

Mulheres em cargos de liderança na Caixa Econômica Federal

JULIANE MEURER CANOVA / PORTO ALEGRE, 2010

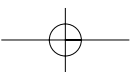
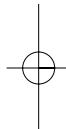
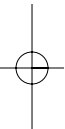
Resumo

Este estudo identifica o perfil e analisa a trajetória e as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades da Caixa Econômica Federal no município de Porto Alegre. Para tanto, buscou-se, primeiramente, saber quem são essas mulheres gestoras, qual sua idade, número de filhos, estado civil etc. Em seguida, por meio de entrevistas, identificaram-se os principais desafios/dificuldades enfrentados por elas no seu dia a dia. Além disso, pela descrição de suas trajetórias, pode-se demonstrar como conciliam os espaços de uma jornada dupla, às vezes até tripla, no papel de gestora, mãe, esposa, dona de casa etc. Os resultados da pesquisa do perfil mostraram que a maioria destas mulheres é casada, com ensino superior completo, tem até dois filhos, é da cor branca, dentre outras características. Por sua vez, com as entrevistas, verificou-se que a maioria encara como um de seus maiores desafios conciliar o tempo dedicado à família com o tempo exigido pelo trabalho, sobretudo no período em que os filhos ainda são crianças. Outro grande desafio citado foi o de não ter tempo para realizar outras atividades além do trabalho, que não sejam tarefas relacionadas à casa e/ou à família. E, ainda, cabe destacar que, em relação à diversidade de gênero, essas mulheres se sentem valorizadas pela empresa.

Palavras-chave: diversidade; gênero; mulheres na gestão.

Sumário

1. Introdução
 2. Apresentação da organização
Histórico
Diversidade e equidade de gênero na CEF
 3. Apresentação e análise dos resultados
Identificação e análise do perfil
Apresentação e análise das entrevistas
 4. Considerações finais
- Referências bibliográficas



1. Introdução

A Caixa Econômica Federal (CEF), empresa importante do ramo financeiro, ocupa, desde sua criação, papel de destaque na economia brasileira, influenciando, por conseguinte, seu desenvolvimento. Nesse contexto é visível a participação das mulheres, que estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho, bem como ascendendo a cargos de liderança. Isso nos remete à ideia de que elas também são personagens essenciais na construção do desenvolvimento econômico.

A questão da inserção da mulher no mercado de trabalho começou a ganhar importância nas organizações do mundo todo no século XX, na Segunda Guerra Mundial. O conflito levou os homens para as frentes de batalha, e as mulheres passaram, então, a assumir os negócios da família e a posição que fora deles no mercado de trabalho. Muitos homens que lutaram pelo seu país morreram, outros tantos que sobreviveram foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho. Nesse momento, as mulheres sentiram-se na obrigação de deixar a casa e os filhos para levar adiante os projetos e o trabalho que eram realizados por seus maridos (Araújo, 2004).

A elevação da participação feminina no trabalho e o consequente aumento na diversidade de gênero nas organizações são ilustrados pela Pesquisa Mensal de Emprego divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), segundo a qual, em janeiro de 2008, havia aproximadamente 9,4 milhões de mulheres trabalhando nas seis regiões metropolitanas de abrangência da pesquisa. Este número representa que 44,4% do total de pessoas ocupadas eram mulheres; em 2003, a percentagem era de 42,7%. Outra pesquisa, do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), de março de 2009, mostra que, em 2007, na Região Metropolitana de Porto Alegre, a taxa da participação da mulher no mercado de trabalho era de 49,0%; já em 2008, pulou para 51,4%. Tais dados ilustram que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro já é um dado consolidado.

Paralelamente a isso, as mulheres apresentam melhor escolaridade em comparação com os homens, e têm sua taxa de fecundidade em queda. A mesma pesquisa, do IBGE, apontou que aproximadamente 60% das mulheres ocupadas tinham, pelo menos, o ensino médio. Já em relação à fecundidade, em 1970, a mulher brasileira tinha, em média, 5,8 filhos; em 2006 a média caiu para 2,0.

