mercado de trabalho, o desenvolvimento na carreira e a ascensão aos altos cargos, o trabalho das mulheres continua, desde o início discriminado e secundário. Desta forma a mulher mesmo se aperfeiçoando, ganhando experiência em atendimento e vendas, promovendo-se na carreira através de concurso, não possui as mesmas possibilidades de ascensão que o homem, pois as relações sociais são um sinal de que a dualidade das atribuições sociais, como cuidar da família, dos filhos enfim do lar, não pode ser conciliado com os afazeres reais da organização.

No caso das mulheres a questão referente ao gênero, ao trabalho e a subjetividade são relacionais, pois se referem a inúmeros pontos de resistências que surgiram em determinado momento histórico, que permitiram e conduziram as mulheres ao momento atual, dentre eles a escravidão e a democracia, a repressão e a liberdade, enfim contrapontos que para Foucault “ao mesmo tempo são alvo e apoio, saliências

que permitem a apreensão" (FOUCAULT, 1993, p. 91). Essas relações de força ou poder transformam a sociedade e afetam as minorias discriminadas e geram também resistências que devem ser vistas sempre no plural.

As mulheres ao mesmo tempo em que sofrem as relações de poder são afetadas neste processo subjetivo e ultrapassam a dobra da força e constituem um novo modo de ser e de vida (DELEUZE, 1992). Afetadas pelos dispositivos de poder que são perpetuados através das disciplinas compreendidos nas famílias, nas escolas, nos hospitais, nas instituições, nas igrejas enfim, nas instituições sociais (FOUCAULT, 2003).

5 METODOLOGIA

5.1 MÉTODO UTILIZADO

Na pesquisa qualitativa verifica-se uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser separado nem traduzido em números (MINAYO, 2007).

Para Patton (2002), a abordagem qualitativa cultiva a mais útil das potencialidades humanas, que é a capacidade de aprender. Portanto, nada melhor para se analisar as mudanças, os conhecimentos adquiridos e as vivências das gerentes em relação ao trabalho e as subjetividades do que o uso de uma abordagem qualitativa.

No presente estudo de natureza qualitativa foram levados em consideração quatro características primordiais na pesquisa qualitativa, citadas por Trivinos (1987) e Neves (1996), a partir dos estudos de Bogdan (1982) quais sejam; o ambiente natural como fonte direta de dados e o/a pesquisador/a como instrumento fundamental da pesquisa; o caráter descritivo; o/a pesquisador/a tendem a analisar os dados com enfoque indutivo e a importância dada ao significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida.

5.2 LÓCUS DA PESQUISA

Nesta pesquisa procurou-se analisar o discurso de vinte de duas gerentes, sendo seis gerentes gerais (GG), quinze gerentes de atendimento (GA) e uma gerente de câmbio (GC) de três bancos públicos e dois bancos privados localizados nos municípios de Guarapari, de Serra e de Vitória, sobre o processo de constituição dos modos de ser e agir nas relações entre trabalho, subjetividade e gênero.

A pesquisa contemplou apenas as instituições bancárias públicas ou privadas que englobam o Sistema Financeiro Nacional⁶ e possuem agências na Grande Vitória. O banco foi escolhido como *lócus* de pesquisa por quatro motivos. Primeiro, o banco foi uma das instituições mais afetadas pelas demandas nacionais e internacionais, pela concorrência mundial e pelas mudanças nos modos de gestão organizacional, passou por vários planos econômicos como Cruzado, Cruzado Novo, Plano Bresser e o Plano Real, em 1994 que exigiu reestruturação constante, assim precisou investir maciçamente na informatização das atividades (LUNARDI, HENRIQUE; ROSES, 2005), realizar fusões e privatizações, terceirizar os serviços meio e dispensar um gama de trabalhadores (ABREU, SORJ,2002; GRISCI, BESSI, 2004; SEGNINI, 2007). O sistema bancário hoje é altamente informatizado, competitivo e apresenta altos índices de escolaridade entre os trabalhadores, o que segundo Segnini (2007) significa uma ilha setorial de modernidade, revelando novas relações de poder, novas formas de conflito e de resistências, novas exigências quanto à qualificação no trabalho (SEGNINI, 2007), segundo, o banco está situado no setor terciário, que tem crescido rapidamente, ultrapassando, nestas últimas décadas a indústria em receita (SALERNO, 2001), terceiro, no setor de serviços é onde esta localizado o maior contingente de mulheres trabalhadoras (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000; IBGE, 2009). Por último, pela maior uniformidade em relação ao ambiente pesquisado, pois existem diferenças de uma organização para outra e também na divisão do trabalho, no campo de atuação, nos profissionais de diferentes setores da economia (serviços, indústria e agricultura), que poderiam afetar a análise dos dados, o que complicaria e muito o estudo (Nardi, 2006).

5.3 A SELEÇÃO DOS BANCOS

Nesta pesquisa os nomes dos bancos foram trocados para resguardar o sigilo à fonte e garantir a confidencialidade dos dados. Foram escolhidos três Bancos públicos (Public1, Public2, Public3) e três Bancos privados (Private1, Private2, Private3) por apresentarem os maiores contingentes de mão-de-obra, segundo dados fornecidos pela Secretaria das Relações Sindicais do SEEB/ES. O banco

⁶ O Sistema Financeiro Nacional é constituído pelo: Conselho Monetário Nacional; pelo Banco Central do Brasil; Banco do Brasil S. A.; Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e demais instituições financeiras públicas e privadas (BRASIL, 2011c).

Private3, com maior número de trabalhadores e trabalhadoras não foi inserido na pesquisa pelas dificuldades encontradas como: resistência das gerentes em relação à falta de tempo para participar da entrevista, bem como a desconfiança em relação à pesquisa acadêmica, pois achavam tratar-se de outra oferta de emprego e por fim, a única entrevista realizada não atendeu aos critérios estabelecidos pela pesquisa (delimitados no próximo tópico). Assim, a escolha dos Bancos privados recaiu para o segundo e terceiro maior contingente de mão-de-obra bem como os que apresentam mais mulheres (56%) do que homens (44%) no seu quadro pessoal que são os bancos Private1 e Private2, conforme a Tabela 01 a seguir.

TABELA 01 - QUANTITATIVO DE MULHERES E HOMENS POR BANCO

BANCO	MULHER	% MULHER	HOMEM	% HOMEM	TOTAL
PUBLIC 1	1.045	46	1.229	54	2.274
PUBLIC 2	903	47	1.003	53	1.906
PUBLIC 3	594	37	1.011	63	1.605
PRIVATE 3	334	33	362	67	696
PRIVATE 1	259	56	200	44	459
PRIVATE 2	192	56	153	44	345
PRIVATE 4	82	48	87	52	169
PRIVATE 5	63	49	84	51	147
PRIVATE 6	14	56	29	44	43
PRIVATE 7	14	41	23	59	37
PRIVATE 8	14	38	20	62	34

Fonte: SEEB (2012)

5.4 AS PARTICIPANTES

Para realização da entrevista foi previamente definido três critérios para a participação das mulheres: estar exercendo o cargo de gerente no Banco, segundo trabalhar no banco por um período mínimo de cinco anos, o que de acordo com Machado (2006) seria importante para terem assimilado o desempenho das atividades e competências necessárias e terceiro estar no cargo de gerente por no mínimo um ano, período mínimo para receber as vantagens financeiras do cargo e experiência profissional requerida. As escolhas recaíram sobre as entrevistadas que atenderam aos critérios e pela disponibilidade de realizar a entrevista. “Em grupos heterogêneos os membros podem ser comparados nas dimensões essenciais

relacionadas à questão de pesquisa e aos que possuem uma formação semelhante” (FLICK, 2004, p. 127).

Neste trabalho, foram entrevistadas vinte e quatro mulheres gerentes, sendo que apenas vinte e duas gerentes foram escolhidas por atender aos três critérios estabelecidos. Freitas (2005) nos revela que o quantitativo de entrevistas não pode ser previamente estabelecido com precisão, pois depende da visão do pesquisador em relação às informações recebidas e ao critério de saturação qualitativa.

Em relação ao quantitativo de vinte e duas entrevistadas, Freitas (2005) complementa o pensamento acima, afirmando que o número de entrevistados não é o foco principal e nem um problema da pesquisa, mas que a importância está e deve ser dada a riqueza das informações. É o que consta em seu trabalho de campo realizado com 22 (vinte e dois) gerentes de bancos em atividade no qual afirma baseado em Patton (2002): “que a validade, a significância, e os *“insights”* gerados a partir da indagação qualitativa têm mais a ver com a riqueza de informação dos casos selecionados do que com o seu número”.

Devido ao difícil acesso às gerentes e aos bancos foi solicitado ao SEEB apoio para as entrevistas no início de 2012, o que não foi possível pela falta de comunicação direta com as gerentes. Assim, o SEEB sugeriu outra via de acesso, que foi o contato direto e pessoal, assim a pesquisadora foi diretamente aos bancos e conversou com as gerentes. Esta sugestão implicou, primeiramente, na visita aos bancos privados. Foi um processo longo, pois o contato foi realizado no próprio banco, em expediente bancário, com protocolo de agendamento. Entre julho e agosto de 2012, dos contatos estabelecidos com oito gerentes, apenas uma se prontificou a participar da entrevista, o resultado não surtiu o efeito esperado, pois sete das gerentes contactadas alegavam que não conheciam o trabalho, não tinham tempo, não entendiam por que a pesquisa não poderia ser enviada por e-mail e uma das gerentes informou que o banco contém informações sigilosas e que ao entrarem no banco, se comprometem a não fornecer qualquer tipo de informação, assim, a pesquisadora com o aval do orientador passou a utilizar uma técnica chamada “Bola de Neve”.

De acordo com Bernard (2005) o método do *snowball* ou Bola de Neve é uma técnica da pesquisa qualitativa e não probabilística que atua como uma ferramenta para pesquisas em Administração e para Sanchez e Nappo (2002) este método assegura maior heterogeneidade entre os sujeitos investigados, pois possibilita a integração de perfis diferentes de sujeitos, atendendo aos critérios de seleção de interesse da pesquisadora. Bola de Neve trata-se de um processo de pesquisa que consiste em mapear uma rede social específica, no caso a rede social da pesquisadora e contactar pessoas próximas e conhecidas para serem entrevistadas e/ou para indicar nomes de entrevistadas até que seja alcançado o objetivo da pesquisa, que Bernard (2005) denomina de “ponto de saturação”. Como estratégia a pesquisadora se dirigiu aos familiares, depois colegas de Mestrado em Administração da UFES, amigos e por fim às entrevistadas. Dependendo do desenvolvimento da entrevista, a pesquisadora no final de cada entrevista, solicitava a entrevistada a indicação de outras gerentes para fazer parte da pesquisa, fato que foi muito bem recebido pelas gerentes que não só indicavam, mas entravam em contato com as colegas e marcavam a entrevista. O que foi considerado um ponto positivo para o desenvolvimento da pesquisa.

Os primeiros contatos foram realizados por telefone ou pessoalmente e as entrevistas foram agendadas pelas gerentes entre agosto a dezembro de 2012. Em relação ao horário, quase todas as entrevistas foram realizadas de segunda a sexta no banco ocorrendo em sua maioria, antes do expediente bancário, com exceção de apenas uma entrevista do banco PRIVATE1 realizada no domingo pela manhã com a alegação que a entrevistada não tinha tempo durante a semana.

Em relação ao local das entrevistas, dezessete gerentes escolheram a própria mesa em frente ao público, quatro foram realizadas em uma sala reservada (banco público e banco privado) e apenas uma na casa da gerente (banco privado). O tempo médio das entrevistas foi de quarenta e cinco minutos. Na data agendada, a pesquisadora chegava uma hora antes para verificar o local e aguardar a gerente para a entrevista, com uma espera de trinta minutos em média e algumas vezes foi solicitado pegar senha para atendimento. O banco é um local público e muitas vezes apresentavam interferências como barulhos, interrupções de colegas e de clientes.

5.5 PRODUÇÃO DE DADOS

O estudo utilizou como instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada, as anotações após a entrevista e a pesquisa documental. Segundo Freitas (2009) dos três métodos possíveis para o registro das entrevistas: gravação, anotação durante e após a entrevista, o melhor é a gravação do conteúdo. Assim, as entrevistas foram gravadas e após foram registradas informações que pudessem colaborar com compreensão dos discursos. Quanto ao armazenamento dos dados, o material gravado no dia era transferido para o computador.

A entrevista se iniciava com a pergunta: Me fale sobre você? No qual a entrevistada poderia descrever livremente a sua trajetória de vida e profissional. A partir das falas foi possível interrogá-las sobre lacunas não respondidas e explorar outros assuntos de interesse da pesquisa. Em algumas entrevistas a conversação seguiu mais solta e fluida e a pesquisadora se sentiu mais à vontade para extrair mais dados das entrevistadas, em outras foi preciso fazer perguntas de forma mais direta pela brevidade das respostas.

De acordo com Velho (2006) no depoimento do/da entrevistado/da deve-se valorizar a experiência particular, singular, cabendo ao pesquisador nivelar as experiências individuais dentro de um processo histórico e social mais amplo. A entrevista semi-estruturada é o principal instrumento de produção de dados e estabelece uma interação entre a pesquisadora e a entrevistada a partir de uma conversa que é o espaço privilegiado para o surgimento das problematizações da pesquisa. Concomitantemente, foram realizadas anotações depois de finda a entrevista, enquanto a memória ainda está quente (LUDKE; ANDRE, 2005).

Previamente foi elaborado um roteiro semi-estruturado adequado aos objetivos da pesquisa. A pesquisadora possuía uma cópia do roteiro, mas preferiu memorizar as perguntas antes do início das entrevistas, de modo a permanecer em contato visual com as entrevistadas durante a conversa. Este roteiro foi dividido em duas partes, a primeira buscou obter dados pessoais das gerentes, através da história de cada uma e a segunda, os dados profissionais e referentes às relações entre gênero, trabalho e subjetividade (APÊNDICE A).

Para uma melhor eficácia do estudo, foi utilizada como suporte a pesquisa documental com a análise dos documentos bancários e do Banco de dados (CPD)

do SEEB/ES. Segundo Godoy (1995) a pesquisa documental às vezes se torna mais apropriada quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos. Para Godoy (1995, p. 21) “a pesquisa documental é o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental.”.

Na realização da produção de dados, as principais limitações desta pesquisa referem-se ao difícil acesso aos documentos dos bancos relativos às promoções e à equidade de gênero e o acesso as gerentes tanto dos bancos públicos quanto privados. Nos bancos privados foi bem mais complicado, pois a maioria das gerentes contactadas se recusavam a realizar a entrevista. No banco Public3 a pesquisadora foi autorizada a entrevistar somente uma gerente daquela agência, pois segundo a Gerente Administrativa existem muitos bancos em Vitória e as gerentes não tem tempo e não podem ser incomodadas com uma pesquisa.

5.5.1 Questões Éticas

Antes da realização das entrevistas a pesquisadora se identificava e explicava de forma geral, clara e explícita a pesquisa para as entrevistadas e que todos os dados são estritamente confidenciais sendo os nomes trocados por outros fictícios para manter os sujeitos da pesquisa no anonimato. Diante dos esclarecimentos, três entrevistadas questionaram sobre o Mestrado em Administração da UFES e os métodos de avaliação e outras três participantes não quiseram assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)⁷, no início da entrevista, pois alegaram que faziam parte de uma instituição e não estavam autorizadas a assinar e de alguma forma possuíam responsabilidades em relação ao que poderia ser respondido. Ao final da entrevista, as três participantes pediram desculpas pela recusa, assinaram o TCLE e relataram que a experiência foi ótima, pois puderam relembrar a sua história, os acontecimentos idos e as conquistas profissionais, sendo que uma disse que a entrevista foi uma terapia.

⁷ O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) encontra-se no Apêndice B.

As gerentes entrevistadas foram denominadas com a letra M seguida do número 1 até o 22. Foi solicitada a autorização das entrevistadas para gravação e a assinatura do TCLE de acordo com a resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Das 22 entrevistas, três foram realizadas pelas bolsistas com a supervisão da pesquisadora. As entrevistas renderam cerca de 15 horas de gravação bruta inicial e mais de 500 laudas de transcrição depurada. As transcrições das entrevistas não estão anexadas em respeito às gerentes e pela garantia de confidencialidade firmada pela autora.

5.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

No tratamento e na análise dos dados foi utilizada a técnica da Análise de Discurso (AD), tendo em vista a importância do discurso na análise dos contextos sociais e por se adequar melhor à realização dos objetivos da pesquisa. Dentre as mais de 57 variedades de análise de discurso, um modo de conseguir dar conta das diferenças entre elas é pensar em tradições teóricas amplas e o que as tipologias ou perspectivas têm em comum, no qual infere uma “rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir ou descrever o mundo e a outra é uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social” (GILL, 2002, p. 244).

Deste modo, Gill (2002) para facilitar a análise das diferenças epistemológicas englobou as análises do discurso em três destas amplas tradições teóricas: Análise Crítica do Discurso (ACD), Teoria do ato da fala e Pós-estruturalismo. A análise Crítica do Discurso (ACD) é composta por três abordagens: a semiótica social ou crítica com foco na análise estruturalista; a teoria do ato da fala com foco no discurso, o que ele quer produzir, qual o objetivo a se buscar e por último, o pós-estruturalismo que rompe com a noção do sujeito autônomo, unificado e coerente, “não está interessado propriamente na linguística, nem apenas com os textos falados e escritos ou no objetivo final do discurso, mas em olhar historicamente os discursos” (GILL, 2002, p. 247). No pós-estruturalismo, a linguagem é muito ampla, não se limita aos textos e a fala perpassa às relações sociais, culturais, o dito e o não-dito. Os discursos ditos podem ser exemplificados como as escritas, as falas, os discursos e os não ditos compreendem a arquitetura, o vestuário etc. O dito e o não

dito englobam um conjunto ou uma estrutura de elementos heterogêneos de “discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas” (FOUCAULT, 1979, p.137).

Assim, a pesquisa buscou realizar uma análise histórica dos discursos das gerentes, com o enfoque discursivo baseado na abordagem pós-estruturalista de acordo com estudos de Foucault (1971, 1979, 2002, 2003e). Segundo Orlandi (2010) analisar os discursos requer uma interpretação dos acontecimentos num determinado momento histórico, social, específico e também, compreendê-lo como um processo, como objeto lingüístico-histórico produzindo sentidos.

A importância de se realizar uma Análise do Discurso está em compreender o ser humano em suas múltiplas facetas, dentro de um contexto histórico, local, em constante transformação e interligado por uma rede de poderes, que não se aplica aos indivíduos, mas passa por eles. Contudo, não se quer afirmar que existe um modelo a ser seguido, nem realizar generalizações sobre a AD, mas que cabe ao analista escolher a mais adequada para a sua proposta de trabalho. É preciso entender que para Foucault (1971, 1979, 1986, 2003) tudo é discurso e tudo se passa no nível do discurso, que vai se transformando e se complementando na história. Neste sentido, a analítica em questão trata dos discursos de modos de objetivação e modos de subjetivação das trabalhadoras contemporâneas. Para Foucault (2003) estes discursos, que são irrupção pontual dos acontecimentos, constituem procedimentos que em conjunto, emaranhados e envolvidos nas relações de poder, constituem o indivíduo (FONSECA, 2007; DREYFUS; RABINOW, 1995).

O próprio discurso perpassa a vontade de saber a verdade ou torna-se ela mesma – o discurso da verdade. Este conceito demonstra: o modo como o saber é aplicado em uma sociedade, como é valorizado, distribuído repartido e de certo atribuído. Foucault (2003) afirma que esta vontade de verdade exerce sobre os outros discursos uma espécie de pressão e um poder de coerção. Para Fischer (2001) tais temas dizem respeito à fixação em saber a verdade do sujeito, em constituir os sujeitos como o lugar da verdade, em construir para todos e cada um de nós

discursos verdadeiros. Assim, existem vários discursos que são atravessados por diversas vozes, sendo algumas hegemônicas em relação a outras.

Foucault (2003) divide sua analítica em duas vertentes: crítica e genealógica. A primeira busca analisar o discurso em separado e dentro do contexto tanto espacial, social, político, cultural e histórico, como se modificam e se movimentam no contexto estudado e quais forças são exercidas por este discurso. De outra parte, o conjunto genealógico que se propõe a “analisar como se formaram os discursos, através, apesar, ou com o apoio desses sistemas de coerção, séries de discursos; qual foi a norma específica de cada uma e quais foram suas condições de aparição, de crescimento, de variação” (FOUCAULT, 2003, p. 60).

Para se explorar os efeitos dos discursos na constituição da subjetividade das trabalhadoras, foi preciso utilizar de estratégias de análise, neste caso, baseado em Foucault (2003) e Deleuze (1992). Para Foucault (1979) ao estudar qualquer dispositivo deve-se considerar a sua representatividade social, como a relação existente entre o trabalho ou as relações de gênero e seus elementos heterogêneos - os discursos ditos e os não ditos. O segundo ponto é a relação que pode existir entre o trabalho, o gênero e os discursos ditos e não ditos de forma interligada com outras forças atuantes. Para Foucault (1979) os elementos heterogêneos se relacionam, não são isolados, tem diversas forças atuando e que podem variar como um jogo, com mudanças de posições, de foco, de funções. Foucault (1979, p. 137) exemplifica que “tal discurso pode aparecer como programa de uma instituição ou, ao contrário, como elemento que permite justificar e mascarar uma prática que permanece muda; pode ainda funcionar como reinterpretação desta prática, dando-lhe acesso a um novo campo de racionalidade”. No terceiro ponto, é preciso analisar os dispositivos em determinada época histórica, ou seja, dentro de um contexto específico. O que é intrigante, pois todo o dispositivo tem a sua gênese voltada para a função estratégica dominante. Então, pode-se questionar: Para que serve o trabalho, o gênero e os modos de ser no momento contemporâneo? Para atender qual tipo de urgência?

Foucault (1986, 2003) não nega que existe liberdade no discurso, a liberdade é um dos aspectos do discurso, mas que o discurso também resulta de diversas formas de controle da palavra, práticas que restringem, limitam o que pode e o que não

pode ser dito, e delimitam os horizontes da produção e recepção do sentido. Demonstrando que os discursos não são infinitas possibilidades até porque existem controles internos (comentário, autor, disciplina), externos (interdição, segregação, vontade de saber) que o limitam. Os discursos são as relações de poder/saber vigentes em situações específicas em um dado momento social, histórico e geográfico.

Foucault adverte que se deve recusar respostas únicas, pré-estabelecidas, prontas e parar de procurar o que está por trás, dissimulado, intencionalmente deturpado, não visível ou oculto nos textos, fatos ou acontecimentos. “Para Foucault, nada há por trás das cortinas, nem sob o chão que pisamos. Há enunciados e relações, que o próprio discurso põe em funcionamento. Analisar o discurso seria dar conta exatamente disso: de relações históricas, de práticas muito concretas, que estão vivas nos discursos” (FISCHER, 2001, p.198).

Para um primeiro contato com a AD, abordamos alguns conceitos básicos, fornecendo subsídios para o leitor nesta área de estudo. A analítica do discurso proposta por Foucault vai além destas pequenas linhas escritas, não busca verdades, pois elas não existem a priori.

Foucault, através da análise genealógica, quer saber como os poderes, os modos de objetivação e subjetivação emergem nas práticas sociais e culturais e de que forma elas interferem na formação dos sujeitos. Ao analisar essas práticas, foca-se no discurso. Soma-se a figura importante do analista do discurso para compreender o discurso num contexto histórico, localizado no tempo e no espaço, numa determinada sociedade com suas especificidades, inferindo que, não se trata de resultados ou de uma criação ou produção intelectual, pois para Foucault (2003) o discurso não é um produto, uma coisa, um bem; é essencialmente um ato.

Assim, a pesquisa não pretende mostrar a universalidade das subjetividades, mas desvendar à luz do dia, o jogo das relações, da afirmação, da descontinuidade, da regularidade e da dispersão que ocorre nas práticas sociais com foco no discurso das gerentes mulheres que trabalham em bancos no ano de 2012 na Grande Vitória.