Para Alves, "existem grandes evidências confirmando que não é a entrada da mulher no mercado de trabalho *per se*, mas a qualidade do emprego, que possibilita o 'empoderamento' econômico da mulher e eleva sua capacidade de decisão nas questões reprodutivas" (Alves, 2004, p.35).

Outra pesquisa, realizada pelo Instituto Ethos, em 2003, procurou levantar o perfil das 500 maiores empresas que operam no Brasil, através de suas características sociais, raciais e de gênero. Em relação à distribuição nos níveis hierárquicos, os postos ocupados por mulheres apresentam os seguintes percentuais: 9% nível executivo; 18% nível de gerência; 28% nível de chefia; e 35% nível funcional. Observa-se, portanto, que quanto mais alto é o nível hierárquico, menor é a representação da mulher nas empresas pesquisadas.

Nesse contexto, nota-se que a mulher vem ocupando lugar tanto na política como nas organizações, onde seu "empoderamento" já pode ser percebido. Embora em percentual bem menor do que o de homens, percebe-se que elas aos poucos estão mais presentes em cargos de

liderança, postos com certo grau de decisão. Porém, ao mesmo tempo que isso acontece, elas continuam sendo as principais responsáveis pelo domicílio e pelas atividades consideradas "extratrabalho", como afazeres domésticos, cuidar dos filhos e demais familiares etc., sobrecarregando essa profissional polivalente.

Dentro desse tema, do aumento das mulheres no mercado de trabalho e, mais especificamente, em cargos de liderança é que o presente trabalho se insere. Considerando o importante papel social e econômico da CEF para o Brasil, quer-se conhecer mais dessa realidade, e para isso realizou-se um estudo de caso na CEF, no município de Porto Alegre, com profissionais do gênero feminino, supervisoras ou gerentes. Buscou-se conhecer seu perfil, analisar as trajetórias, as dificuldades e desafios vivenciados por essas mulheres para ingressarem e se manterem na posição de liderança, bem como entender como articulam os espaços profissional, familiar e pessoal.

Justifica-se a escolha da CEF porque ela foi a primeira instituição financeira brasileira a ter em seu mais alto escalão, a presidência, uma mulher, Maria Fernanda Ramos Coelho, no cargo desde 2006. Maria Fernanda é funcionária desde 1984 e já ocupou outros cargos de nível gerencial na CEF. Entretanto, em relação às 11 vice-presidências da instituição, apenas um posto é ocupado por mulher, na de Tecnologia e Informação.

Na CEF, o contingente feminino alcançou o percentual de 46,64% em relação ao total de empregados, em 2008, e a participação feminina em cargos de gestão é de 39,64%.

A CEF tem como seus valores, entre outros, o "respeito à diversidade" e a "valorização do ser humano", e em 2005 criou o Programa Caixa de Diversidade. Desta forma – além da facilidade de acesso para fins da pesquisa –, considerou-se a CEF um local interessante para o presente estudo.

O que motivou este trabalho, portanto, foi responder a questão central: Qual o perfil e quais as dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades da CEF no município de Porto Alegre/RS? Ela foi respondida tendo em vista os seguintes objetivos específicos:

- Traçar o perfil das mulheres em cargos de liderança na CEF, no município de Porto Alegre/RS.
- Identificar as principais dificuldades/desafios enfrentados, diariamente, pelas mulheres gerentes e supervisoras ao ocuparem cargos de liderança.
- Verificar, a partir do relato das trajetórias dessas mulheres em cargo de liderança, como elas articulam os espaços profissional, familiar e pessoal.

2. Apresentação da organização

A CEF é uma empresa pública do ramo financeiro que atua em todo o território nacional e integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN). Além das funções que lhe são inerentes como instituição financeira, é a principal parceira do governo federal na implantação e execução de políticas públicas. Atua fortemente na redistribuição dos recursos federais, seja na forma de investimentos essenciais ao desenvolvimento local, seja na transferência de benefícios aos cidadãos brasileiros.

Histórico

A CEF foi fundada em 1861, na cidade do Rio de Janeiro, com o nome Caixa Econômica e Monte de Socorro, com a finalidade de incentivar essencialmente a poupança popular.

Em 1874, a empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. No ano de 1921 foram contratadas as primeiras duas escriturárias, o que tornou a CEF uma das instituições pioneiras na contratação de mulheres. As loterias federais começaram a ser operacionalizadas pela CEF em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do governo, já que parte da arrecadação destina-se à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura (FNC), ao Programa de Crédito Educativo e a entidades de prática esportiva, dentre outros.

A primeira grande reforma administrativa aconteceu em 1969, com a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais, que até então operavam de forma independente. A mudança impulsionou o volume de negócios e propiciou a expansão do número de agências em todo o país. A partir de 1970, a empresa assumiu definitivamente o papel de banco social, passando a executar a política do Conselho de Desenvolvimento Social, por meio do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS). Nessa mesma época, inicia a gestão de diversos programas governamentais, como Crédito Educativo, Programa de Integração Social (PIS) e o Programa Nacional de Centros Urbanos.

Com a incorporação do Banco Nacional de Habitação (BNH), em 1986, a empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento. Sua participação como agente de desenvolvimento fortaleceu-se ainda mais em 2007, com o lançamento, pelo governo federal, do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

As atividades da CEF incluem, entre outras, os repasses do seguro-desemprego, dos benefícios sociais e dos programas federais de transferência de renda, além do patrocínio do esporte, em parceria com o Ministério dos Esportes, e da cultura, por iniciativa própria e em conjunto com o Ministério da Cultura (MinC).

A empresa adota como valores fundamentais:

- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.
- Valorização do ser humano.
- Respeito à diversidade.
- Transparência e ética com o cliente.
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CEF.
- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

Diversidade e equidade de gênero na CEF

As políticas de Gestão da Diversidade da CEF estão inseridas num projeto mais abrangente da área de Gestão de Pessoas intitulado "Reconhecimento e valorização do empregado Caixa" – vinculado à dimensão Valorização e Reconhecimento Humano –, que teve início em

1º de maio de 2006. O projeto foi desenvolvido após a constatação de resultados insatisfatórios na pesquisa interna realizada com os empregados, em 2005-06, e na pesquisa conduzida pelo Grate Place to Work Institute (GPWT), em 2005, em que os índices referentes às questões de reconhecimento e valorização ficaram abaixo da média de mercado.

A empresa criou o Programa Caixa de Diversidade, em 2005, que orienta políticas e implementa ações destinadas à promoção da diversidade, tanto dentro quanto fora do ambiente corporativo. Ele se alinha com a visão da empresa, de manter a conduta ética, o respeito e a valorização do ser humano, de acordo com o seu Planejamento Estratégico. Com o Programa, a CEF busca incentivar a pluralidade de suas equipes, criando um ambiente interno favorável para alcançar o desafio de "ser uma das melhores empresas para se trabalhar".

O Programa foi concebido a partir das diretrizes governamentais sobre o tema e das novas tendências em Responsabilidade Social Empresarial (RSE), considerando que a valorização da diversidade é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade, sendo um princípio básico de cidadania que garante as condições de pleno desenvolvimento dos talentos e potencialidades dos empregados. O conceito adotado para "valorização da diversidade" é o seguinte: "Valorizar a diversidade é combater o preconceito e a discriminação, é promover a igualdade de oportunidades e implantar ações afirmativas, reforçando a necessidade de tratamento igual à pessoa desigual, para que se possam ter oportunidades iguais".

Dentre as ações a serem implementadas pelo programa, destacam-se:

- Promoção de um ambiente de respeito às diferenças e opções pessoais relacionadas a gênero, raça, orientação sexual, deficiências, idade, crenças religiosas, partidarismos políticos, entre outros.
- Valorização e gestão da diversidade humana existente na CEF.
- Promoção da igualdade de oportunidades.

Abaixo, com dados percentuais, ilustra-se a realidade, quando se fala em diversidade e equidade de gênero na CEF.