5.6.1 Caminhos Percorridos

Os processos de subjetivação das gerentes podem ser compreendidos através das entrevistas individuais que foram centralizadas nas trajetórias de vida e de trabalho e na interação coletivo/individual. Segundo Nardi (2006) a reconstrução discursiva das trajetórias de vida consiste em compreender os discursos das gerentes a partir dos dispositivos ligados ao trabalho que estão presentes nos processos de subjetividade.

Desta forma, foram realizados quatro procedimentos na análise do discurso, baseado em Gill (1992), Fiorin (1990) e Nardi (2006). Primeiro a transcrição das entrevistas traduzindo de forma fidedigna e literal a fala de cada entrevistada, com os detalhes próprios englobando silêncio, pausa, ecos, sem cortes, nem modificações com a colaboração de duas alunas bolsistas PIBIC de iniciação científica, que fazem parte do projeto: “Relações de gênero nos bancos públicos da Grande Vitória”. Após a conferência de todas as transcrições com a fala das entrevistadas para verificar, preencher lacunas e sanar ambigüidades na transcrição, este procedimento de escuta das entrevistas pela pesquisadora foi de suma importância pela associação de vários fatores envolvidos como imagens, percepções e relações sociais envolvidas nos discursos no momento da entrevista. Para complementar e confrontar com as informações das entrevistas e os aspectos analisados em documentos a pesquisadora utilizou-se das anotações após a entrevista que constam informações fornecidas pelas gerentes sobre as instalações da organização, sites do banco, folhetos informativos fixados nas paredes, relações sociais entre os atores e a postura da gerente na entrevista. O terceiro refere-se a análise das entrevistas, após as transcrições foi realizada a leitura e releitura do material transcrito para identificar temas, dimensões, tendências e relações que emergissem, visando mapeá-las. As questões centrais da entrevista foram surgindo após um processo de análise do discurso que é o quarto procedimento. Assim, foi necessário adequar-se aos objetivos da pesquisa para continuar a pesquisa. Foram analisados, primeiramente os discursos individualmente, após em blocos e comparativamente, visando identificar os elementos comuns e as diferenças nas trajetórias de vida e trabalho de forma a entender os principais dispositivos presentes nos processos de subjetivação das gerentes.

Foram selecionados fragmentos chaves das entrevistas que ilustram os discursos das gerentes. A pesquisa tem o foco na trajetória profissional dentro de uma perspectiva temporal em três momentos importantes da vida das entrevistadas: 1) entrada no banco; 2) afirmação na carreira bancária e 3) consolidação como gerente, que de forma singular marcaram a vida das gerentes. Diante disso, o conhecimento é construído a partir das relações e condições sociais e políticas que tanto formam o sujeito quanto os saberes, sendo assim não existe um saber que seja neutro sem interferência dos sujeitos e da coletividade. Da mesma forma, o pesquisador em relação a sua pesquisa, no qual precisa aprimorar a sua compreensão textual das tendências e dos momentos históricos, políticos e sociais que permeiam as relações sociais em torno das gerentes para perceber de forma cética o que emerge dos discursos.

6. MODOS DE SER DAS GERENTES

Segundo Nardi (2006, pg. 133) “os processos de subjetivação constituem-se nas diferentes formas pelas quais os sujeitos se constroem e são construídos a partir de suas experiências de vida”. Para o autor é impossível enumerar todos os fatores que influenciam neste processo, embora destaque dois dispositivos marcados socialmente: o trabalho e a posição do indivíduo na família. O trabalho ou o significado que o trabalho foi adquirindo para as gerentes desde a sua expectativa para tornar-se uma funcionária concursada ou contratada pelo banco até assumir a função gerente e a posição das gerentes na família, como filha, irmã, esposa, mãe ou mantenedora do lar. Destarte, é na interação social ou na autonomização que o indivíduo se percebe sujeito ao se relacionar com o coletivo.

Na contemporaneidade e nesta pesquisa em particular, o trabalho e as relações de gênero são destaques, pois interferem nos processos de subjetivação e estão associados a um “sistema de possibilidades e interdições. [...] estruturado a partir de um regime de verdades que funciona como código moral, no qual os sujeitos estabelecem as escolhas quanto ao rumo de suas vidas” (NARDI, 2006, p. 133).

As gerentes entrevistadas têm experiências de vida distintas, mas estão inseridas em um mesmo contexto social, Brasil/Espírito Santo/Grande Vitória e específico que é o banco, o que possibilita traçar uma singularidade presente nos discursos, sem generalizar as trajetórias no trabalho.

No discurso das entrevistadas, o mundo, a sociedade e o significado de trabalho se transformaram historicamente. Com o desenvolvimento do capitalismo surgiram novas mudanças econômicas e novos modelos de gestão que afetaram essas trabalhadoras. Cada uma das vinte e duas gerentes, ao longo da sua trajetória de vida e de trabalho, utilizou ferramentas, habilidades e estratégias para enfrentar as mudanças e sobreviver. Para Nardi (2006) esta possibilidade de transformação é dependente das mesmas condições e dos contextos nos quais se dão os processos de subjetivação.

Inicialmente, baseado nos estudos de Nardi (2006) a análise dos discursos foi dividida em dois momentos. O primeiro momento trata-se de um histórico dos cinco

bancos pesquisados PUBLIC1, PUBLIC2, PUBLIC3, PRIVATE1 e PRIVATE2 e na descrição resumida da trajetória de vida e trabalho das gerentes para pensar de que forma a história social se mistura ao trabalho e como se materializa nos processos de subjetivação. Segundo, a construção de uma trajetória típica das entrevistadas, que é a descrição dos modos de subjetivação que foram evidenciados de forma semelhante nos diferentes discursos das gerentes, dividida em três etapas da vida profissional das gerentes: (1) entrada no Banco, (2) afirmação na carreira bancária e (3) consolidação como gerente.

6.1 HISTÓRIA DOS BANCOS NO ESPÍRITO SANTO

No Espírito Santo, de acordo com estudos de Moraes (1992) o primeiro estabelecimento bancário foi o Banco Espírito Santense em 1890, após falência foram inaugurados vários bancos dentre eles: o London and River Plate Bank Limited (1910) vindo a encerrar-se no início da década de sessenta, o Banco de Crédito Hipotecário e Agrícola do Espírito Santo (1911) que foi encampado em 1917 pelo Estado, o Banco do Brasil (1917), o Banco de Crédito Agrícola do Espírito Santo em 1937 passando no final da década de 60 a chamar-se Banco do Estado do Espírito Santo S.A ou Banestes, a Caixa Econômica Federal em 1946, Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo ou Bandes em 1967. Em 2012, de acordo com dados da Secretaria de Relações Sociais do SEEB a Grande Vitória possuía 11 (onze) instituições bancárias sem incluir as cooperativas de crédito e as financeiras.

1. Banco do Brasil;
2. Banco Nordeste do Brasil;
3. Bandes;
4. Banestes;
5. Bradesco;
6. Caixa Econômica Federal;
7. Hsbc Bank Brasil S/A - Banco Múltiplo
8. Itaú/UniBanco;
9. Mercantil do Brasil;

10. Safra;

11. Santarder/Banespa/Real/ Real/ABN Amro;

Em relação ao número de agências existentes na Grande Vitória, os dados do SEEB em 2012 mostram que é imensa a diferença de Vitória para os outros municípios, pelo fato de ser a capital do Espírito Santo, neste caso a pesquisa priorizou Vitória, entrevistando dezessete gerentes, seguido de Serra, com três gerentes, depois Guarapari, duas gerentes.

Município	Número de Agências
Fundão	02
Viana	04
Guarapari	11
Cariacica	19
Serra	28
Vila Velha	36
Vitória	130

QUADRO 1 – BANCOS NA GRANDE VITÓRIA POR MUNICÍPIO
 Fonte: SEEB, Secretaria de Relações Sindicais (2012).

6. 1. 2 Entrada da Mulher nos bancos do Espírito Santo

Ao analisar a história dos bancos no Espírito Santo, desde o século XIX a presença das mulheres nos quadros funcionais é quase nula até a década de 1990. No banco Espírito Santense em 1890 a mulher não podia exercer a função em público e fazia-se representar por advogados ou parentes homens.

A primeira mulher no Estado e possivelmente uma das primeiras do país ingressou no quadro funcional do Banco do Brasil na década de 20, com o cargo de secretária de direção, cargo que em conjunto com a função de telefonista eram os únicos que admitiam mulheres. Na década de 1970, o Banco do Brasil começa a aceitar a participação das mulheres nos concursos públicos. O Banestes contratou a primeira mulher em 1947 e somente em 1963 uma mulher ocupou o cargo de caixa, considerado de confiança. Moraes (1992) enfatiza que a presença feminina até a década de 90 era limitada, fato comprovado pela pesquisadora ao nominar todos os gerentes diretores dos bancos citados que se estabeleceram no Estado de 1930 a

1992, sendo visto apenas nomes masculinos. Com exceção do banco Bandes, instituição financeira estadual que no período de 1989 a 1990, por oito meses admitiu uma mulher como diretora e no quinquênio de 1991 a 1995 nos quadros da diretoria.

Em 1990, as mulheres no Banco do Brasil representavam cerca de 40% do quadro funcional em Vitória e 30% nas agências do interior. No Banestes em 1991 a participação das mulheres no quadro de funcionários do banco em questão era expressiva com “45% ou 2166 mulheres” (MORAES, 1992, p. 55).

Em relação ao contingente de mulheres, segundo relatos da Secretária de Relações Sindicais do SEEB (2012) de 1990 para 2012 houve um aumento considerável no quantitativo de mulheres nos bancos públicos e privados. Estes números sofreram variações de forma distinta pela diminuição dos postos de trabalho, intensificação do trabalho e transferência para outros tipos de serviço.

Os bancos públicos realizam concursos desde 1989, contribuindo para a democratização das vagas e para a entrada de mulheres nos bancos, mesmo assim, o percentual de mulheres continua baixo e é bem menor que nos bancos privados no qual a escolha dos/das profissionais ocorre de forma discricionária. Este fato contradiz a pesquisa, pois o percentual de mulheres é maior e supera o dos homens apenas nos bancos privados com visível destaque para o Private1 e Private2 e que pode ser visualizado nas tabelas 1 e 2.

TABELA2 – RELAÇÃO DE HOMENS E MULHERES NOS BANCOS DA GRANDE VITÓRIA

BANCOS	MULHER	%	HOMEM	%	TOTAL
Bancos Públicos	2.619	44	3.356	56	5.975
Bancos Privados	895	51	845	49	1740

Fonte: SEEB, Secretaria de Relações Sindicais (2012).

Segundo Segnini (1998b) até meados da década de 1990 o sistema financeiro era um território exclusivamente masculino, embora as mulheres gradativamente

começam a ocupar “postos de chefia até então masculinos, somente nos níveis intermediários, nas tarefas de vendas de produtos e serviços bancários. A alta direção do banco, porém permanece predominantemente masculina.” (SEGNINI, 1998a, 165). Este fato foi comprovado a partir dos relatos das entrevistadas em 2012. No public1 segundo descreve M5:

São cinco diretores, dos cinco diretores só uma mulher... O presidente é um homem, sempre foi homem. Nunca tivemos uma presidente do banco mulher, sempre foi... E o presidente do banco, sempre foi, é político.

No public2 das trinta e nove agências, trinta e duas tem como gerente geral um homem e apenas sete mulheres gerentes gerais. No public3 existem vinte e quatro gerentes de câmbio que atuam no Brasil e apenas uma é mulher. Já no cargo mais elevado da hierarquia do banco, denominado Superintendente de Estado existe apenas uma mulher no Brasil.

Já no private1 e private2 as gerentes não têm informações sobre número de agências e cargos, mas informam que os cargos mais elevados como gerente de plataforma e superintendente são ocupados por homens mais velhos em sua maioria.

6. 1.3 Igualdade de Oportunidade e novos direitos para as mulheres

Nos bancos em 1992, a Igualdade de Oportunidades torna-se um dos eixos das campanhas nacionais dos bancários (CNB). Em 2000 em parceria com o Fundo para a Igualdade de Gênero (FIG), da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (ACDI), a CNB lança o projeto: A categoria bancária rumo à construção de relações mais igualitárias no mundo do trabalho, desdobradas em três eixos: Igualdade de Oportunidades (2000), Combate e Prevenção ao Assédio Moral e Sexual (2001) e Relações Compartilhadas (2002). Na Campanha Nacional de 2001, segundo dados da Contraf/CUT (2011, p. 8) os bancários conseguiram incluir a cláusula nº. 51 na Convenção Coletiva de Trabalho (CCT):

“Igualdade de Oportunidades. As partes ajustam, entre si, a constituição de comissão bipartite, que desenvolverá campanha de conscientização e orientação a empregados, gestores e empregadores, no sentido de prevenir eventuais distorções que levem a atos e posturas discriminatórios nos ambientes de trabalho e na sociedade em geral”.

A igualdade de oportunidade no trabalho não se restringe somente ao número pareado de homens e mulheres no quadro de carreiras dos bancos, como afirma a maioria das entrevistadas, nem aumentar a oportunidade para as mulheres e minorias étnico-raciais como negros e índios na ascensão profissional nos bancos, mas engloba os valores corporativos, toda a política organizacional e todos(as) os(as) funcionários (as) envolvidos nos processos de trabalho no banco em relação a igualdade de tratamento, respeito e valorização da diversidade e combate a toda forma de discriminação e em todos os níveis nos bancos (CONTRAF/CUT, 2011).

A pesquisa realizada pelo Dieese e pela Fundação Seade em 2001, chamada “Mapa da Diversidade” analisa o perfil dos/das bancários/as com foco em gênero e raça, com base nas Pesquisas de Emprego e Desemprego (PEDs) em seis capitais (São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Salvador, Porto Alegre e Distrito Federal) e comprovou a existência de desigualdades significativas em prejuízo de negros e mulheres em todas as seis regiões metropolitanas pesquisadas, o que "indica a existência de mecanismos e processos velados ou explícitos, que concorrem para a permanência e predominância de valores de uma ideologia branca e masculina a embasar as decisões e condutas político-administrativas nos bancos (CONTRAF/CUT, 2011).

Em 2009, os dados do Mapa da Diversidade foram atualizados e comprovou-se que as mulheres são metade da categoria, ganham 30% menos que os homens e que as mulheres negras são apenas 8% da categoria. Com base nestas informações a Campanha Nacional dos Bancários realizou três reuniões em 2010, para debater o plano de ações que os bancos divulgaram para correção das distorções em relação a desigualdade de direitos nos bancos, além das diretrizes do Programa de Valorização da Diversidade, onde consta, dentre várias questões, o combate às desigualdades e discriminações de gênero e étnico-racial, democratização do acesso à população negra nos bancos e o encarreiramento das mulheres e minorias étnico-raciais. Mas os grandes avanços foram a ampliação da licença-maternidade para seis meses e a igualdade de tratamento para casais homoafetivos.

Neste contexto o movimento feminista contribuiu profundamente neste processo, para que a licença paternidade fosse incluída na Constituição de 1988, colocando o debate para a sociedade e para o movimento sindical sobre a responsabilidade paterna. Fato que suscitou avanços nas negociações coletivas, com discussão sobre

o direito à creche, a licenças e faltas para acompanhamento dos filhos em tratamento de saúde, entre outros nos bancos brasileiros (SEEB, 2011a).

Através da Constituição Federal tem início um ciclo evolutivo da presença da mulher no mercado de trabalho, bem como a busca por direitos trabalhistas. Especificamente no tange a mulher bancária destaca-se auxílio creche/babá (1981), realização de concurso público (1989), ampliação do auxílio creche (1992), regras na CLT sobre o acesso da mulher no mercado de trabalho (lei 9.799/99), inclusão do tema “Igualdade de Oportunidade” na Convenção Coletiva de Trabalho (CCT, 2000), Combate e prevenção ao Assédio Sexual no banco (2001) e ampliação da licença maternidade para 180 dias (2009). Além destas, os sindicatos dos bancários nacionais tem campanhas desenvolvidas como Relações compartilhadas (2002), Programa de Gestão da ética e programa de equidade de gênero (2009).

Como se pode ver, as medidas que apóiam a conciliação entre trabalho e família contribuem para uma igualdade de oportunidade entre homens e mulheres, embora seja preciso perceber que a luta do sindicato dos bancários começou em 1992 e se desenvolve de forma lenta e gradativa e os bancos tanto públicos quanto privados, só resolveram debater a igualdade a partir do momento que o governo brasileiro em 2005, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) com apoio da OIT criou o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, direcionado as empresas e instituições de médio e grande porte do setor público e privado a promoverem a igualdade de oportunidade e tratamento entre homens e mulheres por meio do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional compartilhado por todas(os) as(os) funcionárias(os), eliminando ou diminuindo as desigualdades no trabalho.

Algumas empresas como os bancos, foram obrigadas a adotar medidas de conciliação entre trabalho e família como um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), pois muitas medidas foram incluídas pelo governo nas negociações coletivas de trabalho, gerando uma obrigação por parte das empresas. Mas alguns bancos privados como o Private1 se recusaram a fazer este acordo e se limitaram aos atendimentos básicos legais e apoio jurídico.

Diante deste fato, é possível perceber que a luta dos bancários e bancárias por igualdade de oportunidades é constante e perdura de forma contínua frente ao poderio dos banqueiros. Nesta luta as mulheres foram contempladas com direitos e garantias trabalhistas principalmente nos bancos públicos. A equidade de gênero foi uma das conquistas mais importantes dos sindicatos dos bancários e que abriu caminho para a contratação e ascensão da mulher em diversos cargos nos bancos, com destaque para as funções secundárias e superiores (SEEB, 2012).

6.1.4 Os bancos pesquisados

O PUBLIC1 é um banco público estadual e está presente em setenta e oito (78) municípios do Espírito Santo. É um banco público estadual. O Patrimônio líquido teve uma forte evolução passando de R\$ 56,68 milhões em 2002 para R\$ 758,78 milhões em 2010. Em oito anos o banco cresceu em média 15,5 % por ano.

PUBLIC1 realizou cinco concursos para contratação de técnico bancário. O primeiro em 1989, com a entrada maciça de mulheres, depois em 2004 realizou concurso para expandir as agências para a Grande Vitória. O terceiro em 2008, para formação de cadastro de reserva para o interior do Estado, outro em 2011 e o último em 2012. Em 2005 a jornada de trabalho no PUBLIC1 foi alterada passando a uma nova forma de registro em todas as unidades. Em lugar da Folha de Presença individual entrou o Sistema de Ponto Eletrônico (SPE), na qual o gerente de agência poderia supervisionar de forma clara e simultânea a presença de todos os/as funcionários/as. O banco promoveu um curso de extensão em formação gerencial em 2009 e 2010 com o objetivo de estimular e preparar profissionais para o desempenho de funções comerciais na rede de agências.

PUBLIC2 tem em média trinta agências na Grande Vitória, foi criado no século passado. É uma instituição financeira pública federal. Em 2011 contava com 80 mil funcionários. Hoje tem 50 milhões de clientes e 37 milhões de cadernetas de poupança e é considerado o banco da maioria da população do Brasil. Realizou concursos em 1989 para contratação de técnico bancário e escriturário, depois em 2004 e em 2005 firmou Termo de Ajuste de Conduta (TAC) com o Ministério Público

do Trabalho para revisar o modelo de terceirização e contratar empregados do quadro próprio por concurso em 2007, 2008, 2009 e 2012.

PUBLIC3 tem em média quarenta agências na Grande Vitória. É uma sociedade de economia mista e em 2010 contava com mais de 106 mil funcionários na ativa e mais de 57 mil funcionários aposentados. Embora o concurso público para escriturário exija apenas ensino médio completo, 79,8% das pessoas que ingressaram no Banco após 1998 e possuem nível superior. Os concursos são realizados por microrregião, no caso do Espírito Santo ocorreram em 2001, 2004, 2007, 2011 e 2013 para contratação de escriturário e técnico bancário.

PRIVATE1 tem em média quatro agências na Grande Vitória. Em 2009, eram 277 plataformas localizadas em todo o país e perto de 1.500 gerentes especializados no segmento de empresas médias dando atendimento a mais de 260.000 empresas com faturamento anual entre R\$ 500 mil e R\$ 6 milhões.

PRIVATE2 tem cinco agências na Grande Vitória. Está instalado no Brasil desde 1957. É considerado o terceiro banco privado por volume de ativos no Brasil e o primeiro entre os bancos internacionais. A base de clientes ultrapassa 6,7 milhões. São 1897 pontos de venda e 7119 caixas eletrônicos. Em 2012, possuía 55 mil funcionários em todo o país, mas este número diminuiu pelas demissões que têm se concentrado em funcionários com cargo de gerência, com mais de dez anos de empresa e com os maiores salários. Os critérios mais avaliados pelo banco no plano de carreira são: desempenho profissional, seguido pelo perfil individual para a função desejada, meritocracia e relacionamento interpessoal.

Após a explanação sobre os bancos, é preciso tecer algumas considerações sobre as diferentes formas de contratação dos bancos privados e dos públicos e pelas relações de poder envolvidas nesta contratação.

A forma de contratação das gerentes, nos bancos públicos ocorre através de concurso público e, nos bancos privados por estágio ou por convite após a análise do perfil ou do currículo das entrevistadas. Nos bancos públicos ao analisar os editais dos concursos realizados e os discursos das gerentes, verificou-se que as

relações de gênero são valorizadas e de certa forma são mais democráticas, pela forma como o edital é publicado nos jornais de maior circulação nacional e na internet e pela exigência de prova objetiva. Embora, as desigualdades neste tipo de contratação ainda são perpetuadas pelas diferentes formas de avaliação dos bancos que direcionam as contratações para um tipo específico de trabalhador ou trabalhadora, os bancos públicos burlam as normas estabelecidas no edital ao exigir aptidões físicas, mentais e psíquicas. O Public1 exigiu, nos dois concursos, uma análise do perfil psicológico como uma das etapas classificatória, sem uma descrição clara e específica dos aspectos requeridos para tal análise e o Public2 exigiu uma avaliação médica na segunda etapa, sem esclarecer os parâmetros para apto e não apto. A restrição das vagas ocorre no Private1 e 2 onde a contratação é direcionada e discricionária, de acordo com os interesses dos gestores, deste modo no Private1 o convite partiu de uma indicação de parentes e da avaliação do currículo das entrevistadas. Já no Private2 o convite foi feito diretamente por telefone, pela avaliação de currículo pelo gestor. Em relação ao convite feito a uma das gerentes que nem se candidatou a vaga e não tinha conhecimento da contratação, percebe-se como o interesse do gestor prevalece e é aceito por seus superiores pela fala de M12: “eu nunca coloquei currículo em instituição bancária. Não deixei currículo. Recebi uma ligação pra fazer uma entrevista”.

O Public1 disponibiliza cursos presenciais fora do banco e associados às faculdades privadas no Estado com ajuda de custo de 70%. O Public2 tem uma preocupação maior com a capacitação das funcionárias, tem uma Universidade digital que fornece cursos, aperfeiçoamento, especializações e associações com universidade e faculdades particulares para mestrado e doutorado e oferece a opção para tutoria e ministrar aulas como instrutora para as interessadas. No Public3 existe uma Universidade Corporativa com cursos à distância e presenciais, além de cursos presenciais dentro do próprio banco, no horário do expediente que é um diferencial e proporciona uma ajuda de custo de 70% para cursos de pós e MBA profissionais. No Private1 os cursos como de pós ou MBA são muito valorizados e o banco paga até 70% do valor em cursos afins. No Private2 existe uma universidade digital e de acordo com as duas gerentes entrevistadas, atualmente o banco tem um plano de carreira com os cursos necessários e se tiver interesse a bancária pode fazer um curso de língua estrangeira e um intercâmbio por seis meses no exterior por conta do banco, trabalhando e recebendo.

Nos casos acima, tanto as exigências do concurso público e das promoções, quanto à análise do perfil pelo gestor demonstram a existência de relações de poder envolvendo os interesses do banco pela preferência ou eliminação de um trabalhador ou trabalhadora. Os bancos desde o início da contratação utilizam-se do poder disciplinar ao direcionar e definir um perfil “ideal” que deseja em seu quadro de pessoal, nos seus concursos e admissões e nas políticas internas dos bancos, como nos cursos, promoções internas, exigências médicas e para o exercício da função, código de ética e nas destituições e demissões. Para Yazbek (2012) o trabalho são as práticas sociais que atuam como um aparelho, uma ferramenta, constituindo a subjetividade dos sujeitos e os organizando.

6.2 A TRAJETÓRIA DAS GERENTES

M1 tem 31 anos, segundo casamento, um filho, 12 anos de banco público, foi técnica bancária com dezenove anos, desde 2008 é gerente de atendimento pessoa física. Formada em Jornalismo, o banco foi seu primeiro emprego, queria estabilidade e retorno financeiro. Tem a colaboração de parentes para cuidar do filho, que estuda em tempo integral e diarista para o lar. Natural de Vitória.

M2 tem 45 anos, casada, dois filhos, 23 anos de banco público, foi caixa, supervisora de retaguarda, gerente de atendimento e é gerente geral desde 2004. Formada em Administração de Empresas trabalhou em escritório de Contabilidade, foi professora do Estado até entrar no banco em 1989 como escrituraria. Tem ajuda de empregada. Natural de Guarapari seu lugar de moradia.

M3 tem 51 anos, casada, 23 anos de banco público, duas filhas, em 1989 entrou no banco como escrituraria, depois foi caixa, tesoureira, gerente de atendimento e é gerente geral desde 2007. Natural de João Neiva veio para Vitória com 14 anos para estudar o segundo grau. Formada em Economia. Trabalhou por 18 anos na Prefeitura de Vitória, foi Chefe do Departamento de Pagamentos da Prefeitura. Tem ajuda de empregada e mora em Vitória.

M4 tem 31 anos, solteira, 8 anos de banco público, foi técnica bancária em 2004. Teve a primeira função de assistente de negócios em 2008. É gerente de relacionamento pessoa jurídica desde 2010. Administradora formada pela UFES tem MBA em gestão empresarial. Fez estágio no Ministério da Saúde e foi professora de ballet. Mora sozinha em Vitória, onde nasceu. Cuida da casa e tem faxineira.

M5 tem 43 anos, segundo casamento, 23 anos de banco público, um filho, técnica bancária com 19 anos. Natural de Linhares. Em 1996 começou a substituir supervisores e gerentes, em 1999 passou no concurso para gerente de Negócios e é gerente geral desde 2011. O banco foi seu segundo emprego, era comerciante na empresa da família desde os 14 anos. Formada em geografia e MBA em Finanças Corporativas pela FGV. Cuida da casa e teve ajuda de terceiros e familiares para cuidar do filho, hoje só tem faxineira.

M6 tem 50 anos, casada, uma filha, 23 anos de banco público, atualmente mora em Vitória, é a décima segunda filha de treze irmãos. Trabalhou na roça, plantando café, com 21 anos foi monitora de escola agrícola na Bahia, depois professora em Colatina. Entrou no banco em 1989 como técnica bancária, conciliava estudos com aulas no Estado, depois foi caixa e desde 2008 é gerente de relacionamento. Formada em letras - português e francês. Nasceu em Vila Valério. Cuida da casa sozinha.

M7 tem 50 anos, casada, dois filhos, 28 anos de banco público, formada em Ciências Contábeis, pós-graduação em gestão empresarial, 14 anos como caixa, depois escrituraria, substituta de gerente, gerente de relacionamento, depois gerente geral e ocupa o cargo de gerente geral de unidade desde 2007. É natural de Colatina, caçula de 12 irmãos. Começou a trabalhar com 17 anos como auxiliar de escritório e professora.

M8 tem 29 anos, solteira, natural de Vila Velha, filha de mãe solteira, família humilde. Tem 8 anos de banco privado. Começou com 21 anos como telefonista, depois foi recepcionista numa empresa terceirizada, estagiária de banco, caixa, assistente de direção, gerente de plantão e gerente de relacionamento desde 2009. Começou a fazer estatística na UFES, mas por falta de dinheiro precisou abandonar a faculdade para trabalhar. Conseguiu conciliar a faculdade de administração com o

trabalho e faz MBA de finanças, de gestão financeira, auditoria e controladoria. Ainda mora com a avó, que cuida da casa.

M9 tem 34 anos, casada, 8 anos de banco público, entrou como escrituraria para estudar para outros concursos, com dois anos de banco foi promovida a assistente e é gerente de relacionamento pessoa física desde 2009. É administradora formada pela UFES com pós-graduação em Negócios Financeiros. Trabalhou três anos como telefonista numa empresa de navegação, fez um ano de estágio no banco, depois em uma Construtora e na Prefeitura de Vitória. Divide as tarefas com o marido. Natural de Vitória seu lugar de moradia.

M10 tem 28 anos, casada, natural de Vitória. Tem 8 anos de banco público, sendo 3 no Public1 e 5 no Public3, mora em Vila Velha, entrou no banco com 19 anos como escrituraria pela estabilidade e como uma alternativa, depois foi assistente de gerente e é gerente de Relacionamentos Personalizado desde 2011. Primeiro emprego, técnica bancária no Public1. Está fazendo publicidade e se forma em 2013. Divide as tarefas com o marido, que tem emprego flexível.

M11 tem 45 anos, casada, dois filhos, 23 anos de banco público, gerente de relacionamento desde 1999. Formada em Ciências contábeis pela UVV. Foi escrituraria de banco privado e depois entrou no banco por concurso no mesmo cargo. Contou com a ajuda de empregada e babá para cuidar da casa e dos filhos, atualmente ela é a responsável pelos afazeres do lar. Natural de Minas Gerais mora em Vitória.

M12 tem 34 anos, separando agora, 10 anos de banco privado, uma filha de 4 anos, é capixaba, mas morou com os pais até os 13 anos na Bahia. Formada em jornalismo, Pós-graduada em gestão e marketing pela UFES. Foi assistente de gerente, gerente de contas, depois gerente geral desde 2011. Trabalhou no comércio com 16 para se sustentar e para pagar a faculdade. Atualmente precisa do emprego, pois sustenta a casa e família.

M13 tem 34 anos, casada, dois filhos, 9 anos de banco público, gerente, entrou como escrituraria, trabalhou um ano e seis meses como gerente de relacionamento, depois analista da superintendência e agora gerente de câmbio desde 2012. É

administradora formada pela UFES. Foi estagiária em banco. Tem a colaboração do marido, dos pais e conta com a ajuda de empregada e babá para cuidar da casa e dos filhos.

M14 tem 48 anos, casada, teve um filho com 40 anos para se dedicar a trajetória profissional, 23 anos de banco público e 12 anos de gerência. É mineira e veio para Vitória nova para estudar. Formada em administração, pós em finanças, gestão empresarial e hotelaria, hoje, atua como instrutora do banco. É gerente de pessoa física com volume alto de aplicações. Começou a trabalhar em hotel, depois supermercado, foi trabalhar em São Paulo na ITAUTEC como analista de crédito, passou para o mestrado, mas como não tinha condições financeiras largou e entrou no banco com 25 anos. O marido colabora no cuidado com o filho e tem empregada para cuidar da casa.

M15 tem 45 anos, casada, dois filhos, 23 anos de banco público, gerente de atendimento desde 2000 e coordena seis funcionários. Formada em Arquitetura. Foi estagiária e depois entrou no banco por concurso como escrituraria em 1989. Natural de Cachoeiro de Itapemirim, mora em Vitória. Conta com a ajuda de empregada para cuidar da casa e dos filhos

M16 tem 53 anos, casada, duas filhas, 24 anos de banco público. Formada em serviço social pela UFES, pós-graduação em gestão empresarial. Primeiro emprego foi como assistente social no Instituto de saúde pública do Estado foi para Belo Horizonte acompanhar o marido, depois passou no concurso para escrituraria e é gerente de atendimento desde 2000. Natural de Alegre veio para Vitória para fazer faculdade, morou com a tia, sem condições de pagar o transporte, solicitou auxílio moradia na UFES e continuou os estudos. Tem colaboração do marido e de empregada para cuidar da casa.

M17 tem 32 anos, casada, 5 anos e meio de banco público. Formada na UFES em administração, pós-graduação em marketing, mora em Vila Velha, natural de Marechal Floriano, veio para Vitória morar na casa da madrinha e estudar. Trabalha desde os 16 anos, fez estágio na Escelsa, em uma construtora, depois em banco no serviço interno, operacional e adorou a experiência, depois foi trabalhar em uma empresa de comércio exterior com salário três vezes maior que o cargo de

escrituraria. Concursada desde 2007 teve uma rápida ascensão no banco, com dois anos já era assistente. É gerente de relacionamento desde 2010. Tem colaboração do marido e de empregada para cuidar da casa.

M18 tem 45 anos, casada, uma filha, 23 anos de banco público, gerente de atendimento de pessoa jurídica desde 2009. Natural de Colatina. Formada em Ciências Contábeis, Pós em gestão de pessoas. O banco foi seu terceiro emprego, fez estágio com 16 anos no Banco, depois foi trabalhar numa agência marítima e num escritório de contabilidade, queria montar um escritório de contabilidade, mas passou no banco em 1989.

M19 tem 37 anos, casada, uma filha, 10 anos de banco público. Formada em Ciências Contábeis, Pós-graduada em Auditoria. Natural de Colatina. Trabalhou como escrituraria, caixa, depois saiu do interior e veio para Vitória em 2007, foi transferida para acompanhar o marido que também é bancário. Voltou a ser escrituraria, depois assistente de negócios de pessoa jurídica por 14 meses e em 2008 foi nomeada gerente de relacionamento na agência de varejo e desde agosto é gerente de relacionamento. Tem empregada e o marido ajuda a cuidar da filha.

M20 tem 46 anos, casada, dois filhos, 23 anos de banco público, entrou como escrituraria. O primeiro emprego foi em empresa privada de engenharia, já trabalhou como marido no comércio, foi gerente de relacionamentos por sete anos e é gerente geral desde 2009. Natural de Santa Teresa. Mora em Vila Velha e trabalha na Serra Tem empregada.

M21 tem 27 anos, solteira, 4 anos de banco privado, mora em Guarapari com os pais, entrou no banco em 2008 como agente comercial, atua como gerente há um ano e dois meses e coordena uma pessoa. Formada em Administração de Empresas, duas pós-graduações, teve seu primeiro emprego numa loja de jeans, depois fez estágios no comércio e no banco.

M22 tem 27 anos, solteira, 6 anos de banco privado, formada em administração de empresas, natural do Rio de Janeiro, mas veio para o Vitória ainda pequena. Começou a trabalhar aos 16 anos numa distribuidora de alimentos em telemarketing e faturamento, depois estagiou numa distribuidora de material de construção e ao mesmo tempo fazia faculdade, fez estágio no banco, depois foi coordenadora de

atendimento, atua como gerente de relacionamento de pessoa física com alta renda desde 2010. Atualmente mora em Vila Velha com mãe, que é a responsável pelos afazeres domésticos.

6.3 TRAJETORIA TÍPICA DAS ENTREVISTADAS

A luz da análise do discurso procurou-se analisar como a vivência e a experiência de trabalho afetam os modos de ser das gerentes de Bancos públicos e privados da Grande Vitória, relacionando trabalho, subjetividade e gênero.

O processo de subjetivação das gerentes bancária no que tange ao dispositivo trabalho pode ser compreendido através da trajetória de vida e trabalho, dos regimes de verdade expressos nos discursos sobre desejos e sobre o lugar do trabalho em suas vidas e por último o contexto socioeconômico do período (NARDI, 2006). Buscam-se nas projeções que as gerentes fazem do significado do trabalho, bem como dos efeitos deste nos acontecimentos em sua vida e em sua trajetória profissional, configurando em novos modos de ser e agir destas gerentes.

Para facilitar a compreensão do processo de constituição de novos modos de ser foi realizada uma trajetória de trabalho das gerentes, dentro de uma perspectiva temporal e histórica que marcou os três momentos da vida profissional das gerentes: (1) entrada no banco inicia-se a análise sobre os processos de subjetivação das gerentes e os aspectos subjetivos são destacados nos temas: (2) Subjetividade herdada da família de origem e novas relações de gênero e (3) Banco como status da estabilidade e do crescimento profissional. No primeiro momento, o trabalho atua como função produtiva para atender a uma necessidade social e após o trabalho vai ganhando novos contornos para as gerentes e se destaca como função simbólica de identificação social das gerentes como cidadãs; na (2) afirmação na carreira bancária são destacados os seguintes temas: Os modos de objetivação e a política dos bancos e Equidade de gênero no banco a alavanca para as promoções, neste segundo momento o trabalho não deixa de englobar a função produtiva e simbólica, mas o conceito mais importante para Foucault se sobressai nos discursos, o trabalho atua como dispositivo de poder disciplinar e de sujeição das entrevistadas

e no último momento, (3) consolidação como gerente, destaque para os temas: Ser mulher, mãe e profissional, uma gerente de si e Estar gerente é aflorar as vivências de vida. O trabalho continua atuando como um dispositivo de poder, embora as gerentes através da liberdade e das resistências ao poder ultrapassam as dobras das relações de poder e o trabalho torna-se formador de subjetividades, de novos modos de ser e agir.

O trabalho como valor produtivo, como valor simbólico, como dispositivo de poder disciplinar e como produtor de subjetividades são aspectos relacionados diretamente com a ética no trabalho, com os modos de subjetivação do sujeito, com as relações de poder e com a liberdade articulados entre si.

6.3.1 Subjetividade herdada da família de origem e novas relações de gênero

A primeira formação social ou primária é dada pela família, assim busca-se apresentar dados sobre a profissão dos pais e os processos envolvendo as relações de gênero e trabalho para compreender melhor como são construídos os processos de subjetivação das mulheres. Os antecedentes familiares são importantes bem como a posição do indivíduo na família. O capital herdado da família de origem influencia a visão de trabalho e a sua importância na constituição das entrevistadas, bem como a conjuntura histórica. Ao comparar a realidade familiar e o histórico percebe-se que catorze gerentes saem do interior do Estado, em busca de melhores condições de vida, voltadas para o trabalho, ou seja, aprimorar os estudos e ultrapassar várias dificuldades.

Os indicadores sociais como profissão e condição financeira descritos pelas gerentes, de forma integrada, permitiram concluir que a maioria das famílias são formadas por pais e mães trabalhadores e pequenos empresários, no qual o trabalho atua como meio para sustento do lar. O trabalho como valor produtivo descrito por Foucault (1979) é confirmado não só pela postura dos pais e mães, dentro da própria casa com o trabalho efetuado pelas mães extra-lar ou fora do ambiente doméstico, além do fato de algumas mães terem uma profissão.

Os meus pais sempre tiveram mercearia e a minha mãe sempre foi o braço direito do meu pai. (M2)

Minha mãe era engenheira também. (M1)

Ela montou uma escola de surdos, uma coisa muito inovadora, na época, com seis filhos ela ainda fez faculdade, depois ela foi diretora de escola e depois ela ficou cega. Então, ela sempre deu muita força, para a gente crescer. Minha mãe era professora. (M3)

Era costureira, de bairro, de morro. (M7)

Fui criada pela minha avó que me sustentava. (M8)

Minha mãe sempre sustentou a gente, minha mãe e meu pai (M10)

Minha mãe era professora, era diretora de escola. (M11)

Minha mãe sempre trabalhou fora. (M13)

Minha mãe não ganhava um salário mínimo, mas ela era costureira (M16)

Meu pai e minha mãe têm uma empresa familiar em Colatina, eu trabalhava com eles, desde a adolescência antes de entrar no banco (M19)

Meu pai é eletricitista, minha mãe é professora aposentada. (M21)

Minha mãe trabalha em secretaria de escola. (M22)

Pela fala das entrevistadas, é possível perceber a resignificação das relações de gênero, defendidas nesta pesquisa. A mulher não está restrita ao ambiente doméstico, abrem-se outras oportunidades pelas novas formas de trabalho existentes, como professora, costureira, comerciante, que são percebidas pelas gerentes.

O saber repassado pela família e imposto pelos regimes de verdade da sociedade é uma das garantias de inserção no mercado de trabalho. Para Foucault (2004) é a partir da ontologia histórica de nós mesmos em relação à verdade que nos construímos como sujeitos do conhecimento (saber). Neste sentido, o lugar ocupado pelos ascendentes, mãe, avó e pai influenciam modos de ser que são percebidos nas ações dos pais ao incentivarem e liberarem a filha para sair de casa para estudar ou trabalhar e na própria saída da entrevistada de casa, com a primeira premissa de não só superar necessidades financeiras, mas buscar uma nova realidade desconhecida:

Sempre tive contato com o trabalho desde 14 anos de idade, meu pai tinha um supermercado, eu era responsável pelas compras do supermercado. (M5)

Eu sou de João Neiva. Eu sou a mais velha (de seis filhos). Vim para estudar, na época, pra fazer Segundo Grau. Vim com 14 anos, depois daí fiz faculdade, me casei e não voltei mais para o interior. (M3)

Nem tinha segundo grau na minha cidade, eu estudava em São Gabriel terminei o segundo grau, não tinha o que fazer um lugarzinho pequenininho. Eu sou a décima segunda, nós somos em 13, interior. Eu tinha muita curiosidade de sair daquele lugar pequeno aprender coisas assim, surgiu o MEP, você não quer fazer um curso? Trabalhar?"Eu, "oba!"(M6)

Eu e mais 3 irmãos, a gente veio todo mundo pra estudar em Vitória, ninguém volta pro interior, então, ficou todo mundo aqui em Vitória estudando. (M14)

Eu vim pra Vitória já pra estudar ainda no primeiro grau morando na casa dos meus irmãos e daí por diante vestibular. Toda a minha família sempre incentivou muito o estudo, ficando lá a gente não teria muita condição porque meus pais moravam no interior mesmo. Então eu saí pra estudar (M20)

Na fala de M20 e M14 não se percebe diferença de tratamento para filho e filha, os pais incentivavam ambos a estudarem desde cedo, o que indica um diferencial, pois além de estimular novas posturas, a imagem da mulher tradicional está sendo reformulada nas representações de homens e mulheres, bem como uma postura mais liberal em termos de equidade de gênero para as gerentes.

A dicotomia homem *versus* mulher marcada pela oposição entre ambos, não é caracterizado aqui, pois as questões culturais, políticas e econômicas influenciam novas posturas familiares diante do enfrentamento de novas exigências dos mercados globalizados, percebidas nas respostas sobre o incentivo dos pais para as filhas trabalharem e "se virar" (M15), o que para algumas gerentes torna-se um desafio.

Incentivaram. Sim, só que os meus irmãos não quiseram estudar. Devido às dificuldades. Eu vim pra Anchieta, eu fiz um curso de um ano pra me preparar pra ser monitora, eu tinha 20 anos e perguntaram: "olha, num tem vaga aqui não, tem no nordeste, vocês querem ir pro nordeste?" eu falei "quero!". Fui pro nordeste. (M6)

De 12 irmãos, eu fui a primeira a ir pra faculdade. Esse foi o primeiro **desafio**, eu passei em primeiro lugar e não tinha dinheiro pra pagar a faculdade, então o meu pai falou: "olha, você passou, meus parabéns, mas só que ninguém pode te ajudar". Mas tinha eu mesma então foi aonde eu conversei com um professor, ele falou: "você quer pegar as minhas aulas?" Eu vou lá e te apresento agora. Eu lembro que ele viu o resultado e falou que não esperava outro resultado além daquele e foi assim, com muita dificuldade, aí eu fui. (M7) [grifo nosso]

Eu sou do interior de Alegre. Espírito Santo, sul do estado. Eu vim pra cá (Vitória), porque o meu pai, ele não tinha como manter mais os meus estudos, ele falou "olha, agora você já tem o ensino médio, agora vocês vão

ter que se virar". O que eu fiz? Eu vim pra Vitória. Sem nada, só com o documento. Eu prestei vestibular pra UFES e passei, como eu não tinha condições de estudar, não tinha dinheiro pra pagar a passagem nem nada, eu ganhei uma bolsa de estudos na UFES como carente. (M15)

A construção do conceito de trabalho para as entrevistadas se incorpora a apologia do risco, da mobilidade e da mudança, elementos chave da gestão na década de 90 (NARDI, 2004). O trabalho como função produtiva neste momento representa uma necessidade de aumentar a renda familiar e superar a condição de pobreza (ABRAMO, 2007).

Eles não tinham condição financeira, meu pai ganhava salário mínimo. Então eu tinha tudo que poderia desanimar, Mas eu tinha que seguir o meu sonho. Então eu fui trabalhar, o que eu ganhava durante o dia dava pra pagar a faculdade, e a noite era para pagar a condução, porque senão eu não teria o dinheiro nem pra pagar a passagem. Eu fui até me formar, no último ano eu me casei, vim pra Vitória, que seria um novo mundo pra mim, Vitória era um bicho de sete cabeças (M7).

As experiências adquiridas desde o início do contato familiar e no início da vida adulta refletem a importância da família nos processos subjetivos das gerentes. A família ocupa um lugar de destaque em suas vidas, para algumas é a base para a vida em sociedade e meio de sobrevivência para outras, mesmo quando eram filhas e irmãs e agora como gerentes, responsáveis pelo lar, mães, esposas, namoradas, sem esquecer os diferentes aspectos relacionados à história de vida das entrevistadas.

Foucault (1979) relata a importância das construções epistemológicas e singulares que vão sendo produzidas, contestadas, questionadas e assumidas em múltiplas relações e práticas cotidianas ao longo dos processos históricos e da vida dos sujeitos. Desta forma, a figura do pai e da mãe trabalhadores e suas ações frente ao futuro da filha, somado a uma conjuntura política e econômica do Brasil na década de 1980 marcada pelo desemprego e crise econômica brasileira, influenciam os modos de ser das gerentes.

Neste sentido, as concepções de gênero são diferentes não apenas entre as sociedades ou em determinado momento histórico, mas nas relações cotidianas de uma dada sociedade ao se analisar diferentes e diversos grupos específicos, grupos

organizacionais, raciais, religiosos, políticos que a constituem (SCOTT, 1995; FOUCAULT, 2004).

O impacto destes acontecimentos na subjetividade abre um leque amplo de possibilidades quanto ao desenvolvimento ou não de uma visão de mulher, que perpassa a esfera privada, ou seja, não limitada à maternidade obrigatória, aos afazeres do lar, ao cuidado dos filhos e da família, o que interfere em todas as relações sociais, tornando possível para as próprias mulheres outras formas de invenção de si (RAGO, 2008).

6.3.2 Banco como *status* da estabilidade e do crescimento profissional

A influência da família de origem e de valores repassados, descritos anteriormente formam os regimes de verdade impostos inicialmente e que influenciam na formação da gerente, com destaque para a adaptação as mudanças e resistências. Neste processo de subjetivação, pode-se inferir pelos discursos que a saída de casa para estudar ou trabalhar foi sentida como uma passagem para a vida adulta.

Assim, a primeira experiência inicial com o trabalho pode ser visualizada como um aprendizado e um motivador para a escolha e entrada no banco, pela forma como foi vivenciado pelas entrevistadas e por não satisfazer a função produtiva do trabalho, quer seja, garantir o atendimento das necessidades econômicas básicas.

Percebe-se uma distinção entre o banco público e privado, no que tange a escolha do banco para trabalhar. As gerentes dos bancos públicos desejam estabilidade no trabalho e as gerentes dos bancos privados desejam crescimento e reconhecimento profissional. Mas, pelos discursos esta escolha é cercada por vários motivos dentre eles, o que se destacou nos discursos foi o efeito social, o *Status* positivo que o banco conquistou nas últimas décadas no Brasil, principalmente os bancos públicos, com muitas garantias trabalhistas e retorno financeiro. Fato que pode ser compreendido nas falas de M5 e M22:

Mulher gerente. Eu achava que era um status, achava aquilo muito bonito, eu quis aquilo desde os 14 anos.