Tabela 1. Perfil dos empregados da CEF

Empregados	% em relação ao total de empregados	% em cargos gerência em relação ao total de cargos gerenciais	de % em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria
Mulheres	46,64	39,64	25
Mulheres negras (pretas e pardas)	7,2	4,33	25
Homens negros (pretos e pardos)	10,38	9,02	0
Pessoas com deficiência	0,57	0,29	0

Fonte: Relatório de sustentabilidade CEF, 2008.

Tabela 2. Perfil de salários da CEF

Categorias	Homens negros (pretos e pardos)	Homens brancos	Mulheres negras (pretas ou pardas)	Mulheres brancas
Cargos de diretoria	0	28.115,07	31.223,18	0
Cargos gerenciais	11.793,04	12.464,29	11.610,09	11.846,56
Cargos administrativos	5.554,61	5.938,16	5.510,33	5.798,13

Fonte: Relatório de sustentabilidade, CEF, 2008.

Tabela 3. Comportamento em relação à pró-equidade de gênero e raça/etnia

	2005	2006	2007	2008
% Negros na empresa em relação ao total de empregados	15,53	16,22	16,77	17,57
% Negros em cargo de gestão em relação ao total de gestores	11,86	12,29	12,75	13,35
% Negros em chefia de unidades em relação ao total de chefias	10,7	11,13	11,4	11,61
% Mulheres na cef em relação ao total de empregados	46,84	46,8	46,73	46,64
% Mulheres em cargo de gestão em relação ao total de gestores	39,09	39,59	39,99	39,64
% Mulheres em chefia de unidades em relação ao total de chefias	24,27	24,57	26,29	26,46

Fonte: Relatório de sustentabilidade, CEF, 2008

Dos quatro focos temáticos trabalhados no Programa Caixa de Diversidade, a equidade de gênero foi o que ganhou mais destaque, desde que a CEF aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero, em 2005, lançado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), da Presidência da República.

O Programa tem como objetivo desenvolver e implementar políticas, programas e ações que promovam a equidade de gênero no ambiente de trabalho da CEF e contribuam com a promoção da diversidade, por meio da igualdade de oportunidades, formação e sensibilização de seus empregados e da sociedade.

A CEF participa do Programa desde a primeira edição, em novembro de 2005. A Comissão Nacional Pró-Equidade de Gênero da Caixa foi instituída no dia 28 de novembro de 2006, durante o I Seminário Caixa de Diversidade, realizado na Caixa Cultural, em Brasília. Como consequência de todas as ações decorrentes dessa adesão, a empresa recebeu, no biênio 2005-06 e 2007-08, o Selo Pró-Equidade de Gênero, que reconhece as empresas comprometidas com o respeito à diversidade no mundo do trabalho. A CEF foi a única empresa do ramo financeiro a figurar entre as homenageadas.

Em 2010, assim como em 2008, tomaram posse na empresa, para um mandato de dois anos, as Subcomissões Pró-Equidade de Gênero, com a função de disseminar a reflexão sobre a igualdade de oportunidades para homens e mulheres, dedicando atenção especial às diferenças culturais e especificidades de cada região brasileira. A ideia é sensibilizar os colaboradores da empresa, com vistas à mudança de mentalidades e atitudes.

3. Apresentação e análise dos resultados

Reúnem-se a análise e a apresentação do perfil das mulheres com cargo de gestão em Porto Alegre/RS. Em seguida faz-se a análise das entrevistas e as demais inferências que foram surgindo durante a sua realização.

Identificação e análise do perfil

A pesquisa objetivou identificar o perfil das mulheres em cargos de liderança na CEF, no município de Porto Alegre. Foram coletados os dados do perfil de 66 gerentes e de 5 supervisoras, totalizando 71 mulheres. Compõem esse perfil informações como idade, estado civil, número de filhos, tempo de empresa etc.