Ser bancário antes era um status. Existiu um status, “Nossa! Ela é bancária!”.

As entrevistadas entram no banco em média na faixa etária de 19 aos 25 anos, durante ou depois da graduação e algumas tiveram que conciliar o estudo com o trabalho, sendo considerado um momento difícil de adaptação no banco, embora três entrevistadas relatam que este fato durou pouco tempo pelo apoio dos gerentes diretos em relação à compensação de horas e liberação para sair cedo para estudar, ação esta interligada ao interesse do banco pela graduação dos funcionários e funcionárias.

Em relação às expectativas frente ao trabalho bancário é possível perceber que as entrevistadas sofrem influência de dois fatores subjetivos: a memória e a sujeição atual. No que tange a memória das gerentes, segundo Deleuze (2005, p. 115) “memória que é o verdadeiro nome da relação consigo ou do afeto de si por si”, no momento em que as gerentes tiveram o incentivo de parentes para fazer o concurso, pensaram na importância do trabalho em suas vidas, entraram no banco, se candidataram a uma vaga e foram escolhidas pelo seu perfil. Em relação à influência da sujeição atual que engloba o desejo, que consiste em “nos individualizar de acordo com as exigências do poder”, pode-se inferir o desejo das gerentes por um trabalho com estabilidade, segurança, crescimento na carreira e por garantias futuras (DELEUZE, 2005, p. 115).

As dúvidas e expectativas frente ao trabalho e em relação ao futuro fizeram M16 escolher, como as outras gerentes, um tipo de emprego que viesse atrelado às garantias financeiras, licenças, crescimento na carreira: “eu não sabia como que ia ser no futuro e hoje eu tô colhendo, porque se eu não tivesse pensado nisso, hoje eu não poderia pagar a escola, então, assim eu pensei no futuro”.

Assim, na análise dos discursos as entrevistadas demonstram conhecer e escolher os bancos que oferecem mais vantagens, com destaque para os bancos públicos. O Public2, neste quesito foi o mais elogiado por oferecer mais vantagens como, plano de saúde e odontológico, ticket alimentação⁸, auxílio creche/babá e plano de

⁸ Atualmente, somente o banco Public2 concede o pagamento do benefício na Licença Maternidade ou adoção nas férias.

cargos e salários. No caso do Public2, para as entrevistadas os direitos adquiridos de 1980 para 2012 afetaram diretamente as relações de gênero dentro dos bancos, tornando-se um grande atrativo principalmente para as mulheres que almejam entrar e seguir carreira. No discurso de M20 percebe-se que a estabilidade e as garantias trabalhistas conquistadas foram o grande atrativo para a sua escolha por este banco público, o que infere certa preferência pelo banco público no qual escolheu para seguir carreira.

Por apresentar uma estabilidade muito boa pra mulher. Uma estabilidade de você poder ter um plano de saúde, cuidar dos seus filhos, ganhar licença maternidade então isso me, me trouxe uma vontade de querer uma empresa que fosse uma referência, desde então já era um emprego muito bom e também por eu ser mulher. (M20)

Na época (1989) era um emprego muito bom. Eu me lembro minha mãe insistia muito pra eu fazer, eu fiz o concurso, passei, naquela época! você vai trabalhar porque o salário era muito bom, a gente tinha que ir. (M15).

O trabalho no banco, eu acho que foi sempre instigante assim, juntou um pouco do meu perfil pessoal com as que o banco sempre apresenta, como crescimento, de carreira, de oportunidades (M13).

As entrevistadas ao se adaptarem aos regimes de verdade impostos pela sociedade, frente às expectativas e a sujeição atual, geram também resistências, que se expressam em ações cotidianas contra a demanda do capital, como na escolha por um determinado banco que oferece mais vantagens financeiras.

A história, bem como o trabalho na vida das mulheres sofre modificações. O discurso das gerentes no momento da entrada no banco e dos primeiros momentos vividos no trabalho bancário confirma o novo significado que o trabalho representa em suas vidas. Conceito este, proposto por Máximo et al (2011) no qual o trabalho é visto como um meio de projeção social e econômica pelo status do trabalho do bancário como honesto, ético com possibilidade de crescimento e estabilidade. Neste sentido, o status projetado pelo banco como honesto e ético se reflete no trabalho e na qualificação das gerentes que passam a se considerar e ter aceitação social como honestas e éticas, reproduzindo a visão do banco em que trabalham. Os modos de ser das entrevistadas são confirmados.

A função produtiva do trabalho, descrita por Foucault (1979, 2003), ainda se mantém, embora neste momento a função simbólica se sobressai e é percebida nos

discursos das entrevistadas ao entrarem no Banco pelas suas dúvidas, desejos e expectativas. Assim, o trabalho adquire status social e vai sendo moldado pela visão projetada que as gerentes têm da própria instituição bancária que ao mesmo tempo é produtora desta visão social e é o caminho para a se alcançar as expectativas e desejos de cada entrevistada.

6.3.3 Os modos de objetivação e a política dos bancos

Os modos de objetivação segundo Fonseca (2007) são mecanismos ou estratégias que geram uma nova economia e política dos corpos, no qual o corpo torna-se dócil. Os bancos então, se utilizam de estratégias para moldar as gerentes fazendo-as incorporar a política do banco. É preciso esclarecer, baseado em Souza (2008) que qualquer relação humana é uma fonte de poder, nesta linha existe poder até mesmo entre uma pessoa e um lugar, quer seja, entre uma gerente e um banco.

Assim, neste momento de afirmação da carreira bancária, as gerentes tornam-se úteis e submissas para a organização ao incorporar a política do banco e se capacitar constantemente para atender as exigências do cargo e da função. O banco para ter sucesso nesta política disciplinar frente às gerentes, não utiliza a violência, nem a coação direta, pois a intenção do poder não é proibir nem reprimir, mas sim produzir/promover novos modos de vida, desta forma torna-se mais positivo. Para que isto ocorra, segundo Foucault (2004a) o poder tem que ser realizado de forma sutil, pois é uma questão estratégica.

As estratégias se refletem em exigências que foram consideradas como mecanismos ou práticas disciplinares que explicam de que forma a gerente se tornou uma profissional *regrada e produtiva* no banco. O controle minucioso das operações do corpo ou a genealogia do indivíduo moderno enquanto objeto (FONSECA, 2007) só é possível através da disciplina constante e persistente com pequenas doses de incentivo como aumento de salário, ótimos planos de saúde, aposentadoria privada e participação nos lucros da instituição, que permite que as gerentes se afirmem nesta rígida estrutura denominada carreira bancária.

As gerentes, cada uma delas, utilizando as palavras de Foucault, tornam-se objeto útil e dócil e os corpos submissos e exercitados para o trabalho. Essas práticas percebidas nos bancos estudados foram divididas em exigências sociais e comportamentais, éticas e instrutivas. Estes mecanismos disciplinares geram uma nova economia e uma nova política de corpos, no qual os corpos tornam-se dóceis. Trata-se de um processo lento e sutil no qual as gerentes vão incorporando as normas, disciplinas, responsabilidades e desejos do banco.

Entrei no banco não com pretensão nenhuma de ser gerente e isso vai acontecendo por causa do trabalho, de comprometimento, várias coisas que a gente vai galgando dentro do banco. (M11)

Sim, bem, bem. Mas como eu já tenho assim, eu tenho 24 anos de banco (risos), então isso já tá dentro da gente, já tá no sangue. Incorporou, entendeu? Assim, atender o cliente, ter visão de negócio, conhecer as carteiras do banco, você tem que, quando chega à sua frente você tem que atender. (M6)

Em relação às exigências comportamentais e sociais as entrevistadas ao entrarem no banco são encaminhadas aos cursos disciplinares, pois inicialmente precisam se adequar socialmente ao banco, uma instituição financeira pública ou privada voltada para vendas de produtos e serviços que atende e lida diretamente com o público. Nos cursos as gerentes aprendem a se portar diante do público, forma de falar, tratar o cliente, se relacionar com colegas e com a equipe, direcionando suas ações para educá-las para o atendimento dentro e fora do banco. Neste sentido os processos subjetivos são modificados, pois a gerente precisa controlar-se constantemente para se vestir, se maquiar, falar, atender e se impor como mulher em um cargo superior.

Essas ações estão vinculadas diretamente aos interesses do banco que precisa se afirmar no mercado e ter uma imagem que corresponda aos anseios dos seus clientes, desta forma exige uma aparência desejável das entrevistadas que se configura numa ordem imposta através de códigos, regras e condutas, que se incorpora e se perpetua através das gerentes constituindo em novos modos de ser e agir. Elas precisam ter “uma boa aparência, ter uma aparência legal, estar vestida de acordo.” (M1).

Aqui dentro do Public2 nós temos uma cartilha de aparência pessoal. Não aceito, quem trabalha comigo não tem que ter decote, não tem que ter saia curta, não tem que ter nada disso. Trabalho não é praia. Então

(subordinada) trabalha comigo né, tava toda decotão, disse: “quer trabalhar comigo?” “quero”, “primeira coisa, tem que botar essa saia sua comprida”, hoje você vê que o estilo dela completamente diferente. (M14)

Maquiagem que eu adoooro. É, né. Ai eu sou podada. Tipo assim, eu ainda vou maquiada, mas eu vou maquiada formalmente. Antigamente não, eu passava mais maquiagem porque ali na frente eu tinha que chamar essa atenção. Sendo gerente, com certeza, eu mudei roupa, parei de usar mais calça porque eles falam. A gente teve uma aula de etiqueta com a estilista Gloria Kalil... que eu fui fazer em São Paulo.(M21)

As gerentes modificam sua maneira de vestir, maquiagem e se portar, com preocupação constante pela aparência, ao trocar a saia curta e a calça pela saia longa, a maquiagem forte pela maquiagem formal e exigir das subordinadas esta disciplinarização. O banco oferece subsídios para efetivar esta exigência como cursos de etiqueta, plano de saúde e programa odontológico. As exigências quanto à aparência foram percebidas nos bancos públicos e privados e pela falas de M1 (banco público) e M8 (banco privado):

O Banco fala que a gente tem que estar vestida de acordo. [...] Tanto que quando a gente vai entrar no Banco a gente faz plano odontológico (pausa) para entrar. Então você tem que estar com os dentinhos tudo certinho. Senão tem que, óh, tem que consertar os dentes para entrar.

Eu tinha que me vestir de forma mais séria... do que a minha própria idade pra poder demonstrar um pouco mais de idade porque senão “poxa, eu vou falar com essa garota?” Eu lidava com empresas de grande porte, então eu precisava... me portar com mais seriedade pra ter mais credibilidade.

Em relação às exigências sociais, a saúde física, psíquica e subjetiva emergiu nos discursos das gerentes como ponto importante da sanção normalizadora. Foram percebidas contradições nas falas, omissões ou negação e certa preocupação das gerentes com a avaliação médica anual obrigatória no qual é avaliado o bem estar físico e psíquico. Elas dizem que estão bem, no momento da pergunta sobre “Como está a sua saúde?”, mas no desenvolver da entrevista, contradiz, deixa dúvidas no que tange a problemas de saúde específicos relacionados diretamente ao trabalho bancário.

Tem uma médica do trabalho, que ela vai, escuta a gente, o tempo que precisar, pede todos os exames, é um acompanhamento. (M14)

O desgaste é muito grande. A gente traumatiza muito, né. Eu tive trombose. **Não foi por causa de trabalho, tá. Acho que não.** Mas aí que tá. Na recuperação eu tive que ficar afastada do Banco porque eu não podia ficar sentada. É o que eu to falando. Foi uma questão hormonal, mas eu não tenho nenhuma outra, nada. **Eu não tenho nada**, absolutamente nada. Histórico, fiz pesquisa, sanguínea. Então assim, eu não tenho nenhum fator que me deixa ter trombose. Foi uma questão momentânea e hormonal que eu já tratei, Mas, assim, a gente tem **enxaqueca**, a gente tem dores nas costas. (M!) [grifo nosso]

A questão a ser entendida sobre a negação frente aos problemas de saúde se refere aos requisitos exigidos para manutenção e promoção das funções nos bancos. A avaliação médica é um requisito com alta pontuação, que é inserida e permanece na ficha profissional das gerentes durante toda a sua vida no banco.

Em relação às exigências éticas, ao entrarem no banco as entrevistadas são apresentadas ao código de conduta ética que é obrigatório, no qual se responsabilizam pelos seus atos e ações civil e criminalmente frente ao trabalho bancário e são identificadas com um nome e senha na intranet, que cadastra todas as ações efetivadas ou visualizadas pelas gerentes. Compreende também o tratamento com clientes e colegas de forma humanizada. M3 explica que a função gerencial tem uma normalização que inclui o código de ética “Dentro do nosso código de ética tem respeito, ética, honestidade então são indispensáveis (...). Não é só para você ser gerente é para trabalhar no banco” e “Você tem que seguir todo o código de ética. Todo ano a gente faz uma reunião sobre o código de ética, passa tudo para os empregados, (...), o empregado entra no sistema e faz a adesão de que ele leu e que ele teve ciência do código de ética.”

As exigências em relação à instrução ou capacitação das gerentes são definidas quando elas entram no banco. No Public2 existe um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que segundo M3 trata-se de um curso, no qual as entrevistadas têm que traçar a sua trajetória profissional para seguir futuramente dentro da empresa, com prazos, funções e interesses. Dentro deste programa estão descritos os cursos, capacitações e escolaridades exigidas. Nas práticas disciplinares impostas pelo banco estão à escolaridade, todas as entrevistadas têm graduação com predominância para Administração de empresas, seguido por Contabilidade e

Jornalismo e cerca de 85% das gerentes tem pós-graduação ou MBA. Sobre a exigência de cursos, as entrevistadas informam que todos os bancos têm uma intranet que disponibiliza vários cursos obrigatórios e direcionados às bancárias à distância ou presencial para as promoções.

Esse resultado mostra a preocupação das gerentes com as imposições iniciais e contínuas dos bancos em relação à instrução e a conscientização de que é necessária atualização constante (MELO, 2000). Este controle e disciplina são inseridos mais fortemente na entrada da entrevistada no banco, na forma como as entrevistadas vão ocupar o tempo e se moldar à instituição bancária, o que é enfatizada por intermédio da democratização do plano de carreira, da visualização de cursos na intranet de modo enfático, contagem do curso como hora trabalhada, licenças e ajuda de custo para realizar os cursos exigidos e/ou fornecidos pelo próprio banco.

O banco exige cursos, existem outros cursos que a gente precisa fazer. Estou sempre me atualizando, eu fiz contabilidade básica, pra poder fazer esse MBA, em 2011 eu já entrei no MBA, quero terminar, depois quero fazer mestrado e pós eu não quero parar. Quero sempre tá evoluindo também no conhecimento, eu acho que é primordial. (M8)

Os funcionários têm que ter treinamento, alto desenvolvimento aqui dentro da Universidade Corporativa. É obrigatório, ele pode não fazer nada, agora, tá sempre pra trás, a pontuação dele então, como é que public2 faz pra ter uma forma de incentivar ela vai promover todo mundo que quer então ela tem o curso. Que são os cursos que são direcionados pra atendimento. Por exemplo, o que é o planejamento estratégico? Onde é que você quer ir; Onde é que você quer estudar; Qual que é a missão; Quais são os objetivos do public2, quais planos; atendimento social; atendimento ao público; comercial. Isso é fantástico, a diretiva de atendimento, vem prevenção de lavagem de dinheiro, fraude documental. São coisas que você lida no dia a dia. (M14)

Os cursos são apenas uma das habilidades que a gerente tem que desenvolver, ou seja, é apenas uma das exigências para promoção. Nas obrigações e realizações desses cursos estão subentendida as conquistas a valorização profissional e salarial para as gerentes. Assim, para as gerentes que almejam conquistas profissionais, os cursos são um dos pontos para que novos modos de ser subjetivos sejam formados. O curso é um dos parâmetros exigidos pelo banco para a entrevistada se adequar ao modelo de trabalhadora “ideal” para o trabalho bancário.

O trabalho vai adquirindo novas conotações para a entrevistada, depois da euforia da entrada no banco, das novidades apreendidas e ao incorporar os ditames do mercado capitalista. No momento da afirmação na carreira, as entrevistadas passam a personificar o trabalho e a instituição bancária atribuindo ações ou qualidades, o banco é como um ser, como por exemplo: o banco pede que seja assim (M21), O Banco parou de fazer e Banco pede (M22), como se fosse uma pessoa ou um ser, com ações e reações.

Assim, o próprio conceito de trabalho definido pelas gerentes no momento vivido de pressões internas e externas se apresenta complexo, com várias definições que são compartilhadas e contraditórias. O trabalho para a maioria das gerentes é vida, realização profissional, independência financeira, ocupação e crescimento, enfim a possibilidade de lhes proporcionar o que desejam, para algumas o trabalho é uma fonte de subsistência, uma necessidade financeira e outras consideram o trabalho um fardo que precisa carregar para se sustentar. “hoje eu falo que é um não trabalho porque eu vou me realizar, eu trabalho porque eu preciso do dinheiro. Se eu fosse escolher, hoje, eu nem trabalharia... eu ia ser dona da casa” (M17).

6.3.4 Equidade de gênero no banco, a alavanca para as promoções

Nos bancos públicos a gerente com mais tempo de casa é M7 com 28 anos de banco e no banco privado M12 com 12 anos de banco. As respostas das gerentes foram unânimes, o trabalho mudou, o banco mudou e continua se modificando e o acesso ao trabalho para as mulheres ficou mais democrático.

Dentre as mudanças que facilitaram a ascensão às funções comissionadas estão os novos modelos de promoções e a equidade de gênero que influenciaram nos processos subjetivos. Os discursos de M2, M3, M5, M7, M14, M15, M18, M19 com mais de quinze anos de banco confirmam esta mudança, pois antes existiam poucas mulheres nos bancos e nenhuma em cargo de gerência, discriminação visível em relação às mães com função comissionada e as promoções eram bem difíceis para as mulheres.

Já mudou muito, muito, muito (entrou em 1989). Quando eu entrei no banco não tinha gerente mulher. Nem gerente de atendimento não tinha. Pelas mudanças futuras até. Assim é, hoje em dia, Nós temos casos no banco que, que tem mulheres que trabalham e o marido não tá trabalhando, tá em casa. Tem casos assim. (M3)

Quando eu entrei no banco (1989) a proporção era assim: 80% homens, 20% mulheres e hoje, a proporção já tá passando de 40. Já tá se igualando e a gente vê nas reuniões. Agora vem uma questão interessante: (...)No interior a disparidade ainda é grande, agora aqui na região no centro tá muito equilibrado o número de homens e o número de mulheres gerentes. (M5)

"É, os cargos de gerência eu vejo que ainda tem muito homem." "Eu acho que mudou, porque eu acho que nós mulheres, nós, hoje, na minha empresa tá reconhecendo mais... quantas você vê, só nessa agência aqui, quantas gerentes tem? seis então assim, a empresa tem olhado mais questão de gênero... "Era mais difícil. Tinha mais homens, hoje que eu vejo que tem mulheres, assim, buscando mais esse cargo.(M15)

No que tange as promoções e concordando com Abreu e Sorj (2006), Segnini (2007) e Nardi (2006) o trabalho pelo relato das gerentes foi intensificado e as exigências de flexibilidade e qualificação aumentaram, dentre elas: habilidades não só apreendidas por cursos, na cultura organizacional, nas relações cotidianas, mas também na coletividade, que são desenvolvidas junto com a equipe na agência visando atingir metas nas vendas de produtos bancários, no mercado financeiro, com foco no cliente e nos superiores.

Para M1 a competitividade e o aumento da cobrança nos bancos não estão só na relação com o outro, com os colegas, mas na relação consigo, da mulher para com a gerente, pois as gerentes começam exigir mais e mais do seu desempenho e escolarização para ascender à cargos.

Hoje é muito mais saudável porque você não está brigando com ninguém, você está brigando com você mesma. Antes, você tinha que se preocupar se você estava agradando mais um chefe do que outro porque ele podia olhar para a sua cara e decidir que você ia ter a função. Hoje, se eu não tiver entre os quarenta não é isso que me põe na função, entendeu.

Os discursos das gerentes confirmam em parte a tese de Máximo et al (2001), pois as mudanças de ordem temporal e avaliativa nas promoções não foram destaque, mas colaboraram para ascensão das mulheres ao cargo de gerente, sem eliminar os degraus da hierarquia no quadro de carreira dos bancos públicos e privados. Assim, as promoções foram democratizadas e contribuíram para o acesso da mulher

apenas até os cargos de nível intermediário, pela diminuição do tempo para ascensão, pelos requisitos exigidos e pela própria demanda de mercado altamente dinâmico que exige profissionais atualizados constantemente e atrelados aos objetivos do banco.

Eu acho que existe mais facilidade agora pela ampliação dos cargos comissionados, há vinte anos pra você conseguir ser caixa você tinha que ter um tempo maior de banco e hoje com três meses você pode ser caixa. E como o banco aumentou a possibilidade de ascensão com mais cargos justamente pela demanda que existe e com a necessidade de imediato, né, da velocidade que tem hoje, acaba que existe mais facilidade. (M10)

Promoção é a gente que solicita. Você não é obrigado. O banco tem um sistema de vagas que são registradas onde você pode colocar seu nome pra concorrer às vagas que existem. Tanto que, tem os cargos que existem, mesmo que tenha ou não tenha vaga, você pode deixar seu nome já tá concorrendo. (M19)

Existe. O public2 tem um maravilhoso plano de carreira, maravilhoso. Estagiário que eu contrato, ele já tem toda a apresentação do leque plano de carreira, várias oportunidades dadas a ele, assim, de imediato, só depende de você, colocado assim, claramente. Se quiser você vira um vice-presidente, faz parte da diretoria. (M12)

No Public1, segundo M5, M6 e M7 existia um processo seletivo com prova, mas desde 2009 ocorre através de indicação. As gerentes muitas vezes deixam transparecer que a indicação é política e não por mérito, embora enfatizem que como gerentes gerais podem indicar uma pessoa mais qualificada para o superintendente escolher. M3 afirma que quando existia concurso interno as oportunidades eram maiores e “para todos”. De acordo com as gerentes do Public1, as diferenças salariais de uma função para outra chega a 80% do valor, o mais baixo dentre os bancos públicos, já no Public2, Public3, o salário dobra de valor.

No Public2, segundo M3 e M1 para ascender a função gerencial “fazia prova” e “poderia ser nomeada qualquer pessoa” (2000), com a legislação criou-se um processo seletivo normatizado e disponibilizado na intranet, onde só pode concorrer à função se for concursado do banco. Assim, quando divulgam uma função, contabiliza-se curso superior, outra função exercida, curso do Banco Central, dedicação específica, carteira de investimentos e outros pré-requisitos e são classificadas quarenta pessoas com as mais altas pontuações para serem entrevistadas.

No Public3 os processos seletivos exigiam prova, tempo de banco, tempo no cargo e demandavam quase vinte anos para ascender à função gerencial. Hoje, existe um banco de intenções no qual todos os/as funcionários/as podem se candidatar para qualquer cargo no Brasil mesmo sem vagas disponíveis, os critérios são claros e contabilizam tempo de banco, experiência, formação educacional, experiência na função, atitude, personalidade. São escolhidas vinte pessoas para a entrevista, embora algumas gerentes desconfiam das entrevistas, pela dicotomia nos discursos.

É **muito transparente**. Os critérios, por exemplo, tem cinco pessoas participando de uma entrevista, **às vezes, a gente, acha que houve alguma coisa**, mas esses cinco, eles são, são os melhores classificados. Não existe um favorecimento de uma pessoa que não está qualificada pra ser, pra ir para o cargo. Entendeu? (M9) [grifo nosso]

No Private1 a promoção para gerente é precedida de uma inscrição no banco de inclusão, de uma avaliação pessoal e de uma avaliação nacional custeada pelas próprias entrevistadas, com emissão de um certificado. Para M8 ela só conseguiu ser promovida no banco depois que recebeu o certificado e afirma “esse certificado eu fiz por iniciativa própria, eu paguei com o meu dinheiro, e só depois que eu passei que eu mandei pra instituição dizendo que eu tinha passado, porque eu já atuava como gerente, mas eu não tinha o cargo e era só o que faltava.” (M8).

No private2 “É, análise de produtividade.” (M12-gerente geral) que define as promoções nos bancos privados, diferente dos bancos públicos. Não se pode afirmar nesta pesquisa que a promoção da mulher de acordo com Bruschini e Puppini (2004) ocorre principalmente nos bancos públicos, pois pelos relatos das gerentes do Private2, as promoções são tão e mais socializadas que nos bancos públicos.

Um dos aspectos subjetivos que as promoções exigiram foi a atualização constante. Das 22 gerentes, dezesseis tem pós-graduação ou MBA e a mais escolarizada está no Private2 com duas MBA em gestão. Das quatro entrevistadas de bancos privados, três tem pós-graduação o que inferem a importância do aperfeiçoamento para as gerentes, embora a maior exigência nos bancos privados seja atingir as metas estabelecidas.

O Plano de Equidade de Gênero (PEG) foi outro fator desencadeador de novas subjetividades e um divisor de águas para algumas entrevistadas, criando novas oportunidades de acesso. Nos bancos Public2, Public3, Private1 e Private2 existe um PEG, que para as gerentes significa apenas um “Equilíbrio na quantidade homens e mulheres na gestão” (M1), embora seja bem mais amplo.

No Public2 e Public3 este plano foi pactuado com a Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República SPM/PR e com a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República (SEPPIR/PR) e engloba desde capacitação para mulheres e outras minorias étnico-raciais nos níveis gerenciais, combate às desigualdades e discriminações de gênero até combate à ocorrência de assédio moral e sexual nos bancos, além de ser uma obrigação legal dos bancos.

As gerentes utilizam deste conhecimento e transformam o PEG em motivação para seguir carreira e alcançar postos mais altos. Para as gerentes do Public2 e Public3 houve um aumento de mulheres nas funções de assistente e gerente de nível médio, o que significa também reconhecimento pelo trabalho exercido no banco e uma possibilidade real de exercer uma função.

Tive. É, eu tive, assim, o fato de eu ter virado gerente geral deveu-se mais a essa equidade de gênero porque, em outras épocas no Banco a promoção, mulher podia ser gerente, mas homem, gerente geral era sempre homem. Aí isso foi mudando e está mudando muito, entendeu? Hoje em dia, é assim: é, faz um processo seletivo, para concorrer ao cargo. (M3)

Abriu muitas portas. Hoje, não sei se da boca pra fora ou se é uma coisa realmente direção da empresa, mas o meu superintendente em todas as reuniões ele fala que quer ver aquela plateia composta de metade mulher, metade homem. Eu acho que os homens nessa hora arrepiam todos, né, porque eles pensam: “Bom, eu sou novo, não vou me aposentar tão cedo, se ele quer botar metade mulher aqui eu vou ter que sair.”(risos) (M20).

É mesclar, (que não seja) disparate tão grande a diferença de mulheres em altos cargos de gestão. Começou quando nós tivemos a nossa primeira presidente mulher, foi a única presidente mulher que o banco teve. Quando ela, ela entrou ela implantou o programa de equidade de gênero.. Motivou, motivou. Para você ter uma ideia. Em 2007 eu virei gerente geral. Quando eu virei gerente geral, cinco anos atrás, nós éramos trinta e cinco agências, Só tinha três mulheres só. Eu e mais duas, como gerentes gerais. Trinta e dois homens. (M3)

A gente teve até o prêmio de Equidade de Gênero, porque nas funções gerenciais aqui, são dois gerentes, eu e o gerente geral, então nós somos cinquenta por cento. É equidade. O superintendente fala muito claramente “Óh, tô querendo botar mais mulheres como gerente geral.”. Tanto que as

duas últimas vagas de gerente geral que tiveram aqui na superintendência foram para mulher. (M1)

É preciso esclarecer que as funções são preenchidas através das promoções que filtram “as melhores”, ou seja, para ascenderem na hierarquia do banco as mulheres precisam passar pelas avaliações e serem escolhidas. O PEG pode até influenciar as promoções no Public2, Public3, Private2 e a direção, se esta for exercida por mulheres a probabilidade de nomear mulher é maior (M3, M9 e M20), mas as habilidades e capacidades definidas como critérios pelos bancos são prioritárias na nomeação.

Eu fui promovida em plena gestação pelo trabalho que eu desempenhei em três meses. Então eu senti que eu teria futuro. Então foi muito complicado por ser um banco público, as pessoas eram indicadas... então eu fui pro caixa pela competência, porque eu cheguei, com três meses eu mudei a cara do atendimento que ele era o gerente.(M7)

Porque, as duas que ganharam a função são excelentes. São duas gestoras, gerentes gerais que eram gerentes ótimas e que todo mundo sabia que uma hora elas iam ganhar a função. Tá mais ou menos assim: Empatou um homem e uma mulher. Qual vai ser o critério de desempate? Vai escolher uma mulher porque hoje precisa que exista equidade. **Agora se o cara for melhor que a mulher ele vai ganhar a função.** Mas isso a gente sabe que está acontecendo porque tem que ter equidade e porque precisa. Tem muito mais, hoje gerentes homens do que mulher na gerência geral. (M1)

Este fato reforça a tese de Lombardi (2008), Baker (2005), Ichikawa e Santos (2000) e Steil (1997) na qual as mulheres enfrentam mais dificuldades para ocuparem posições de destaque nos bancos e precisam provar a todo o momento que são capazes e competentes, sendo um diferencial de gênero socialmente aceito, visível na organização.

Eu acho assim, de verdade, eu não sei se é a forma do mercado bancário, mas se pra a gente ser alguma coisa mais, pra a gente ter um cargo de chefia, pra a gente ter uma, uma visibilidade maior a gente precisa fazer muuuuito mais do que antes. (M20)

Menina, você acredita, eu sinto as mulheres mais cobradas eu sinto que as mulheres são mais cobradas. Eu não posso responder essa pergunta porque eu nunca tive gerente geral mulher, não, sempre homem. Colegas aqui já tiveram, eu não. (M16)

Somam-se a este fato outras duas barreiras enfrentadas pelas entrevistadas nos bancos. A questão de gênero que engloba a discriminação por idade, por raça e pela identificação social da mulher como mãe e a questão das relações de poder na

ascensão. As entrevistadas entraram no banco entre 19 a 25 anos, jovens com alta taxa de produtividade e condições físicas adequadas para o exercício do cargo. Hoje, nos bancos privados as gerentes possuem entre 27 a 34 anos, acima desta idade, as mulheres são preteridas. Somente nos bancos públicos, pela existência da estabilidade, foram encontradas dez mulheres com idade acima de quarenta e cinco anos, sendo que a gerente com mais idade tem 51 anos. O que não foi diferente com a raça, na pesquisa prevaleceu à raça branca, apenas uma gerente se identificou com parda e não foi vista nenhuma negra ou mulher deficiente durante as visitas aos bancos. No que tange a discriminação pela identificação social da mulher como mãe, percebidos nos discurso, as mesmas gerentes informam que este fato esta sendo modificado não só com a entrada maciça da mulher no mercado de trabalho e em altos cargos, mas pela aceitação social da mulher como trabalhadora.

Eu entrei no banco, passei, eu tava com sete meses de gravidez, quando eu entrei dentro do banco, que eu fui chamada, o cara falou assim: “aqui não é maternidade”. Foi assim que eu fui recebida pelo gerente, aí eu falei pra ele assim “não é maternidade, mas é o início de um meu sonho. (M7)

23 anos atrás a gente sentia essa discriminação em relação à mulher ocupando um cargo de chefia. A gente sentia que os homens, mesmo os colegas achavam que assim “ah por ser mulher, tem esse problema de filho, a licença maternidade” e isso interferia. Só que eu tenho visto que hoje eu não sinto mais esse preconceito, eu não sinto. Hoje em dia dentro do banco não tem mais esse preconceito.(M5)

As relações de poder, segundo Baker (2005) e Lombardi (2008) referem-se à discriminação direta ou teto de vidro, pois algumas gerentes informam que, mesmo com as promoções e a equidade de gênero, elas conseguem chegar ao cargo de gerente, mas ultrapassá-lo é muito difícil, existe um limite para a ascensão da mulher aos níveis mais elevados na hierarquia do banco. Para algumas a existência de homens nos grupos hegemônicos e o machismo podem explicar esta barreira. “O banco tá com a campanha de gênero, tal até no nível da gerencia... eu sinto... quando é para os níveis acima... eu vejo que prioriza mais os homens. (M16).

[Em] 2007 eram 35 agências, 32 homens e 3 mulheres. Agora são 32 homens e 7 mulheres. Então assim, é não é uma coisa muito fácil, não é do dia para a noite que isso vai mudar, entendeu? Essa mentalidade, porque ainda tem muito machismo ainda, né. É até com o próprio cliente, assim, tem muito cliente que gosta de lidar mais com homens, na parte financeira. Não é uma coisa, assim, você ainda encontra muita gente muito machista (M3).

Velado porque enquanto eu era analista houve uma oportunidade pra eu assumir um cargo mais negocial (não conseguiu) que eu teria que viajar

pelo Estado, porque aí a gente ficava aqui gerenciando de longe as agências do Estado. (M13)

A maioria era homem. É. Ainda existe muito gerente geral homem, o próprio superintendente já puxa uma sardinha aqui pros homens. Mas agora, com esse negócio de diversidade, não sei o que! Eles tentam, dá uma maquiada. Ainda é, ainda é. Embora eu não concorde muito com isso. Eu não acho que tem que ser nem porque é mulher, nem porque é homem. Tem que ser porque é bom, né. (M15)

Mesmo com as promoções e o PEG o trabalho da mulher muitas vezes não é valorizado e as gerentes continuam sendo exigidas mais e mais em seu local de trabalho o que gera nas gerentes uma internalização dos problemas pelo afastamento da família em função do aumento de horas trabalhadas, pelo aumento da sobrecarga de trabalho, pelas responsabilidades com o lar e filhos e pelos problemas de saúde relacionados ao trabalho.

Mas desde que eu entrei no Banco, assim, o meu hormônio nunca baixa, eu tenho gastrite, eu tenho úlcera, eu tenho enxaqueca, eu adquiri sinusite, tudo com ite que você imaginar. (...) infelizmente é uma coisa que suga muito você e quando eles vêem que você tá sugado, "Tchau!" e eu não quero mais isso não. Eu acho que a minha pretensão, assim, dentro do Banco, eu acho que eu não passo muito de seis anos. (M21)

Eu comecei a ter problema de insônia, porque eu começava, tentava dormir e começava a pensar: amanhã eu tenho que fazer isso, resolver aquilo, aquele contrato ..(M5)

Para M20, M3 e M14 estas exigências confirmam a discriminação atrelada ao machismo no local de trabalho.

A mulher tem que tá em alta porque ela é competente, o homem tem que tá em alta porque é competente? Esse apadrinhamento, os homens têm uma quedinha ainda por isso né? Apadrinhar um, homem apadrinhando o outro, mas o banco evoluiu bastante nesse aspecto. Mas falta, falta muita coisa, é (M14)

Os bancos controlam as ascensões através de micropoderes de forma bastante sutil nas promoções pelo fato de doze gerentes afirmarem que não sentiram ou perceberam discriminação em relação a ser mulher e ser gerente em seu trabalho no banco, embora no decorrer da entrevista descrevem fatos que comprovam indiretamente uma discriminação. Uma dela é M1, "não senti" e depois "eu destoava das outras colegas, porque eu era muito mais nova do que elas então assim, eu já ouvi muito comentário assim: Ah, só conseguiu as coisas porque teve um caso com alguém, ou seja, o quê lá!! Isso eu já ouvi, já vieram falar para mim, assim, mas, ao mesmo tempo, é o que eu falo, eu procuro, eu estudo.

De vinte e duas gerentes apenas cinco gerentes confirmaram a discriminação indireta, com piadas ou insinuações sobre a sua competência e dentre essas gerentes, quatro passaram por problemas de saúde, como trombose, síndrome do pânico, tumores, gastrite e depressão, embora apenas duas confirmem a estreita ligação com o trabalho.

Eu tive uma complicação renal grave em 97, quase perdi um rim porque não tinha tempo de levantar pra ir tomar água e nem pra ir ao banheiro. Eu comecei a ter pedra nos rins, aí gerou uma infecção que atacou o rim inteiro e eu fiquei 25 dias e isso em função do trabalho, de ter esses problemas. (M5)

Tá bem. (risos) Já estive pior. Na minha primeira gerência eu desenvolvi crise de pânico. Não, ao longo dela. Acho que depois do sexto mês.(...) É, eu via nas perguntas, tipo assim, "Você, mulher, vai viajar, vai dormir fora sozinha, vai pegar estrada? Se o pneu furar?", "Ué, eu me viro, eu não sou quadrada!", né. (risos) Então esse preconceito velado tem sim. Por eu ser mulher, por ter que viajar sozinha, por ter que dormir fora, por ter que viajar com colega de trabalho. (M13)

Pelos discursos das gerentes o Plano de Equidade de Gênero (PEG) não efetivou a igualdade com os homens no que tange aos cargos superiores, pelo aumento inexpressivo do número de mulheres gerentes gerais na Grande Vitória e por ser um cargo limítrofe - é o cargo mais alto que as mulheres conseguem ascender nos bancos, já a direção continua ocupada predominantemente por homens, o que confirma a tese de Balbino (2007) e difere de Abreu e Sorj (2006) no que tange a mixidade no banco.

A equidade de gênero e as novas formas de avaliar as promoções foram inovações nos bancos que influenciaram nos processos subjetivos e colaboraram para ascensão da mulher aos cargos de gerente de nível médio que engloba gerente de atendimento e relacionamento de pessoa física ou jurídica de baixa e média renda. As mulheres sentiram esta valorização de forma positiva e recriaram modos de se adaptar às exigências e mudanças, se responsabilizar, se tornar pró-ativa para conseguir atingir as metas dos bancos e ultrapassar as barreiras que a discriminação produz e reproduz no trabalho e nas próprias gerentes. Porém, estas inovações foram ações paliativas em um momento histórico de luta política por igualdade pelas diversas formas de discriminação ainda vigentes e fortemente presentes nos bancos. A maioria dos gerentes gerais são homens, só existe uma diretora mulher e duas superintendentes, dentre os cinco bancos pesquisados no

Brasil inteiro e apenas uma presidenta foi citada. Neste sentido, escreve Deleuze (1992) que as máquinas de produção de subjetividade variam e correspondem às exigências contidas nos modos de trabalhar e de se relacionar com as novas realidades vividas e socialmente aceitas.

Assim, o trabalho continua como um processo disciplinar fortemente atrelado a discriminação, pois as gerentes tiveram que se adequar fisicamente e se capacitar para ascender até o cargo de gerente, em um momento de mudança para uma gestão flexível, de desenvolvimento no qual se encontra a economia brasileira e de conquista pelos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras.

6.3.5 Ser mulher, mãe e profissional, uma gerente de si

A pesquisa destaca os modos de ser e agir das mulheres que ascenderam a postos de maior responsabilidade, ditos de nível superior como gerentes de banco. O trabalho em banco deve ser entendido como uma conquista social das mulheres em busca de oportunidades iguais às vivenciadas pelos homens no trabalho, na ótica das relações de gênero. As gerentes têm visto o quanto a mulher tem ganhado espaço no mercado de trabalho e sido elogiadas pelo próprio homem. A mulher está ocupando seu lugar no mercado de trabalho e tem mais oportunidades de acesso, de crescimento e ascensão. Fato percebido nos discursos como de M3 no qual “a cultura dos brasileiros está mudando, nossa cultura de entender que a mulher tem seu espaço e tá melhorando precisamente”.

Ah eu tenho muito orgulho de ser (mulher). Porque assim, pelo tempo que eu trabalho! Por exemplo, meu superintendente faz questão de dizer que adora trabalhar com mulher, que as mulheres vão ganhar o mundo. Então, assim, você já vê que hoje os homens dão muito mais a mão à palmatória na questão do trabalho. (M8)

(Apoio do marido e filhos)Foi. Foi muito grande. Inclusive assim, eu tenho até um irmão mais velho que é meu, meu coach, assim, é igual uma referência, ele é um empresário de sucesso, Das mulheres, eu sou melhor, assim, a mais bem sucedida. (M20-Gerente Geral)

As gerentes têm opiniões semelhantes ao se referirem ao seu papel de mulher, mãe e profissional. Ser mulher hoje passa por uma mudança nos padrões de comportamento sociais e culturais de ser mulher, trabalhadora e mãe.

Não é fácil construir essa imagem, por isso que eu te falo que é uma luta constante de competência... O preconceito, ele só pode ser quebrado quando você tem competência pra isso, não é o ser mulher... que vai ser o meu diferencial, é o mostrar por exemplo para o empresário que eu sou competente pra fazer a operação dele e botar o credito lá na conta dele no tempo que ele precisa. Então eu acho que o grande desafio é o ser competente em tudo o que você faz. (M7)

As gerentes se sentem orgulhosas por serem mulheres e muito valorizadas em seu trabalho. No discurso as gerentes deixam transparecer que se sentem seguras como mulher, mãe e trabalhadora e muito decididas em seu atual papel, destacando atributos como flexibilidade, criatividade, disciplina, cuidado e competência.

Ser mulher é, ser dona de casa, tem que cuidar de filho, tem que pensar em tudo ao mesmo tempo, o segredo desse negocio é conciliar (M14).

Ser mulher hoje é ser profissionais e bastante competentes, dedicadas, se eu não tivesse corrido atrás de oportunidade estaria lá onde a mamãe mora até hoje (M16).

Mulher é tudo. O principal, eu acho que sem ela é muito difícil o mundo dá certo. (risos) (M21).

As diferenças de atitudes são expressas nos discursos, revelando diferenças significativas nos processos subjetivos de homens e mulheres. As mulheres se sentem superiores em relação aos homens em alguns pontos deixando transparecer que as mulheres são mais flexíveis ao conseguirem realizar várias atividades ao mesmo tempo, possuem uma visão mais ampla e democrática (KANAN, 2010) e são mais intuitivas e cuidadosas que os homens. Para as gerentes os homens têm características próprias como centralidade, racionalidade e praticidade.

Eu acho homem muito racional, acho que ser mulher hoje é conseguir enxergar as coisas de uma maneira mais ampla, é avaliar sobre vários aspectos e tem muito homem que não consegue fazer isso por criação, não sei se é. (risos) (M13).

(A Mulher) Veio pra ficar mermo e pra tomar conta mudar o troço, porque mulher é um bicho doido, não é mole não... A gente pega um negócio e faz início, meio e fim, homem parece que deixa sempre um rastrinho, uma coisinha pra trás, só pensa naquele troço ali, fixo né, mais racional. A gente vê a diferença, às vezes o homem é mais racional, mais prático. Porque ele só vê uma coisinha pequena, mulher abre muito leque. (M14)

Neste aspecto, segundo M7, a mulher consegue equilibrar a emoção com a razão, pelas habilidades afloradas nos últimos anos e que tem feito a diferença no mercado.

Ela tem a habilidade de reconhecer o lado racional às vezes mais ativo no homem do que na mulher, a mulher é muito mais emoção... Ela tem que se equilibrar pra ter a razão e a emoção no mesmo patamar e o homem já é racional. Então a mulher, ela consegue, é, liderar uma equipe com muito mais tranquilidade do que um homem, nesse aspecto.

Entretanto, é possível perceber que mesmo se sentindo mais valorizadas como mulher, muitas precisam se impor para provar que podem e são capazes de assumir determinadas responsabilidades como a função gerente, através da forma como se vestem, no modo de falar e se comportam com mais firmeza ao dizer não e resolver objetivamente um problema, embora segundo M13 agem assim, pelas exigências do trabalho.

Meu Deus, que difícil! Ser mulher é impor mesmo a questão de nosso sexo. Impor as nossas responsabilidades, os nossos fazeres, as nossas opiniões que são importantíssimas. Eu acho que ser mulher é isso. É impor. (M11)

Eu uso roupas mais formais, por ser gerente do Public2, antes eu colocava, uma roupa mais a vontade, hoje eu trabalho formal. Quando não era gerente eu trabalhava normalmente, só mesmo postura, a gente precisa mostrar uma postura mais assim. Por exemplo, qual a postura de um gerente? Primeiro você tem que ficar no lugar do gerente que a empresa te coloca e você tem que ter respostas rápidas, aprender a falar NÃO, porque falar SIM todo mundo fala. (M16)

Eu adoro ser feminina, por isso que eu é atuo na pressão masculina? Tem muita gente que fala que eu sou durona, mas isso não quer dizer que eu sou masculina. Eu gosto de maquiagem. Lógico que dependendo do traje, eu vou pra uma reunião com um executivo do Banco “Peraí, né, dá um tempo!” o próprio mercado exige que você procure pôr um terninho, uma calça. (M13)

Não tem jeito. Quando eu entrei: 19 anos, tinha um estilo mais menina, depois com os cargos você precisa estar mais apresentável. (M1)

No início, porque tudo é muito novo e você tem que tomar as decisões assim, é, na sua frente, o cliente tá na sua frente e você tem que tomar a decisão naquele exato momento, falar sim ou falar não, e dizer QUE NÃO. é uma coisa que é muito bacana também, que eu aprendi . (M14)

Foram recorrentes os discursos individuais que se referem à interferência do trabalho em suas ações como mulher ou como mãe ou como esposa, pela dificuldade de conciliar afazeres do lar, com o cuidado de filho/a menor de idade e com os companheiros. Muitas destacam a dupla e a tripla jornada e afirmam que continuam responsáveis pela casa, família e trabalho.

Eu mesma... Eu tenho duas casas, uma filha... E dupla jornada (risos). Atualmente nem empregada eu tenho. (M6)

Realmente eu tô numa fase complicada porque tô me adaptando ainda é tem pouco tempo..Que eu tenho casa, mas eu tenho, é a minha casa. (M17)

Hoje em dia sempre tem menos tempo pra família... Porque quando eu não tinha a função eu trabalhava 6 horas, agora eu trabalho 9, 10 horas. Então a família sempre fica prejudicada e também a parte social, por quê? A gente não tem mais tempo pros amigos. (M16)

O discurso das quatro gerentes cujas mães eram donas de casa e de M5 confirmam a estreita relação da mulher com o cuidado da casa e as responsabilidades para com filhos e filhas, valores estes repassados pelos ascendentes para as filhas que futuramente seriam mães e cuidadoras do lar.

Não é que tem que ser, eu me acho na obrigação de fazer e acompanhar a parte escolar do meu filho. Eu tenho a obrigação de cuidar do meu lar. Talvez até por eu ter essa influência da família, a gente ter crescido com esses princípios, mas eu gosto, eu gosto de agradecer, eu gosto de fazer. (M5)

As gerentes afirmam que ainda sofrem com a falta de tempo e de cuidados com a própria saúde, com o cansaço, demandas do trabalho, dos filhos, maridos e amigos, embora pela continuidade do trabalho da mulher em casa e no trabalho, as gerentes relatam que estão se adaptando a esta realidade, com estratégias para ganhar tempo, com as relações compartilhadas, incluindo parentes ou companheiros e terceirizando as tarefas que podem.

Então quem cuida da minha casa, quem praticamente quase criou os meus filhos foram as empregadas. Infelizmente, mas é um preço alto que a gente paga, né, mas que é para o bem também dos filhos, né. (M2)

Eu abri mão de várias coisas, várias, Nossa Senhora! Na verdade, da família, assim, de tempo pra descansar, de descanso, de... De cuidar da minha... com certeza, hoje assim, eu vou no médico, eu tento administrar o tempo da melhor maneira possível, eu tento não levar trabalho pra casa né, durante a semana, final de semana não levo, final de semana eu me dedico. (M12)

A mulher gerente e contemporânea criando novos modos de se adequar a extensa carga de trabalho e a falta de tempo. Para as gerentes com mais de vinte anos de banco esta tarefa torna-se menos conflitante pela criação de novos aspectos subjetivos como experiência e maturidade que vão adquirindo com a vivência e convivência no banco que influenciam diretamente em sua atitude em relação à casa e criação dos filhos e filhas.