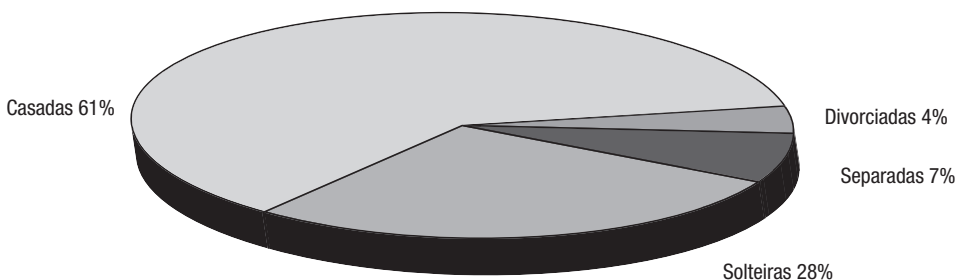
Em relação à cor, 69 se declararam brancas, 1 parda e 1 negra. Isso confirma os dados apresentados anteriormente, na Tabela 1, onde, em 2008, mulheres negras/pardas em cargo de gestão correspondiam a apenas 4,33% do total. Sem dúvida, este ainda é um desafio para a CEF, contudo, é preciso levar em conta que o número reduzido se deve, em grande parte, ao fato de o número de negros na empresa ainda ser pequeno; em 2008, estava em torno de 17% (homens e mulheres) em relação ao total de empregados. E, como a forma de ingresso na CEF é através de concurso público, este dado pode ser reflexo de um problema social grave; de discriminação racial; desigualdade de acesso ao trabalho e ao ensino etc.

Em relação à idade das mulheres, a média é de 44 anos, número que pode ser considerado relativamente alto, porém em harmonia com o tempo que elas têm de empresa, como veremos a seguir. A maioria, 60% delas, encontra-se na faixa etária de 41 a 50 anos. Apenas duas têm menos de 30 anos (ambas com 29 anos).

Tabela 4. Idade das mulheres

Idade	Freq.	Percentual
Até 30	2	3%
30 a 35	9	13%
36 a 40	5	7%
41 a 45	21	30%
45 a 50	21	30%
51 a 55	13	18%
Total	71	100%

Quanto ao estado civil, o Gráfico 1 ilustra claramente que a maioria, 61%, é casada; destas, 88% tem filhos. Dentre as 20 solteiras, 45% não têm filho ainda, e 70% têm até 49 anos, fato que pode estar relacionado à tendência da mulher atual a priorizar a carreira e postergar a maternidade.

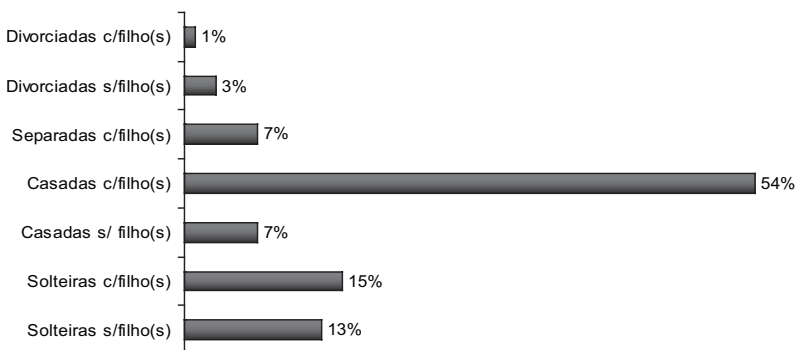
Gráfico 1. Estado civil (%)

Quando o assunto é maternidade, três dados se destacam: 21% delas não têm filhos; a maioria, 67%, tem até dois filhos; e apenas 11% têm mais de dois filhos (duas apenas têm quatro filhos). Estes números são totalmente coerentes com taxa de fecundidade no Brasil, já citada na revisão teórica, que é de dois filhos, em média, por mulher, com tendência de diminuir ainda mais.