Na ideia dos meus pais, é dentro do mundo deles as mulheres tinham que casar e ter filhos. Nos 14 anos (que fiquei como caixa) eu tive um casal de filhos. Era sempre o melhor, eu queria a melhor escola, eu me privava de tudo, mas eles teriam que me dar retorno. (M7)

Ah a gente tem que dar um jeito né, quem quer, quem quer crescer não tem outro jeito, assim, a gente tem que buscar. (M8)

É, quando eu assumi o cargo de gerência meus filhos reclamavam muito que eu era muito nervosa, muito estressada, porque você tem uma responsabilidade aqui. Isso eu não sei se foi com maturidade ou com o tempo eu fui melhorando isso, hoje já é totalmente ao contrário, hoje eu me desligo e vou pra casa. (11)

Segundos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2009), as tarefas domésticas além de desempenhadas principalmente por mulheres, são mais árduas pela falta de utensílios domésticos e de políticas públicas votadas para as

trabalhadoras. Valendo-se deste saber adquirido nas relações sociais e de poder, as gerentes criaram modos agir para lidar com os afazeres do lar. Novas subjetividades, traduzidos na fala de M1, “coisa que facilitam a minha vida”, que vão desde a compra de equipamentos e utensílios para poupar trabalho e reduzir o tempo necessário para cozinhar, limpar e lavar dentro de casa, passando pela terceirização do trabalho até apoio do marido, familiar ou namorado.

E eu optei por comprar coisas que facilitam a minha vida. Então, assim, eu comprei um aspirador de pó bom, um lava louça, é, descobri várias é, facilidades que nos ajudam muito. Tanto, assim, eu compro coisas que facilitam a minha vida. Eu tenho muitos descartáveis dentro de casa. No meu prédio tem coleta seletiva então me ajuda e eu não fico com peso na consciência. (M1)

Eu acho que, pelo menos na minha casa existe uma divisão muito muito igualitária, assim de atividades. Aliás meu marido faz mais que eu. Porque assim.. ele tem um tempo maior porque ele é autônomo. Então .. ele pode flexibilizar melhor o tempo dele... então ele pode, por exemplo, num dia a tarde não trabalhar pra fazer alguma coisa, aí ele compensa de noite. Eu não tenho, tenho ponto eletrônico. (M10)

Das “coisas que facilitam a minha vida” (M1) a terceirização e o apoio do companheiro ou familiar são fundamentais para o exercício do trabalho das gerentes, sendo um apoio imprescindível e fundamental para as gerentes, principalmente, as que têm filho/a e afirmam que dependem deste serviço para continuar trabalhando no banco, pela grande responsabilidade e extensiva carga horária. Além deste serviço, contam com transporte escolar, entrega em domicílio, passadeiras, diaristas. Em relação às empregadas M16 e M2 afirmam,

Sempre tive. Graças a Deus! Dinheiro mais bem pago do mundo é esse! Fico sem qualquer pessoa menos uma **empregada**. Fica todos os dias e vai embora. Eu não tive ajuda de família, sempre empregada doméstica e eu. Igual hoje, eu oriento (a empregada) de manhã e só, porque não dá. (M15)

Eu chego aqui (banco) oito da manhã e saio oito horas da noite. Então eu tenho uma empregada doméstica desde que eu tinha seis meses de casada, que eu comecei a trabalhar em dois horários. (M2)

Ao todo dezessete gerentes são casadas, quatro são solteiras e uma está em processo de separação e mora com a mãe e a filha. Das solteiras duas moram sozinhas, uma com a avó e outra com os pais. As casadas moram com os maridos, apenas uma mora em casa separada e encontra o marido apenas nos finais de semana. De acordo com o discurso, o desenvolvimento da trajetória do trabalho é um reflexo direto do apoio de familiares e dos companheiros. As entrevistadas

casadas destacam a figura do marido como incentivador e colaborador ativo nos afazeres do lar e no cuidado com os filhos.

Esse apoio eu tive muito, muito mesmo dos filhos e do meu marido nessa hora que eu já tava ponta pra ser gerente. Eu tive muito o apoio deles. Inclusive eu me lembro que eles colocaram uma frase que a minha mãe falava: “Coragem! Pra frente!”. Falava pra a gente, independente do que você tava vivenciando ou sei lá qual o tamanho do seu problema ela dava essa força “Coragem! Pra frente!”. (M20)

Cuida da casa, hoje em dia eu e meu atual marido, que a gente convive há três anos, nós temos assim, uma cumplicidade muito grande entre eu e ele. (M5)

Ele é parceiro com tudo, ele é um pai exemplar, ele me ajudou em todos os momentos, eu nunca lembro de eu faltar nesses 28 anos de banco por causa de doença de filho. (M6)

Meu irmão..ele falou: “Você tem muito agradecer ao seu marido. Seu marido te apoia, ele impulsiona.....E aí fora que ele não me põe pra baixo ele me apoia mesmo, né. Me apoia, sabe das dificuldades que eu venci, né, meu ouvinte. (risos) (M20)

A arrumação. Eu tenho uma pessoa que me ajuda semanalmente. Uma vez por semana, Na verdade, assim, é bem dividido. Meu marido, ele cuida de algumas coisas, eu cuido de outras. É dividido. (M9)

Quando eu comecei a trabalhar, ele (marido) passou a cuidar mais das crianças pra me dar a chance de crescer talvez no emprego. (M15)

As relações de gênero aqui são novamente reformuladas e transformadas em relações compartilhadas, pois supera a divisão artificial de papéis que a sociedade tenta impor socialmente, as mulheres cuidam da casa e dos/das filhos/as enquanto os homens sustentam a casa.

Para as gerentes, os maridos dividem as tarefas domésticas, cuidam dos filhos e apóiam o trabalho realizado por elas, mas a organização da casa como as orientações a terceiros sobre cuidado e filhos/as é da mulher, que aceita e se responsabiliza por esta ação, demonstrando que ainda não consegue e não quer se desvencilhar do seu papel de mulher, de cuidadora do lar, inferindo muitas vezes que o marido não se adaptou, cabendo a ela esta tarefa.

A gente divide. É lógico que a gente, eu, pelo menos, eu tenho uma visão melhor do que o meu marido para fazer as coisas. Então, de certa forma, eu, eu tenho uma responsabilidade maior porque eu enxergo mais coisas que ele não enxerga. Entendeu? Ele lava a roupa dele. (risos) Ele que lava a roupa dele. Ele coloca na máquina, ele estende e eu lavo. (risos) É a gente não tem empregada todo dia (M9).

Me sinto cansada. Na verdade, eu acho que a rotina de tá casada, me criou obrigações... que apesar de o meu marido não me impor... eu me impus.(M17)

A relação maternidade/trabalho mostrou-se complicada e discriminada, sendo disfarçada pelas gerentes dos bancos públicos e privados. Das vinte e duas gerentes, quinze que tem filhos/filhas, sendo apenas M13 gerente de banco privado. Através do discurso é possível perceber que as gerentes vivenciam novas subjetividades diante da maternidade no trabalho, no momento que se submetem às políticas internas dos bancos, adiando ou programando sua maternidade pelo desejo de concorrer à função, sendo que algumas esperam um amadurecimento profissional para ter filhos. A maternidade é um empecilho para as promoções e divide e intensifica o trabalho para os que ficam no banco.

Hoje as minhas funções são pesadas e não vai ser melhorado depois que eu tiver filho, pelo contrário. No semestre passado, a gente trabalhou com uma sobrecarga muito grande aqui no nosso setor, que uma colega teve que sair de licença (filho) e não veio ninguém pro lugar dela. Então nós tivemos que dividir o serviço. Então, assim a cobrança tava enorme, a pressão tava insustentável então eu pedi até o disfuncionamento (entregar meu cargo de gerente). (M17)

Mas quando eu fui gerente o meu mais velho já tinha seis anos, e eu sempre tive empregada e marido ajudava - no caso do meu mais novo (10 anos), ficou em creche porque eu morava em Campinas aí não tinha ninguém... Nessa época foi o período que eu passei sem ser gerente. (M16)

Então. Vou ter filho com 40 anos. Então eu fiz toda a minha trajetória profissional pra depois. Eu parar pra ter um filho, e foi muito bom, tá sendo muito bom. (M14)

A relação maternidade/estabilidade é um fenômeno que é potencializado nos bancos privados pela cobrança dos diretores em relação às metas e obrigações da função e aumento de carga horária da gerente, que se comprometidos podem ameaçar a função e gerar demissão nos bancos Private1 e Private2. O que confirma a tese defendida pela pesquisa com base em Balbino (2007) e Segnini (1998) na qual licença maternidade e a presença de filhos funcionam como um empecilho para as promoções nos bancos públicos e privados, tendo peso maior no Banco privado e podem gerar a demissão ou perda da função apenas nos Bancos privados.

O trabalho atua como produtor de subjetividades no momento em que as gerentes como mulher, mãe e profissional inventaram modos de existência, segundo regras facultativas que são impostas nos ambientes domésticos e público como no trabalho

e foram capazes de resistir ao poder, bem como se furtar ao saber, dependendo da necessidade e do momento de vida na qual se encontram. Segundo Deleuze (1992) os modos de existência ou possibilidades de vida não cessam de se recriar e surgem novos.

6.3.6 Estar gerente é aflorar as vivências de vida

O trabalho em banco está associado às novas concepções gerenciais que surgem no processo de reestruturação organizacional, ancoradas numa lógica de reestruturação da hegemonia capitalista e das relações capital-trabalho e têm como objetivos racionalizar e adequar à força de trabalho face às demandas do sistema produtivo.

Nesta linha, pelo discurso das gerentes as exigências do cargo estão alinhadas com os interesses do banco e diante das promoções ou concursos internos as gerentes precisam se adequar a lógica da relação capital/trabalho e serem flexíveis e competentes, para lidar com as mudanças no processo produtivo e enfrentar imprevistos e o próprio cotidiano de trabalho, que geram novos modos de ser em cada uma das gerentes. Assim, ao adentrarem no banco as gerentes começam a focar nos elementos que definem a competência desejada que estão na política de promoções dos bancos, quer sejam a valorização dos altos níveis de escolaridade e formação continuada, a mobilidade, a autonomia frente ao crescimento profissional e ao trabalho desenvolvido e o compromisso com o banco - metas, lucros e serviços. Sendo assim, vale ressaltar que as noções estruturantes do modelo das competências no mundo do trabalho são a flexibilidade, a transferibilidade, a polivalência e a mobilidade.

Comportamentos este e outros que podem ser percebidos nos discursos das gerentes quando questionadas sobre: o que é ser gerente? Ser gerente é saber administrar. É ter equilíbrio para articular os interesses do banco com os interesses do cliente e atingir os resultados. Para tanto a gerente precisa ser uma excelente administradora do seu trabalho e de sua equipe, direcionando-a e motivando-a constantemente, para alcançar os dois grandes objetivos do banco, gerar resultados e fidelizar o cliente. Três gerentes associaram a função ao cuidar dos clientes e do

banco, uma gerente geral afirma categoricamente ser um desafio, o que particularmente, parece significar para a maioria as gerentes pela maneira como respondem e enfatizam o seu trabalho como gerentes. Neste contexto a experiência das gerentes é uma das habilidades mais acessadas. Experiências de vida, como filha, irmã, mulher, ser social e ser humano.

Você me perguntou o que é ser gerente. É isso. É desafio, o desafio de quê? De gerir resultado e pessoas. Como fazer? Apontando o caminho, dando o exemplo, sendo um líder que você precisa estudar pra isso porque senão do nada você “Ah, acordei, nasci, eu já sou líder.”. Não! Tem que estudar. (M20)

Ser gerente é matar um leão a cada dia. (risos) Ser gerente é você administrar, você ter que administrar sua equipe, ter que atingir o resultado e ainda ter a manutenção do cliente. O cliente tem que estar satisfeito. Você conseguir atingir as expectativas tanto da sua equipe quanto do seu cliente. Você tem que administrar isso aí. (M18)

Porque igual eu ouvi ontem de uma mulher, nunca vou esquecer, ela falou assim comigo ontem: “Banco não é a instituição, Banco é o gerente.”. (...) Então somos nós que fazemos aquela carteira. (...) Então banco é isso, banco é relacionamento. (M21)

Na contemporaneidade, segundo as gerentes o trabalho da mulher torna-se uma necessidade para a coletividade e essencial nas organizações como nos bancos. Portanto, M7 com mais de quinze anos de gerencia esclarece que o trabalho da mulher hoje é fundamental e está ligado às mudanças comportamentais da mulher, como o aumento da sua auto-estima, embora seja preciso compreender que existe um pré-conceito sobre a mulher trabalhadora e que precisa ser ultrapassado não só pelos homens e pela sociedade, com ações compartilhadas, mas também pelas mulheres, “a mulher tem que entender que o seu papel, ela tem um papel e que, não é a disputa com o homem. É eu vejo que existe esse pré-conceito, isso não se internaliza pra mim”.

Eu acho necessário, essencial e primordial. Eu acho que o fato da sociedade entender que a mulher tem a responsabilidade do lar e eu acho que da pra gente viver essas duas responsabilidades, a pessoa falar assim “eu não creio que a pessoa tem que abrir mão de ser mãe, esposa, família pra ser um bom profissional não existe essa necessidade desde que o outro lado também compartilhe né”? E divida as responsabilidades, eu acho essencial pro ser humano. Eu acho que o trabalho edifica, ele faz com que a gente cresça com que a gente se aperfeiçoe com que a gente é obtenha recurso financeiro pra dar uma situação melhor pra família, pros filhos. Pra mim. (M5)

As gerentes já atuam na função gerencial entre um ano e quinze anos. Neste momento já incorporam os modos de objetivação efetivados pelos bancos e pela

sociedade, venceram barreiras e continuam se mantendo na função através de muita capacitação, manutenção de serviços, fidelização constante de clientes e atingimento de metas. Desta forma, adquirem uma visão vertical das relações de poder na função superior, com vários subordinados e responsabilidades e durante este processo adquirem novas habilidades, experiências, novos modos de ser e agir, novas possibilidades de liberdade, pois ser gerente e manter-se como gerente, não é fácil, “Tem que matar um leão por dia” (M18).

A mulher tem que continuar avançando, acho que ela vem ocupando espaço a cada tempo, essas mulheres estudam, então na medida em que ela vai aperfeiçoando, não tem como fugir disso, vai ser difícil a empresa negar cargo com a capacidade que a mulher tem e o conhecimento que ela tem de formação mesmo (...). A gente tem que saber tudo o que tá acontecendo no mercado, nós temos que nos atualizar diariamente. Na verdade temos que ser bem seletivos aprender coisas novas e deixar coisas antigas pra trás. (M16)

Então, eu procurei me qualificar, mudei meu jeito de enxergar, não de postura, de enxergar e dedicação mesmo. De enxergar que quando eu era cobrada por uma coisa, eu tinha que trazer aquele resultado, (E quando me tornei gerente) passei a entender mais e a querer apresentar esse resultado mesmo, então mais de posição mesmo, eu acho que quando a gente tá na posição onde a gente só recebe a cobrança a gente meio que acha ruim, depois que você passa a ser gestor, que você começa a cobrar, **você entende porque que tá cobrando e porque que você foi cobrada lá atrás.** (M12)[grifo nosso]

Desta forma as entrevistadas foram questionadas sobre: “O que é mais difícil de conciliar no trabalho bancário”? Foram variadas as respostas, com destaque para a pressão, as responsabilidades pela função em conjunto com as metas e gerenciar equipes.

Tudo é muito difícil. A gente lida com clientes, a gente lida com empregados, a gente lida com as normas. Às vezes, as pessoas pensam que a gente não faz uma coisa porque a gente não quer, mas a gente é uma instituição financeira pública, cem por cento do governo. Então a gente tem regras que tem que ser seguidas. Então tudo isso é muito difícil. (M2)

A responsabilidade que a gente tem. Que a gente está mexendo com dinheiro. Se a gente errar a gente tem que pagar. Então assim, é uma responsabilidade muito grande. Tem que saber muito em quem a gente tá confiando. (M1)

Eu acho que são as metas, as metas... É fora do normal. (M9)

A gente percebe que com a participação do Public2 no mercado, as nossas metas aumentaram muito, então o trabalho conseqüentemente aumentou muito, e também... pra mim, porque teve essa mudança de cargo há sete anos atrás eu... era uma pessoa, era uma técnico bancária, não tinha essa função de confiança, então... lógico, sempre procurei fazer as coisas com

responsabilidade mas... o peso, ele não era tão grande, vamos dizer assim, como ele é hoje. (M4)

Ah o local de trabalho, ele prevê o atingimento de determinadas metas. Alguns produtos, às vezes naquele momento fica mais difícil pra gente, mas pode ser que no outro mês, é, surjam novas oportunidades. Eu acho que é justamente gerenciar prioridade. (M10)

O mais difícil pra mim é gestão de pessoas porque cada um pensa de um jeito, cada um quer fazer de um jeito então você administrar isso é muito difícil, você tem que gerar um conhecimento, um jogo de cintura muito grande. (M11)

O meu curso de graduação em Administração me ajudou muito nessa parte de gestão de pessoas. Eu acho essa parte mais difícil? Gerir pessoas não é fácil. Então para um gerente, esse é o seu maior desafio. (M2)

As gerentes, na organização do processo de trabalho, são responsáveis por uma carteira de negócios com metas financeiras a cumprir e são direcionadas a planejar e administrar os meios necessários para a realização dos serviços e interesses do Banco. Assim, ao coordenarem as tarefas, distribuem metas, elaboram parâmetros, sempre seguindo os ditames legais e normativos estabelecidos pelo banco, o que não só regula e direciona a sua ação, mas a torna totalmente responsável pelo seu trabalho e pelo trabalho do outro, da equipe, do coletivo. O trabalho no banco, então prescinde de um relacionamento social e uma motivação constante por parte dos gerentes que precisam cotidianamente estar estimulando a sua equipe pelo conjunto de estratégias traçadas pelo banco, desta forma um dos aspectos subjetivos desenvolvidos pela gerente é a motivação e altivez. Pelos relatos das gerentes dos bancos públicos o relacionamento social é bom ou muito bom, já nos bancos privados o relacionamento foi considerado bom, com várias ressalvas feitas por M21 e M22 no que tange a competição no banco. Embora, nos dois bancos evita-se misturar ambientes de trabalho com pessoal.

Boa, assim, não temos vida social, mas aqui a gente conversa, todo mundo é amigo. Porque aqui a gente tem que conviver bem né? Você acaba vivendo mais tempo aqui que com a própria família. (M11)

Ah, a relação é muito boa. No banco fazemos questão de fazer isso, a gente tem um período pra poder comemorar, pra gente passar final de semana com todo mundo junto, pra poder unir a equipe. Ah você tem que fazer a política da boa vizinhança né? (risos). (M8)

Mais ou menos, eu me relaciono super bem com pessoas, só que é muito complicado, É difícil! Banco é um querendo prejudicar, é um querendo ver o seu erro e já passar pra frente, o ambiente é pesado porque ali um errinho que você faz é fatal. (M21)

Não chega a ser uma competição, um num compete com o outro, mas, ainda não chega a ter companheirismo, precisava, que é o que a gente chama de espírito de equipe. (M22)

No Banco existe uma flexibilidade nos processos, pela infinidade de informações e serviços, nas quais cada funcionário ou funcionária tem autonomia no exercício de sua função, sendo o executor do trabalho, mas pela derivada destas ações responde principalmente a gerente, depois em cadeia os/as executores/as, o que demonstra o grau de responsabilidade envolvida na função gerencial:

É muita responsabilidade. Olha só, quando eles colocam esse monte de coisa pra assinar aqui, **eu tenho que assinar e me responsabilizar pelo que eu tô assinando, porque qualquer coisa errada o Banco me responsabiliza civilmente.** Então essa gratificação que banco me dá, não é à toa, por quê? Fala “olha, você tá recebendo por ser gerente, então você tem que seguir as normas, se você não seguir, você pode ser responsabilizada, pode não, você é responsabilizada”. (M16) [grifo nosso]

Então, eu penso que nesses seis anos, pode ser que eu seja gerente geral, pode ser que eu nem seja. Assim, porque o nível de stress é outro, o nível de cobrança é outro, então a gente, às vezes, fica se perguntando, assim, se vale a pena. (M4)

Para poucas entrevistadas a função gerencial precisa de um diferencial, uma gratificação salarial maior pela grande responsabilidade, pressão, risco envolvidos e carga horária extensiva. Assim, no desenvolver dos discursos a função torna-se um objetivo desejado e trabalhado, que não se limita ao desafio, nem crescimento profissional, mas, visa principalmente o aumento salarial.

Claro que eu queria talvez ter um trabalho menos estressante, com menos pressão, mas, foi uma opção que eu fiz, eu prefiro não voltar a trás. Sempre fiz concurso interno. Eu quero crescer porque eu quero salário. Eu tenho um pensamento. Eu não tenho um pingão de relação com o poder. Não tenho vontade só de ter uma função. Eu tenho vontade de ganhar mais. Então eu quero crescer dentro da empresa porque eu quero ganhar mais e hoje, para eu ganhar mais na empresa, eu quero cargos maiores então eu tenho que trabalhar muito para isso. (M1)

Mudou meu padrão né? Eu passei a receber muito mais, hoje um funcionário ganha 4 mil, uma gerente ganha 3x mais. Só com, tem que ter esse atrativo porque o risco é muito alto. (...) Quando eu não tinha a função eu trabalhava 6 horas, agora eu trabalho 9, 10 horas (M16).

Eu acho que assim, pouco tempo, eu acho que assim, foi bom pra mim, eu adquirei bens, eu tive oportunidades que eu não teria em outro lugar (M21).

Eu ganho com as responsabilidades. Toda vez que eu mudo de cargo é uma comissão. O Banco, a gente trabalha em cargo comissionado. Para gerente foi sessenta por cento de aumento no meu salário. (M13)

O cargo gerencial proporciona ainda um reconhecimento profissional, social e familiar, no momento que ela ascende a cargos, os familiares e companheiros apóiam as mulheres e incentivam a assumir o cargo (BERTAUX-WIAME, 2009).

Era financeira e hoje além de financeira é de busca já de uma realização profissional mesmo, como profissional. Reconhecimento do meu trabalho, reconhecimento como gestora de pessoas, não só como gestora de resultados, mas também como gestora de pessoas. (M20)

Isso é o reconhecimento do seu trabalho, da sua dedicação, porque você trabalha bem, eu agradei a oportunidade. É o reconhecimento pelo seu trabalho. Ele me deixou muito claro isso então eu fiquei muito feliz, eu fiquei gratificada em ver toda aquela dedicação, tudo o que eu doava, doava não, né, porque eu tenho a remuneração, mas toda, toda, tudo o que eu fiz (M13).

É, mas aí mais uma mais uma vez eu tive o meu marido ao meu lado. Quando eu falei com ele, ele: “Olha, por mim você sabe qual é a minha opinião. Oportunidade passa na porta uma vez só é à hora de você abrir e abraçar.” então devo muito a ele também porque tem depoimentos aí de maridos que, que não agem dessa forma por isso que eu falo que a sociedade mudou. (M13)

(O cliente) chegou a fazer registro por escrito, na ouvidoria do banco depois que eu mudei de agência, tá sentindo minha falta. Então isso é gratificante considerar a gente não só como um gerente, só o lado profissional, vai, além disso. Então de ter um reconhecimento é bom, você tem que ter um retorno daquilo que você tá oferecendo de melhor e assim, os clientes tem um carinho muito grande comigo. Saí da agência de lá pra cá, um retorno desses é muito legal. Vem assim, de muita gente desejando sorte e tudo bom, toda a minha promoção é por merecimento, que eu era merecedora daquilo, então eu acho que é um retorno. (18)

É preciso ter claro que este é um retorno do trabalho e da dedicação das gerentes ao banco, um trabalho árduo e exigente, que ao mesmo tempo atua de forma negativa e positiva. Negativa ao reprimir, disciplinar e gerar diversos problemas de saúde, mas a intenção do poder não é só proibir e reprimir, mas sim dar liberdade as gerentes para produzir/promover um modo de vida, desta forma pende para o lado positivo e, no momento em que as gerentes, diante de tantas adversidades conseguem transformar o sofrimento no trabalho em um *cuidado de si*. O cuidado de si refere-se ao momento que as gerentes passam a se ocupar dos problemas pessoais e voltam-se para dentro de si, um “parar para pensar” e rever as atitudes passadas e presentes. Assim, utilizam-se da sublimação que é a força criativa para transformar o trabalho e torná-lo significativo, ou seja, transformar o sofrimento em prazer assumindo um papel vitalizador na vida das gerentes. Através dos estudos de Seligmann-Silva (2007) na sublimação as gerentes constituem novos modos de ser mais saudáveis e felizes em relação ao outro que as cercam, com uma visão mais positiva de sua realidade no trabalho.

Você recebe do cliente diariamente, faz pensar todos os dias. O cliente, ele demonstra pra você o quanto, o quanto ele aprecia o seu trabalho e ele também demonstra o contrário, tá? E eu, graças a Deus, hoje eu tenho visto

mais, a parte positiva do que a negativa. "Eu tenho um relacionamento bom com os meus clientes. Essa semana eu ganhei aquela latinha da Coca. Então o cliente veio trazer pra mim. Cria, cria um vínculo! (M22)

E quando eu ligo, eu costumo ligar pros meus clientes desejando feliz aniversário! Então, o cliente chegou, eu, "nossa, você foi a única, adorei a mensagem que você me mandô, porque era uma cliente, que ela não tem telefone, ela se comunica comigo por email". Então, isso aí é gratificante, não é um ponto único. Né? É (uma série de coisas) que vão acontecendo, que vão te dando retorno do seu trabalho, que você faz, e atender. (M22)

E você... Eu parei de atender aos telefones enquanto eu to atendendo. E isso é essencial, os clientes têm o meu celular particular, eles ligam no meu celular, tanto no meu celular quanto no celular da agência. E eles sabem que eu não to atendendo porque eu to atendendo alguém. Eles deixam mensagem na caixa postal, eles sabem que eu escuto. Ontem, às sete horas da noite, eu tava retornando ligação ainda, porque foi um dia de fluxo muito grande, dia 10, então, muitos de muitos deles que eu retornei a ligação já tinham conseguido falar comigo de uma outra forma, mais eu liguei pra eles pedindo desculpa pelo horário que eu tava ligando e retornando a ligação, mais, me colocando à disposição. Então, isso, o cliente vai sentindo esse diferencial. (M22)

É desafio. Pra mim é um, é um desafio. É um desafio por quê? A partir do momento que eu me propus a ser, eu não acho que eu deva ser só pelo salário sobre a remuneração da função gratificada. Não! Pra mim ser gerente é fazer diferente, é fazer alguma coisa de diferente. Nunca, jamais é aceito eu e nem que a minha equipe de gerentes seja mais ou menos. Tem que ser excelente! (M19)

Eu já tive vários momentos de stress intenso, não conseguia conciliar, hoje não, hoje eu já passo por uma fase que eu to mais tranquila, eu tenhoo... 12 anos de gerencia, então você já começa... Já tem mais experiência, já sabe onde é que você pode transitar melhor, dizer não pro cliente nas horas que você tem que dizer, você tem que ter postura, você tem que ser firme, não teem... Que chegar gritando, tem que administrar, saber né. Hoje já não tenho mais esse tipo de dificuldade, mas tive muita. (M15)

Desta forma, as gerentes através de suas experiências de vida e trabalho, muitas vezes criam outras ou novas opções diferentes e se afastam das regras prescritas socialmente e pelo trabalho. Dentre as vivências que afloram nas gerentes, pode-se inferir que aprendem a dizer "não" para clientes e superiores, não levam mais trabalho para casa, não se submetem a mobilidade, recusam a participar das promoções e não participam do convívio proporcionado pelo banco como festas, reuniões e atividades nos finais de semana.

(Trabalho) Não trago. Nããão. Assim, no começo. Nossa! Eu sempre trouxe muito, só que eu vi que o Banco não é o que eu pensava. Eu mudei. Com dois anos eu mudei a percepção de Banco. Aí eu trazia sim, que eu era caixa, eu trazia pasta pra estudar. Depois que eu vi que estava atrapalhando a minha saúde eu falei: Peraí! Vou separar. Cada um no seu canto, aí eu parei de trazer. (M21)

Eu tô satisfeita. Por quê? Acima de mim em Brasília, tem muitos cargos pra cima e eu vou ter que ir embora de Vitória e eu não quero ir. Acima de mim

tem cinco tem gerentes regionais - que são cargos superiores, são vinculados ao superintendente, - então eu não quero, não quero ser gerente regional porque não lida muito com o público e eu gosto, do Banco e eu não quero ser superintendente porque não quero, pra mim. (M3)

A questão de ser liberada pra você poder, pra você poder fazer umas coisas particulares. Às vezes, eu tenho que sair um dia pra fazer o exame e já ficam com cara feia. É complicado, mas eu hoje, com o amadurecimento de hoje eu não ligo. Antigamente eu ligava. Eu chorava, abaixava a cabeça e ficava quieta. Até um ano, **depois que eu cresci com a gerência. É a gente amadurece.** Eu falo: "Óh, não tem jeito. Não tenho como não fazer, eu tenho que ir e eu estou te comunicando que eu vou". Acabou. (M21)

Seguindo esta linha, as gerentes constituem-se no trabalho e pelo trabalho. O trabalho neste momento no qual as mulheres são gerentes e vivenciam este estar gerente constitui-se em uma obra de arte, no momento em que as gerentes rompem com os limites estabelecidos e desejam novas formas de vida, menos desgastante e mais felizes para si, baseado na estética da existência defendida por Deleuze (1992) e Rolnick (1997). Encarar o trabalho de modo estético seria vê-lo como uma matéria prima, sobre a qual se esculpe os contornos, se modela as formas, tal como uma artista ao fazer uma obra com o desejo de formar vida e ser feliz.

(Objetivo no trabalho) Pessoal, sempre o meu foi pessoal, hoje eu abro do meu objetivo financeiro, não preciso disso... Deus me livre! Se fosse pra eu ganhar mais estaria morando no exterior, estaria sendo gerente geral em Carapina, sei lá onde é que é, não, não faço isso, seu eu fosse ficar uma hora em trânsito assim, uma hora e meia todo dia só pra ser gerente geral, não vou de jeito nenhum. Então assim, hoje. (M14)

É muito difícil conciliar, mas nada é impossível quando você quer aquele, atingir aquele objetivo. (M2)
Porque era chegar e chorar é o que eu fazia. Agora não, agora eu choro, posso até chorar, mas no outro dia eu estou bem melhor. (M21)

Já ouvi brincadeiras do tipo: Ah, eu não viajo com colega de trabalho que eles vão falar que, que tá tendo um caso. Entendeu? Aí eu começo a rir, eu brinco com essas coisas. É por isso que eu falo que eu administro isso de uma forma bem leve, tá? Falo: Ah é? Então eu tô podendo hein!?! (risos) Eu brinco. (M13)

Ao serem questionadas sobre "o que é ser feliz" para as gerentes, as respostas foram singulares e de certa forma ecoaram em um bem estar pessoal, ao juntar família, saúde e realização profissional. O estar com a família deriva da centralidade que o trabalho se comportou durante os momentos vividos destas mulheres ocupando quase todo o tempo e o afastando dos entes queridos, a saúde pelas muitas vezes que esta foi debilitada pelo trabalho e a realização pessoal e

profissional pela trajetória de vida e pelas vivências que foram aflorando neste constituir-se e reconstituir-se através do trabalho e dos processos subjetivos envolvidos.

Eu não tenho nenhum remorso de não ter ficado em casa, de ficar cuidando de minhas filhas porque tudo o que eu fiz foi para o bem delas e elas são muito bem criadas, todas as três trabalhando. Para mim é felicidade demais, é tudo de bom. (M3).

Ser feliz? Eu acho que é tá bem comigo, tá bem com as pessoas que eu amo também que é importante. Saúde boa, conseguir emagrecer, viajar, comer um bom prato de comida. Coisas assim! Não é nada muito. Poder ajudar as pessoas também, isso me deixa feliz. (M9)

Ah, ser feliz é ter família, trabalho, essas coisas da vida. Se não a gente não passa, passa em branco a vida, né? A gente tem que viver mesmo! Eu não faço questão de valores, de bens. Eu acho que a gente tem que pra viver, se tiver pra dar uma passeada, legal, mas assim, nada de, nada de ser rica. Acho que tem que viver, criar os filhos, trabalhar que é bom também, ficar sem trabalho é muito ruim. É isso aí. (M15)

Com destaque para a fala final de M14 que define de que forma as vivências e experiências constituíram os modos de ser e agir da mulher, da profissional, da mãe e da gerente de si tornando-as mais felizes no trabalho e na maneira de realizá-lo,

Trabalho muito bem, tô sempre feliz, sempre alegre... E fazer as suas opções, acho que o mais legal é você ter o seu tempo, né, eu não posso perder meu tempo. Por exemplo, moralmente, eu não concordo com uma coisa, eu não vou fazer porque o superintendente mandou fazer. Vou fazer de acordo com os meus conceitos né, morais e de vida... felicidade é isso. A gente ser relaxado e viver a vida do jeito que ela é cada dia é um dia ee... Tá tudo começando, toda hora tá começando né. Cada atendimento meu é um recomeço, você vai sair, vai entrar o outro, vai sair, vai entrar o outro, início, meio e fim. Acabou ali e pronto.

No início da vida das entrevistadas o trabalho visava atender as necessidades familiares, depois as relações de poder à disciplina e absorvem os ditames do capital, tornando seus corpos úteis e dóceis, explorados de todas as suas maneiras e habilidades para conquistar funções no banco. Assim, ocorre a apreensão de valores necessários para o atendimento das metas dos bancos, de acordo com as exigências da função e após este objetivo ser alcançado, há um *startup* nas gerentes, ou seja, as gerentes ultrapassam estas regras sociais estabelecidas criando uma obra de arte ou outras formas de vida referentes a qualidade de vida e a felicidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em quinhentos e dez anos de história do Brasil é a primeira vez que uma mulher é eleita presidente pelo voto direto. Os tempos estão mudando, assim como a sociedade e as questões de gênero. Ter uma presidenta é uma demonstração de que as mulheres realmente estão buscando e conquistando seu lugar neste competitivo mundo contemporâneo “predominantemente” falocêntrico e machista.

O mundo do trabalho aparece como uma das referências fundamentais para os processos de subjetivação contemporâneos, pelas complexas relações envolvidas no encontro e desencontro do sujeito com o trabalho que compõem a dinâmica das sociedades capitalistas, constituindo-se como ponto central para o movimento de reestruturação produtiva.

O trabalho em banco está associado às novas concepções gerenciais que surgem no processo de reestruturação organizacional e têm como objetivo racionalizar as forças produtivas, superar a concorrência e atingir metas visando essencialmente o lucro. A globalização das atividades capitalistas e a crescente competitividade levaram ao alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias organizacionais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas, apontando para novos elementos na gestão do trabalho. Diante das análises percebe-se que as mulheres estão em ascensão no mercado de trabalho e que as bancárias são uma classe privilegiada em relação a direitos e garantias trabalhistas. A mulher hoje está cada vez mais decidida em sua posição perante o mercado de trabalho. Mercado de trabalho que está começando a ser modificado de forma lenta e gradativa com a aceitação pela família e por homens, maridos, filhos e pais perante a sociedade, de uma mulher trabalhadora, escolarizada e em ascensão no trabalho, o que faz com que as relações de gênero comecem a ganhar novos contornos, com mais dignidade para estas mulheres gerentes, manifestadas de forma subjetiva dentro do contexto social do trabalho.

O trabalho das entrevistadas desde o início da contratação está imbricado pelas relações de poder de quem contrata e quem demite, que vão, gradativamente,

sendo inseridas no trabalho, pela política dos bancos, pelas mudanças econômicas, pelos cursos, pelas promoções internas, pelos clientes e equipe, pelo cotidiano do trabalho nos bancos, enfim, pelas práticas sociais que estão inseridas dentro de uma lógica de lucratividade, que se reflete no investimento constante e penoso por parte das gerentes no sentido de uma mobilização subjetiva total e incondicional ao seu projeto e aos objetivos de lucratividade no banco em que trabalha.

As transformações mundiais afetaram o trabalho e o emprego das mulheres. Hoje, as mulheres entram no mercado de trabalho na maioria das atividades. As organizações com seus planos de cargos e carreiras defasados não estão conseguindo acompanhar a evolução que ocorre no mercado em relação à igualdade de oportunidades, pois perpassa as relações sociais que estão imbricadas na sociedade. Soma-se que, no caso dos bancos estudados, a carreira da mulher não ter o apoio do grupo de referência profissional, a maioria delas precisa provar que são competentes continuamente, que merece a promoção e demonstrar que vão abdicar da vida pessoal e social para conseguir a promoção desejada nos bancos, ou seja, que esta disposta a abraçar a lógica do mercado e atender aos interesses organizacionais. As gerentes se assujeitam a empresa ao aderirem às políticas meritocráticas impostas como demonstram as análises em relação a sua maternidade e criação dos filhos e filhas, pois para se imporem e abrirem espaços algumas adiam a maternidade, não tem filhos e quando os/as filhos/filhas são pequenos/as deixam de assumir funções e de aceitar a mobilidade no banco. Portanto, trabalham conquistando lugares importantes, mas a maneira como elas ocupam um alto cargo, como de gerente, tem sido de deixar-se explorar pelo capital. A entrada da mulher no mercado de trabalho, na ótica das relações capital/trabalho foi uma das formas de racionalização dos bancos para intensificar a produtividade e reduzir custo e que tem afetado as estruturas políticas, econômicas e culturais no Espírito Santo.

Mas é preciso inferir que as mulheres hoje, fazem isso, valorizando o seu trabalho e suas qualificações, com atitudes de maior segurança e confiança, não mais se igualando ou assumindo comportamentos estereotipados dos homens para ascender, demonstrando que as gerentes estão buscando um lugar no mercado de trabalho que valorize a mulher no que tange as competências profissionais e responsabilidades assumidas na função ou cargo, de forma diferente e singular, com

as mesmas e iguais oportunidades para os funcionários e funcionárias no trabalho dos bancos.

O trabalho aparece como central na configuração subjetiva de cada uma das entrevistadas, atuando não só como fonte de reconhecimento social, mas como elemento constitutivo do ser. Nardi (2006) aponta a articulação inseparável entre identidade e trabalho, na medida em que o papel social torna-se essencial na constituição da identidade. Nessa perspectiva, é possível analisar a importância que o trabalho tem para as mulheres entrevistadas, uma vez que elas se sentem orgulhosas e reconhecidas pelo que fazem. Reconhecidas não só pelo homem, pelo outro, mas pelo sentido de enfrentamento que o trabalho tem para elas. Portanto, a compreensão da constituição do ser humano passa pela compreensão do seu contexto sócio-histórico, em que, no caso da sociedade ocidental capitalista, ressalta-se a importância do trabalho e a sua importância na constituição do ser.

As tradições culturais dentro das organizações não foram modificadas com a entrada da mulher nas funções superiores, apenas se adaptaram aos novos modelos de gestão impostos pela competição organizacional e globalização informacional e econômica. A exigência de constante multiquificação e lucratividade têm colaborado para a entrada da mulher em funções antes ocupadas somente por homens, embora pelos discursos percebe-se que não houve uma diminuição das desigualdades entre gênero, o que ocorreu foi uma reconfiguração das desigualdades existentes no trabalho entre homens e mulheres, pelas novas formas e significados que o trabalho adquire na contemporaneidade. Independente do nível de renda e riqueza, nunca se considerou tão fundamental trabalhar e em contrapartida tão humilhante a idéia de não trabalhar com efeitos devastadores para os sujeitos que são excluídos da sociedade. Para todas as mulheres entrevistadas, o trabalho constitui-se em um dos valores essenciais de sua vida e essa configuração do trabalho foi sendo moldada desde a infância ou adolescência. As entrevistadas entraram cedo no mercado de trabalho, precisaram se aperfeiçoar continuamente, trabalhar em tempo integral, algumas adiaram a maternidade e desenvolveram e desenvolvem a flexibilidade e a competência para as promoções e se sacrificaram bastante para chegar aos cargos superiores, mas sofrem muitas limitações e da mesma forma que são exigidas no trabalho, são também exigidas

socialmente, pois a reponsabilidade pelo cuidar do lar e pelo cuidar do futuro dos descendentes cabem as mulheres, por este motivo os cargos mais altos da hierarquia do banco, como gerente geral, diretor/a e superintendente no Espírito Santo ainda são destinados aos homens.

Embora, as gerentes muitas vezes neguem as desigualdades, pelos discursos a discriminação e a desigualdade em relação ao trabalho da mulher tanto fora quando dentro do banco foi confirmada nesta pesquisa. As mulheres estão conquistando socialmente oportunidades iguais às vivenciadas pelos homens no mundo do trabalho com reconhecimento no setor público e privado, com criatividade ao maximizar a produtividade, com elevados níveis de escolaridade e com desempenho excelente nas múltiplas funções exigidas no trabalho polivalente, flexível, competitivo dos bancos, mas ao mesmo tempo tem o seu trabalho subjugado e discriminado tanto em relação ao trabalho como bancárias que estão ascendendo na hierarquia da instituição financeira, pois não conseguem ultrapassar a função de gerente de nível médio mesmo com a equidade de gênero e as promoções, quanto em relação aos papéis desempenhados, pois as relações de poder estão disseminadas nas relações sociais, que tradicionalmente visualiza a mulher como mãe, dona de casa e esposa.

No caso das mulheres participantes desta pesquisa, evidenciou-se que elas não se sentem exploradas nem em casa nem no trabalho; ao contrário, sentem-se realizadas, através do trabalho, por suas escolhas e satisfeitas, por verem o resultado do seu trabalho. De fato, embora historicamente a inserção da mulher no mercado de trabalho esteja ligada às características de subutilização e exploração, a mulher contemporânea tem conquistado um espaço cada vez mais amplo em diversos ramos do mercado, inclusive em posições privilegiadas, como os postos gerenciais, tendo condições de desenvolver um trabalho que atenda não só os ditames da organização, mas também as suas necessidades e objetivos.

Em função desse contexto, sentem a necessidade e precisam criar condições de investir em seu aprimoramento profissional, através do aperfeiçoamento e trabalho contínuo, constituindo assim, novos modos de ser e agir em sua trajetória profissional, embora o resultado deste sucesso, mesmo se utilizado de recursos diversos como apoio de parentes, companheiro e terceirizados, traduz-se em: um

afastamento da família em função do aumento de horas trabalhadas pelas exigências da função gerente, aumento da sobrecarga de trabalho no que tange as responsabilidades pelo lar e filhos e problemas de saúde relacionados ao trabalho. O cotidiano de trabalho das gerentes e das mulheres necessita de um suporte como ajuda para cuidar da casa e dos filhos, que mesmo com o reforço legal como licenças e auxílio creche/babá ainda é uma luta social a ser enfrentada por estas gerentes que esta se modificando lentamente com a busca por relações compartilhadas e apoio familiar.

Contudo, estar nessa condição de gerente, para as mulheres participantes desta pesquisa foi considerado motivo de orgulho e satisfação tanto para elas quanto para familiares. Relatam que esse sentimento de prazer, ligado às suas conquistas profissionais e salariais, faz com que as diversas jornadas relativas ao trabalho, banco, casa, filho/a e marido não sejam encarados como um peso ou uma obrigação, mas, sim como uma escolha que gera realização.

Apesar do crescimento no setor bancário ter implicado múltiplas formas de controle do trabalho, as lutas e resistências dos bancários, homens e mulheres, ainda persistem e garantem crescentes direitos vinculados à profissão. Seguindo esta linha os estudos sobre as relações de gênero, homens, mulheres e “outros” de forma indireta buscam não apenas o respeito às diferenças e a eliminação das desigualdades sexuais, mas uma equidade de direitos e deveres sociais.

O estudo das relações de gênero e trabalho é um tema muito amplo. Esta pesquisa significa apenas um grão de areia na imensidão das questões referentes à mulher, embora possa vir a ser o caminho inicial para vários questionamentos e dúvidas acerca desta problemática. Pesquisas futuras podem ser realizadas com enfoque em homens, mulheres e outros e comparativamente buscando não apenas o respeito às diferenças e a eliminação das desigualdades, mas a equidade de direitos e deveres sociais e também, levantar outras questões relativas à discriminação nos bancos pela falta de mulheres nas funções de direção e superintendência e negras, deficientes e acima de 45 anos trabalhando nos bancos pesquisados. Além disso, as pesquisas sobre o trabalho da mulher no Brasil e a subjetividade baseado nos estudos foucaultianos ainda são bem tímidas e devem ser intensificadas englobando outros autores pós-estruturalistas como Derrida,

Deleuze e Guattari e outras épocas históricas, pois cada período histórico incita novos hábitos, atitudes, maneiras de trabalhar, que revelam novos modos de ser e de subjetivar. Com novas exigências sociais na contemporaneidade, os hábitos, a cultura, o trabalho, modificam-se, alterando a subjetividade. A subjetividade, portanto, não é naturalmente criada é social, histórica e em constante construção na relação com o outro, na interação social, podendo ser assumida e vivida pelos sujeitos particularmente.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L.. A situação da mulher latino-americana. O mercado de trabalho no contexto da reestruturação. **Mulher e Trabalho Experiências de ação afirmativa**. São Paulo: Bontempo, abr., 2000.

_____. Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária?. In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (Org.). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: Senac, p. 21-42, 2007.

ABREU, A. R. P; SORJ, B. O emprego feminino no setor bancário: inovações tecnológicas e práticas de estabilização. In: LAVINAS, L.; LEON, F. (Org.). **Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e inserções no mercado de trabalho**. Santiago: Cepal, v. 2, 1. ed., n. 60, p. 59-77, set. 2002.

ANABB. **Jornal Ação**. Ano 24, n. 205, jan. fev, 2010. Disponível em:<<http://www.anabb.org.br/mostraPagina.asp?codServico=470&codPagina=38022>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

ANDRADE, A. L. S ; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; NETO, A. P. ;VILAS BOAS, L. H. B. Gênero nas Organizações: um estudo no setor bancário. **RAE-Eletrônica**, v.1, n.2, Jul/Dez 2002. Disponível em: <www.rae.com.br/eletronica 11COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL >. Acesso em: 11 mai. 2011.

ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N; WILDEROM, C. P. M. Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**. Holanda: n. 26, p. 177-202, 2005.

ARTUR, K. ; NORONHA, E. G.; NEGRI, F. Custos do trabalho, direitos sociais e competitividade industrial. In: Fernanda Negri. (Org.). **Tecnologia, Emprego e Exportação**. Brasília: IPEA, 2006, v., p. 161-201.

AYROSA, E.A. T; CERCHIARO, I.; ZOUAIN, D. M. A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração. **Cadernos Ebape.Br**. Rio de Janeiro: v. 7, n. 4, p. 649-664, dez. 2009.

BADINTER, E. **XY, sobre a identidade masculina**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

BALBINO, E. C. M. S. **A trabalhadora bancária: uma reconfiguração da discriminação**. Campinas: Faculdade de Educação, 2007.

BARBOSA, P. Z.; ROCHA-COUTINHO, M. L. Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. **Psicologia Clínica on line**. Rio de Janeiro: v.19, n.1, p. 163-185, 2007. ISSN 0103-5665.

BARNES, A. (Org.).**The handbook of women, psychology and the law**. United States: 1 ed., 2005.