Tabela 5. Número de filhos por mulher

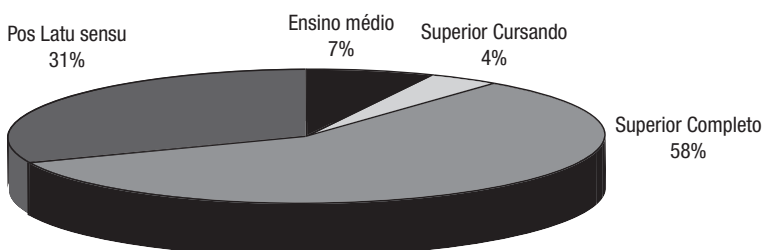
No de filhos	Freq.	Percentual
0	15	21%
1	23	32%
2	25	35%
3	6	8%
4	2	3%
Total	71	100%

A relação entre o estado civil e o número de filhos é ilustrada no Gráfico 2, onde fica claro que a maioria com filhos é casada:

Gráfico 2. Estado civil x nº de filhos

A importância dada pela CEF ao aperfeiçoamento é ilustrada no Gráfico 3, pelo grau de escolaridade das gestoras. Este, inclusive, é um item que conta muitos pontos em qualquer Processo Seletivo Interno (PSI) da empresa. O fato é comprovado pelo percentual de 58% das pesquisadas terem pelo menos ensino superior completo; e 31% terem, também, pós-graduação *lato sensu*. Apenas 7% têm apenas o ensino médio, e estas com mais de 43 anos.

Gráfico 3. Escolaridade (%)



Já o tempo de empresa é ilustrado na Tabela 6, onde fica explícito que a maioria já realizou uma longa caminhada dentro da CEF para estar no cargo que hoje ocupam. Entre elas, 41% têm 21 anos de CEF; em contrapartida outro percentual considerável, 21% delas, tem de 6 a 10 anos de empresa. Esse resultado pode demonstrar que as mulheres vêm ocupando seu espaço em cargos gerenciais com menos tempo de empresa, ou seja, cada vez mais rápido.

Tabela 6. Tempo de CEF

Tempo de CEF	Freq.	Percentual
4 anos	1	1%
6 a 10 anos	20	28%
11 a 19 anos	0	0%
20 anos	15	21%
21 anos	29	41%
26 a 29 anos	6	8%
Total	71	100%

Alguns autores enumeraram as principais tendências no que diz respeito à participação das brasileiras no mercado de trabalho. Dentre elas, uma está claramente exposta no perfil identificado acima. Essa tendência diz respeito à mudança no perfil das trabalhadoras, que a partir dos anos 1980, passam a ser mais velhas, casadas, com filhos, porém continuam com

as responsabilidades domésticas e familiares, ou seja, permanecem sobrecarregadas. Na análise das entrevistas, a seguir, veremos como as mulheres lidam com essa realidade.

Apresentação e análise das entrevistas

O grupo de entrevistadas dessa etapa da pesquisa apresenta o perfil detalhado na Tabela 7:

Tabela 7. Perfil das entrevistadas

Entrevistada	No de filhos	Estado civil	Idade	Tempo de CEF	Função	Escolaridade
A	0	Solteira	31	10	Gerente	Ens. superior concluído
B	1	Separada	53	10	Gerente	2o grau completo
C	2	Separada	46	21	Supervisora	Pós-lato sensu concluída
D	1	Casada	51	26	Gerente	Pós-lato sensu concluída
E	2	Casada	52	21	Gerente	Ens. superior concluído
F	1	Casada	34	4	Supervisora	Ens. superior concluído
G	0	Casada	31	5	Gerente	Ens. superior concluído
H	2	Casada	43	20	Gerente	Pós-lato sensu concluída

A idade média das entrevistadas é de 43 anos, e o perfil de algumas é distinto do de outras em relação a estado civil, número de filhos, idade etc. Optou-se por isso para que fosse possível identificar as dificuldades ou os desafios enfrentados e a trajetória nas mais diversas fases ou situações da vida da mulher gestora da CEF.

A primeira questão, que abriu a entrevista, visou a identificar como elas enxergam o problema da valorização da diversidade em relação a gênero dentro da empresa, ou melhor, se a CEF valoriza, entre outros aspectos, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Por unanimidade, a resposta foi "Sim, valoriza". Das oito entrevistadas, cinco citaram o fato de o maior cargo da empresa, a presidência, ser ocupado por uma mulher, e, que, com isso, na gestão atual, a questão da igualdade de gênero passou a ser tratada com mais relevância na empresa. Algumas expressões como "o exemplo arrasta", "eu percebo que nessa gestão com certeza valorizam, antes não" e "a partir do momento que vem de cima, parece que é mais aceito" foram citadas nesse sentido. Além disso, foram lembrados por algumas os programas desenvolvidos pela empresa em relação ao tema, como o Programa Caixa da Diversidade e o Programa Pró-Equidade de Gênero, já descritos.