LUNARDI, G. L.; HENRIQUE, J.L.; ROSES, L. K. Alinhamento estratégico de tecnologia de informação (TI): um estudo de caso realizado em um grande banco brasileiro de varejo. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (**ENEGEP**). Porto Alegre, RS: 29 out a 01 nov, p. 4710-4717, 2005.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE**. São Paulo: v. 49, n. 4, dec. 2009. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 mar. 2012.

BERTAUX-WIAME,I. Mobilités contraintes, parcours professionnels, vie privée: Quels enjeux pour les cadres bancaires? **CEIC**, v.1, n.42. Mar. 2009. Disponível em: <http://www.identidadecolectiva.es/pdf/42.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2012.

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approach**. 4 ed. Lanham: AltaMira Press, 2005.

BOAS, L. H. B.; PAULA NETO, A.; CRAMER, L. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de venda de veículos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 219-229, jul-set. 2003.

BOBBIO, N. **Igualdade e liberdade**. Trad. Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

BOLTANSKI L.; CHIAPELLO, E. **O Novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BORGES, J. F.. Missão e Carreira em Terras Estrangeiras: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos. **RECADM**. São Paulo: v. 10, p. 31-47, 2011. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 mar. 2012.

BRASIL. DIEESE/MET. **Anuário do sistema público de emprego, trabalho e renda**. 2010. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso em: 07 abr. 2011a.

BRASIL. **Lei nº 7.492 de 1986**. Disponível em: <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%207.492-986?OpenDocument>. Acesso em: 30 abr. 2011b.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei da Câmara nº 130/11**. 2011d.

_____. **Lei nº 4.595 de 1964**. Disponível em:<http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%204.595-964?OpenDocument> Acesso em: 15 nov. 2011c.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais**. Disponível em:<<http://www.mte.gov.br/rais/default.asp>>. Acesso em: 01 mar, 2011e.

_____.Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: <<http://www.tse.gov.br/internet/eleicoes/distribuicao.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A.B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa** [online], vol.34, n.121, p. 105-138, 2004.

BRUSCHINI, C; RICOLDI, A.M; MERCADO, C.M. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV,p. 15-33, 2008.

BUTLER, J. Desdiagnosticando o gênero. **Physis**, vol.19, n.1, p. 95-126, 2009.

_____. O parentesco é sempre tido como heterossexual?. **Cadernos Pagu**, n.21, p. 219-260, 2003.

_____. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Coleção sujeito e história. Trad.: Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 3 ed. 2010.

CALAS, M. B. e SMIRCICH, L. From 'The Woman's' Point of View: Feminist approaches to Organization Studies. In: CLEGG, St. R., HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook Organization studies**. Thousand Oaks: Sage Publications, v.1, p. 218-257, 1996.

CAMACHO, T. Mulher, **Trabalho e Poder: o machismo nas relações de gênero da UFES**. Vitória: EDUFES, 1997.

_____. **Perfil da mulher bancária no Espírito Santo**. Vitória: SEEB/ES, 2003.

CARVALHO NETO, A.M.; TANURE, B. e ANDRADE, J.. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v.9, n.1. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttextepid=S1676-56482010000100004 lng =ene nrm=iso>. Acesso em: 10 jan 2012.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social – uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE Eletrônica**, 2004. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a06.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

CONTRAF/CUT. Construindo a igualdade de oportunidades. **Cadernos Contraf/CUT**. São Paulo: março, 2011.

_____. **Apesar de mais escolarizadas, bancárias ganham 24,10% menos**. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=29814>> Acesso em: 08 fev. 2012.

CORRÊA, A.M. H. et al. Soldadinhos-de-chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 191-211, abr-jun. 2007.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 22-32, jan-mar. 2007.

- CORRÊA, M. Do feminismo aos estudos de gênero no Brasil: um exemplo pessoal. **Cadernos Pagu**. n.16, Campinas, p. 13-30. 2001
- CORRÊA, V.S.A. **Gestão escolar e gênero**: o fenômeno do teto de vidro na educação brasileira. Dissertação de Mestrado/UFPR. Curitiba: 2010.
- CORRÊA, H. I. e GIANESI, I. G. N. **Just-in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.
- COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero**: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- COSTA, C. .L. **O leito do procusto**. Cadernos Pagu, Campinas, v. 2, p. 141-174, 1994.
- CRAMER, L.; PAULA NETO, A. de; SILVA, A. L. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 25-37, maio-ago. 2002.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **RAE**. v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**. São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, dez. 2004.
- DELEUZE, G. **Conversações: 1972–1990**. Trad. Peter Pál Pelbart. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.
- _____. **Foucault / Gilles Deleuze**. Tradução Claudia Sant'Anna Martins. São Paulo: Brasiliense, 7 ed. 2005.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. O Anti-Édipo. **Capitalismo e esquizofrenia**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- DIEESE**. O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil. Convênio SE/MTE nº 04/2003. Disponível em < http://www.mte.gov.br/observatorio/Prod03_2007.pdf.> Acessado em: 10 dez. 2011.
- DREYFUS, H.; RABINOW, P. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- FAIRCLOUGH, N. **Critical discourse analysis: the critical study of language**. Londres: Longman, 1995.
- FARIA, J. H. ; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J.H. **Gestão Participativa : Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações**. São Paulo : Atlas, 2009.

FEBRABAN. **Setor bancário em números. Brasil**: dezembro, 2009, 2010. Disponível em: < http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=90>. Acesso em: 10.11.2011.

FIORIN, J. L. Tendências da Análise do Discurso. In: **Cadernos de Estudos Linguísticos**. Campinas: UNICAMP, IEL, n.19, jul. dez., 1990.

FISHER, R.M.B. Foucault e a Análise do Discurso em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 114, p.197-223, nov, 2001.

FLICK, U. Posturas teóricas. In: **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman,, cap 2, p. 33-42, 2004.

FONSECA, M. A. **Michel Foucault e a constituição do sujeito**. São Paulo: Editora da PUC-SP, 2007.

FOUCAULT, M et al. **O homem e o discurso: a arqueologia de Michel Foucault**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1971.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

_____. **A Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense, 1986.

_____. Estruturalismo e Pós-estruturalismo. In: FOUCAULT, M. **Arqueologia das ciências e história dos sistemas de pensamento**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

_____. **Estética**: literatura e pintura, música e cinema. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001

_____. **A ordem do discurso**. Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Trad. Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo, Loyola, 2002.

_____. **Estratégia, poder saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

_____. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

_____. **Microfísica do poder**. Trad. Roberto Machado. 18. ed. Rio de Janeiro, Graal, 2003.

_____. **Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 29 ed. Petrópolis, Vozes, 2004a.

FREITAS, J. A. S. B. Controladoras estrangeiras e conhecimento organizacional em controladas brasileiras: estudo de caso nas áreas de varejo de duas organizações bancárias. **Tese de Doutorado**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, p. 2005.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

GREGOLIN, M. R. V. O enunciado e o arquivo: Foucault (entre)vistas. In: SARGENTINI, V.; NAVARRO-BARBOSA, P. **Foucault e os domínios da linguagem: discurso, poder, subjetividade**. São Carlos: Claraluz, 2004.

GRISCI, C. L. I; BESSI, V. G.; Expressões da Resistência no Cotidiano do Trabalho em Bancos Portugueses. **Anais do EnANPAD**, Rio de Janeiro, p. 22- 26, set, 2007.

GRISCI, C. L. I; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologia**. Porto Alegre: ano 6, n. 12, jul/dez, p. 160-200, 2004.

GRISCI, C.L.I. **Tempos Modernos, Tempos Mutantes: produção de Subjetividade na reestruturação do trabalho bancário**. n. 3, 2002.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica: cartografias do desejo**. 7. ed. Petrópolis:Vozes, 2005.

GUIMARÃES, N.A. **Caminhos cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores**. São Paulo: USP, 34 ed., 2004a.

GUIMARÃES, N.A. Gênero e trabalho. **Rev. Estud. Fem.** vol.12, n.2, p. 145-146. ISSN 0104-026X, 2004b.

GUIMARÃES, N.A. BRITTO, M. M. A. Desemprego, padrões de trajetória e segregação em Paris e São Paulo. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV,p. 69-87, 2008.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna. Uma pesquisa sobre a origem da mudança cultural**. São Paulo, Edições Loyola., 16. ed., 2007.

HIRATA, H. KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV,p. 263-278, 2008.

HIRATA, H. SEGNINI, L.**Organização, trabalho e gênero**. Série Trabalho e Sociedade. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2007.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. **The American Journal of Sociology**. v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)-**Síntese de indicadores, 2005/2010**. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

ICHIKAWA, E.Y.; SANTOS, L.W. O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 99-104, jul-set., 2000.

JONES, J. M. **Racismo e preconceito**. São Paulo: Edgard Blücher, USP. Tradução: Dante Moreira Leite, 1973.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador: v. 17, n. 53, p. 243-257, abr-jun., 2010.

LOURO, G. L. **Um corpo estranho**: ensaios sobre sexualidade e teoria queer. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

_____. **Gênero, sexualidade e educação**: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 2008.

LOPES, M. C. i. R. Subjetividade e trabalho na sociedade contemporânea. **Trab. educ. saúde** [online]. v.7, n.1, ISSN 1981-7746, 2009.

LÜDKE, M; ANDRE, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, R. Introdução: por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

MACHADO; H. V. Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 103-118, jul-set. 2006.

MAINGUENEAU, D. **Gênese dos discursos**. Curitiba: Criar Edições, cap. 3, 2005.

MARUANI, M. Emprego, desemprego e precariedade: uma comparação européia. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 35-52, 2008.

MÁXIMO, T. A. C. O., ARAÚJO, A. J. S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; ALBERTO, M. F. P. Exigências nos percursos profissionais de gerentes de Bancos. **Psicologia e Sociedade**, n. 23, p. 66-74, 2011.

MYERS, D. G. **Psicologia social**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MELO, M. C. O. L. Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. **CEPEAD**. O&S.v.7, n. 17, jan-abr, 2000.

_____. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. In: **CLADEA**, n. 37, Porto Alegre, 2002.

MENEZES, M. I. C. B. B. Mulher, Trabalho e Subjetividade. **Revista Mal-estar e Subjetividade**. Setembro, ano/v.2, n. 002. Universidade de Fortaleza. Fortaleza: p. 59-85. 2002.

MORAES, O. **História dos Bancos no Espírito Santo**. Vitória: Instituto Histórico e Geográfico do Espírito Santo. 1992.

MUSSALIM, F. Análise do discurso. In: MUSSALIM, F.; BENTES, Ana Cristina (Orgs). **Introdução à linguística**: fundamentos epistemológicos. São Paulo: Cortez, cap.4, p. 101-142, 2004.

NARDI, H. C. **Ética, trabalho e subjetividade**: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NASCIMENTO, J. V. **A constituição do Ethos em diferentes discursos sociais**. In. I Congresso Nacional de Estudos Linguísticos, Vitória: Mesa Redonda, PPGEL, 2011.

_____. **A constituição do Ethos em diferentes discursos sociais**. In. I Congresso Nacional de Estudos Linguísticos, Vitória, Mesa Redonda, PPGEL, 2011.

NETO, A. M.C.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**. São Paulo: v. 9, n.1, jan./jun, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttextepid=S1676-56482010000100004eIng=ptenrm=iso>. Acesso em: 10/08/2011.

NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1. 2006

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **IV Conferência Mundial sobre a mulher em Beijing**, China.. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1996.

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

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Conferencia nº 111**. Disponível em: <http://www.justica.sp.gov.br/novo_site/observatorio/legislacao/Convencao_111_da_OIT_sobre_a_Discriminacao_em_materia_de_Emprego_e_Profissao.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

ORLANDI, E. P. **Análise do Discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Ed. Pontes. 9 ed., 2010.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage, 2002.

PEÑALOZA, V.; DIÓGENES, C. G.; SOUSA, J. A. **Escolha profissional no curso de administração**: tendências empreendedoras e gênero. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo: v. 9, n. 8, p. 151-167, nov-dez. 2008.

PENNELLA, I. **LER**: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Programa de Pós-Graduação em Sociologia. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

PETERS. M. **Pós-estruturalismo e filosofia da diferença**. Belo Horizonte: Autentica, 2000.

PRIORE, M.D.; BASSANEZI, C. **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 7. ed., 2004.

RAGO, M. Descobrimos historicamente o gênero. **Cadernos Pagu**. Campinas: Unicamp, n.11, p. 89-98, 1998.

_____. **Figuras de Foucault**. Belo horizonte: Autêntica, 2008.

RAMMINGER, T.; NARDI, H. C. **Subjetividade e trabalho: algumas contribuições conceituais de Michel Foucault**. Interface. Botucatu: 2008, v.12, n.25, pp. 339-346. ISSN 1414-3283. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/v12n25/a09v1225.pdf>>. Acesso em: 1.jan. 2012.

REZENDE, C. **História Econômica Geral do Brasil**. São Paulo: Contexto, cap. 10, p.302-334, 1991.

RIOS, R. R. O conceito de homofobia na perspectiva dos direitos humanos e no contexto dos estudos sobre preconceito e discriminação. In: POCAHY, F. **Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea**. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances, 2007.

ROLNIK, S. **Guerra dos gêneros e guerra aos gêneros**. São Paulo: 1996.

_____. Uma insólita viagem à subjetividade. In: LINS, D. **Cultura e Subjetividade**. Campinas: Papyrus, p. 25-34, 1997.

_____. Subjetividade Antropofágica. In: HERKENHOFF, P.; PEDROSA, A. **Arte Contemporânea Brasileira: um e/entre Outro/s**. XXIVa Bienal Internacional de São Paulo. São Paulo: Fundação Bienal de São Paulo. p. 128-147, 1998.

SAFFIOTI, H. Rearticulando Gênero e Classes Sociais. In: **ENCONTRO DA ANPOCS**, 14. Caxambu: ANPOCS, 1992.

SALERNO, M.S. (Org.) **Relação de Serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

_____. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHEZ, Z. Van der Meer; NAPPO, S. A. Seqüência de drogas consumidas por usuários de crack e fatores interferentes. In: **Revista Saúde Pública**. São Paulo: n.36(4), p. 420-430, 2002. Disponível em:< <http://www.scielosp.org/pdf/rsp/v36n4/11760.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

SANTOS, T.S. **Carreira profissional e gênero, trajetórias de homens e mulheres na medicina**. Porto Alegre: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas: Editora UFRGS, 2010. Coleção Academia II, Série Humanas.

SCOTT, J. Gender: a useful category of historical analysis. **The American Historical Review**, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, dec., 1986.

_____. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul/dez, 1990.

_____. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p.71-99, jul-dez. 1995.

SEGNINI, L.R.P. Relações de gênero no trabalho bancário informatizado. In: **Cadernos Pagu**: gênero, tecnologia e ciência, nº 10. Campinas: Núcleo de Estudos de Gênero/UNICAMP, n. 1, p. 147-168, 1998a.

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

_____. Desemprego, terceirização e intensificação do trabalho nos Bancos brasileiros. In: ROCHA, Maria Isabel Baltar da (org.). **Trabalho e gênero**: mudanças, permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: 34 ed., p. 187- 210, 2000.

_____. Planos de demissão voluntária: do sonho de liberdade à vivência do desemprego e do trabalho precário. In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (Org.). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: Senac, p. 109-139, 2007.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia no Trabalho: aspectos contemporâneos. In: **Congresso Internacional sobre saúde mental no trabalho**, 2. Goiânia: CIR, p.64 - 98, 2007.

SILVA. D. P. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

SIMÕES, S.;MATOS, M. Modern ideas, traditional behavior and the persistence of gender inequality in Brazil. In: **Siemienska,R.Special Issue**: Changing conceptions of gender. International Journal of Sociology. v.8, n.4, p. 94-110,2009.

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (SEEB/ES). **Informativo Mulher 24 horas**. Vitória: SEEB, 2011a.

_____. **Informativo Mulher 24 horas**. Vitória: SEEB, 2012.

SIQUEIRA, F.J. Instituições Financeiras: Regimes Especiais no Direito Brasileiro. 8 ed. **ENCONTRO DE JURISTAS BANCÁRIOS DE EXPRESSÃO OFICIAL PORTUGUESA**. Portugal: p.43-69. 1999.

SIQUEIRA, T. L. Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero. **Revista Arthemis**, v.8, p. 110-117, jun.2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/2857/1/2310-3525-1-PB.pdf>>. Acessado em: 10 jul. 2011.

SOUZA, E. M. **Contribuições de Foucault a temática da gestão e subjetividades**: uma análise sobre poder. Dissertação de Mestrado em Administração. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2004.

_____. Pós-modernidade nos Estudos Organizacionais: Equívocos, Antagonismos e Dilemas. **XXXIV Encontro da ENANPAD**. Rio de Janeiro, set. 2010.

_____. Sexualidade e Trabalho: Estudo sobre a discriminação de Homossexuais Masculinos em Bancos Públicos. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em administração. Vitória: UFES. 2009. 349 p.

SOUZA, E. M.; CARRIERI, A. P. A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. **RAM**, v. 11, p. 46-70, 2010.

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. F. Subvertendo o desejo no teatro das organizações: problematizações contemporâneas sobre o desejo e a expansão da vida nas relações de trabalho. **EBAPE. BR**, v. 9, n.2, p. 394-411, 2011. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000200010>>.

SOUZA, E. M.; CORVINO, M.; LOPES, B. C. Uma Análise dos Estudos sobre o Feminino e as Mulheres na Área de Administração: a Produção Científica Brasileira entre 2000 a 2010. **EnGPR** 2011. Paraíba: 2011.

SOUZA, E. M.; MACHADO, L. D.; BIANCO, M. F. O Homem e o pós-estruturalismo foucaultiano: implicações nos estudos organizacionais. **O&S**, v. 15, n. 47, p. 71-86, out/dez, 2008.

SOUZA-LOBO, E. **A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

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

TREVISAN, J. S. **Seis balas num buraco só: a crise do masculino**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

TRIVINÕS, A. N. S. Pesquisa Qualitativa. In: **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, cap. 5, p. 158-175, 1987.

NETO, A.V. Na Oficina de Foucault. In: KOHAN, W.; GONDRA, J. (Orgs). **Foucault 80 anos**. Belo Horizonte: Autêntica, p.79-91, 2006.

VELHO, G. **Subjetividade e Sociedade**: uma experiência de geração. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 4. ed., 2006.

WANKE, P.F. **Gerência de Operações**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.

WILD, R. **Concepts for Operations Management**. Chichester: Wiley, 1977.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O roteiro das entrevistas será dividido em três partes: primeiro

A) Bloco 01 – Histórico Pessoal, Familiar e Profissional: Me fale sobre você. Origem, idade, pais, raça, escolaridade, religião profissão, estado civil, local que mora, profissão dos pais. Quando e como começou a trabalhar? Você teve a oportunidade de escolher o trabalho? Foi influenciada na escolha da sua profissão? Qual era a sua expectativa frente ao trabalho? Empregos anteriores? Renda ou padrão de vida? Qual a sua história no banco? Teve algum atrativo? Quanto tempo de banco? É sindicalizada? Tem família? Quem é o responsável pela casa? Cônjuge trabalha? Funções dentro de casa? Filhos? Colaboração de alguém para cuidar dos filhos? Quais tarefas realiza no lar? Tem ajuda para cuidar da casa? Quem são? Quais os dias e horário que trabalha? Me fale do seu dia a dia. Como concilia os afazeres (casa, família, trabalho etc). Existe interferência da vida doméstica no desempenho profissional (quem e frequência).

B) **Bloco 02 – Ambiente do Trabalho e Subjetividade** Você acha que o trabalho mudou nos últimos anos? Quais as mudanças? Você acha que a sociedade mudou? E o banco? Existia plano de carreira? Vantagens? Existe companheirismo ou competição no trabalho? A entrada da mulher no mercado de trabalho? O trabalho da mulher é diferente do trabalho do homem? Tem apoio ou incentivo para trabalhar? Trajetória profissional no banco? Como chegou ao cargo de gerente? Teve oportunidade de acesso? Quais as qualificações exigidas? Quanto tempo no cargo? Subordinação? Como concilia gerente com outros afazeres. Como é o seu cotidiano de trabalho? Trabalhar no mesmo banco é importante para carreira? Tem orgulho do banco? O que é mais difícil de conciliar no trabalho bancário? Como é a relação social no banco? O que pode mudar para melhorar a relação Gerente/ subordinado? O que é ser gerente? Gosta? Queria ser gerente? Quais as estratégias para construção da carreira? Como se mantém capacitada? Recebe pela função? Como é a relação com superiores e subordinados. O que faz ou fez para melhorar o seu trabalho? Mudou algo em sua vida após assumir ao cargo? Pode contar algum acontecimento especial ou experiência de trabalho? O que precisou mudar para se consolidar como gerente? Em função do trabalho? Você enfrentou (a) obstáculos ou discriminações (ações reais) no seu trabalho? Já se sentiu discriminada no trabalho por ser mulher e gerente. Dificuldades encontradas no cotidiano profissional e como superou. Novos modos de ser. Se não, o que você faz para superar esta falha? Se sim, cite o porquê e exemplos. Existe política de igualdade de oportunidade no banco.

C) **Bloco 03 – Relações de gênero no Trabalho** O que é ser mulher hoje? Qual a diferença da mulher do passado? Hoje existem mais gerentes mulheres. Fale sobre gestão da mulher. Como são as relações sociais no banco? Com quem se relaciona mais? Existe uma cooperação para realização das tarefas? Plano de carreira ou de cargos e salários? Como são as promoções? Aspectos exigidos? São bem definidos e explícitos para todos no seu banco? Como está de saúde? Qual a relação com o trabalho? Já teve algum problema de saúde devido ao trabalho? Quais suas pretensões futuras? Que ascensão profissional deseja? O que é ser feliz para você?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Resolução nº 196/96 – Conselho Nacional de Saúde

Título da Pesquisa: A trajetória do trabalho das mulheres em bancos públicos e privados da Grande Vitória.

Nome do Pesquisador: Prof. Dr. Eloísio Moulin de Souza

Nome da Orientadora: Márcia de Mello Fonseca Corvino

Comitê de Ética em Pesquisa: (27) 3335-7504.

A Sra. está sendo convidada a participar da pesquisa que tem como finalidade analisar o discurso na trajetória do trabalho das gerentes bancárias no Espírito Santo, enfocando as questões subjetivas que se fazem presente no trajeto das bancárias ao alto cargo gerencial no banco que trabalha. Ao participar deste estudo a Sra. permitirá que o pesquisador utilize os dados coletados para fins de divulgação científica. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com seres humanos conforme Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Sua participação consistirá em participar de uma entrevista com tempo máximo de 45 minutos. As informações serão utilizadas para a dissertação de Mestrado em Administração da UFES. Todos os dados são estritamente confidenciais, sendo os nomes trocados por outros fictícios para manter os sujeitos da pesquisa no anonimato. Somente o pesquisador, a orientadora e a bolsista terão conhecimento dos dados coletados, que serão guardados por 05 (cinco) anos, sendo depois incinerados. A sua participação voluntária e a Sra. pode a qualquer momento recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar ou retirar seu consentimento. A Sra. receberá uma cópia deste termo com os dados do pesquisador podendo tirar as suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento. Prof. Dr. Eloísio Moulin de Souza Endereço: Avenida Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, Vitória/ES. Cep: 29075-910. Tel.: (27) 4009-7708 /4009-7712.

Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com o pesquisador responsável, comunique o fato à Comissão de Ética em Pesquisa do pelo telefone 33357504 ou pelo e-mail cep@ccs.ufes.br.

Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. Por favor, preencha os itens seguintes:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, _____, portadora do RG/CPF nº _____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa, como sujeito. Fui suficientemente informada a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim. Eu tirei todas as dúvidas com o pesquisador Prof. Dr. Eloísio Moulin de Souza. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento antes ou durante a pesquisa sem qualquer penalidade.

Sujeito da Pesquisa:

Vitória/ES, ____ de _____ de _____.

Assinatura do Sujeito da Pesquisa

Eloísio Moulin de Souza
Pesquisador