Listamos abaixo relatos que demonstram esse sentimento de valorização da diversidade de gênero dentro da CEF; um deles destaca o fato de a mulher por si só já buscar seu espaço e não depender da empresa em que se está inserida:

Eu noto que aumentou muito o número de mulheres gerentes. Nós nos sentimos valorizadas. (Entrevistada F)

Eu acho que tem muito a ver com a presidência atual, ela trouxe um olhar tanto da diversidade, respeito e valorização da mulher, quanto a questão de trazer mais as mulheres para cargos de gerência. (Entrevistada H)

A gente vê mulheres em todos os cargos, desde técnicos, gerentes regionais, até a diretoria, a própria presidência que é ocupada por uma mulher. (Entrevistada C)

A Caixa valoriza, inclusive pelo fato de ter uma presidenta. A Caixa está sempre fazendo trabalhos de valorização, para que nos processos seletivos não haja diferenças. Se bem que acho que nem precisaria, porque hoje, as mulheres naturalmente já ganham mais espaço, estão brigando por seus objetivos; as mulheres são mais objetivas. (Entrevistada D)

A unanimidade nas repostas pode confirmar, de certa forma, a efetividade do Programa Caixa de Diversidade, criado em 2005 – a gestão da atual presidente começou em 2006 – , que tem como dois de seus objetivos a valorização e gestão da diversidade existente na CEF e a promoção da igualdade de oportunidades. Isso se refletiu, também, nos selos do Programa Pró-Equidade de Gênero, recebidos pela empresa nos dois últimos biênios, como foi mencionado. Nota-se, então, que foi na gestão atual que o programa foi colocado em prática, como é lembrado por várias entrevistadas.

O trecho abaixo demonstra como a empresa pode ter evoluído em relação a isso:

Entre na Caixa faz 20 anos, e naquela época existia muito mais discriminação da mulher, existiam pouquíssimos, raros caso de mulheres gerente, eu, por exemplo, não lembro de nenhum agora. (Entrevistada F)

Esse resultado nos leva a concluir que a empresa está agindo em paralelo com o que alguns autores defendem; quando se valoriza a diversidade, maximizam-se suas vantagens potenciais, adicionando valor à organização. A maior diversidade na força de trabalho pode ser responsável por aumentar a eficiência organizacional e, conseqüentemente, a produtividade, pois permite que a empresa tenha acesso a novos segmentos de mercado, gerando aumento da lucratividade.

O fato de a empresa ter, na gestão atual, uma mulher na presidência, e isso ter sido lembrado pela maioria das entrevistadas, nos remete ao pensamento de Thomas e Ely (2002), quando defendem que é necessário mudar as atitudes e comportamentos dos líderes nas organizações para que saibam trabalhar melhor a diversidade no ambiente de trabalho. Novamente, segundo a Entrevistada D, o "exemplo arrasta".

As respostas em relação à carga horária média de trabalho também foram semelhantes

entre si, ficando no intervalo de oito a 10 horas, na média, nove horas diárias dedicadas ao trabalho. Para as mulheres que têm de administrar os espaços e o tempo destinados ao trabalho, à casa, aos filhos, dedicar algo em torno de 40% de seu dia ao trabalho significa que elas precisam fazer certo esforço a fim de conseguir conciliar esses espaços de tempo.

Tabela 8. Carga horária média de trabalho

Entrevistada	Carga horária média
A	10h
B	9h
C	9h
D	9h
E	10h
F	8h
G	10h
H	8h
Média total	9h

A rotina de um dia típico de trabalho dessas mulheres também tem suas semelhanças. Como todas são formadas e nenhuma tem faculdade ou pós-graduação em andamento, geralmente, depois do trabalho, o destino é o supermercado, a casa ou buscar filho no colégio.

Seguem-se alguns relatos, em que podemos perceber certas diferenças, em parte, acredita-se, devido à condição atual dessas mulheres. A Entrevistada A é solteira e não tem filho(s); já a Entrevistada B é separada e tem uma filha adulta, já independente; a Entrevistada C também é separada, porém tem dois filhos ainda crianças; nessa ordem, já é possível perceber que o grau e o tempo de dedicação à família e/ou aos filhos aumenta, a tal ponto que as Entrevistadas A e B doam-se inteiramente ao trabalho.

Acordo de manhã, vou para a Caixa, chego por volta das nove horas, saio por volta de sete e pouco, oito horas. Aí vou pra casa e não quero fazer mais nada. (Entrevistada A)

Já tenho uma filha criada, de 24 anos, já está mais independente, hoje eu tenho uma situação bem mais confortável do que a maioria das mulheres. Claro que a gente sempre tem as atividades de mulher em casa, de cuidar da casa, mas hoje, para mim, com a minha idade, estou com 52 anos, estou bem mais tranquila, o meu foco hoje está todo no trabalho, estou toda liberada para o trabalho. (Entrevistada B)

Levanto 15 para as seis, acordo os filhos, preparo café, deixo eles no colégio, a aula começa sete e meia, e venho aqui para a Caixa. Fim do dia, pego meu filho no colégio e minha filha nos dias que tem vôlei. Aí chego em casa, organizo a janta, banho, verifico temas com as crianças, se elas têm prova, basicamente isso. Eu tenho uma empregada de meio turno, porque trabalhar oito horas, chegar em casa, e ter que cuidar de casa, aí ninguém aguenta. (Entrevistada C)

Essa rotina vivenciada pela Entrevistada C também é experimentada pela maioria das mulheres que tem filhos, principalmente crianças e adolescentes que ainda dependem da mãe. A Entrevistada E complementa essa afirmação, ao falar que a carga de responsabilidade e tarefas a serem realizadas torna a rotina bem pesada, e que essa história de que a mulher realiza jornada dupla, tripla existe mesmo.

Já as que ainda não têm filho(s), como as Entrevistadas A e a G, dedicam-se basicamente ao trabalho. O foco, no momento, é este, só este.

Em relação a outras atividades realizadas além do trabalho, poucas fazem alguma que não seja cuidar da casa, e/ou da família, e/ou lazer. Só duas delas realizam alguma atividade: a Entrevistada H faz curso de inglês dois dias por semana, e a D frequenta uma escola filosófica e tem um miniatelier em casa. Curiosamente, as duas têm filhos, e a última se aposenta ainda este ano. Portanto, provavelmente já está realizando atividades que continuará a praticar quando estiver aposentada.

A maioria, como a Entrevistada C, afirma que até gostaria de realizar outra atividade, mas realmente não consegue, pelo tempo dedicado ao trabalho – que, como já se viu, é bem elevado. Observa-se isso nas palavras das Entrevistadas E e G, respectivamente:

Depois que fui promovida a gerente, não consegui fazer mais nada. (Entrevistada A)

Infelizmente o trabalho ocupa a maior parte do meu dia, restando pouco tempo para outras atividades. Ainda assim, procuro tirar um tempinho para cuidar de mim, do meu esposo e da minha casa. Confesso que nem sempre é possível, mas tento conciliar as coisas de modo que todos tenham um pouquinho de atenção. (Entrevistada G)

A Entrevistada F, a única delas que tem um bebê de um ano e meio em casa, afirma também não conseguir fazer mais nada além do trabalho; e que, quando a filha crescer, pretende resgatar esse tempo para fazer uma especialização.

Quanto ao sentimento de culpa e às dificuldades na conciliação desses espaços, obtiveram-se respostas como:

Eu me sinto frustrada por não fazer outras atividades. Antes dos filhos, eu fazia outras coisas. [...]. Dificuldade é o tempo livre que falta. (Entrevistada C)

Para mim, é tranquilo, trabalho desde muito cedo, estou acostumada já, eu gosto. Claro que a gente cansa, eu estou na reta final, me aposento agora, no final do ano, mas me sinto ainda com 25 anos. Claro que a gente tem essa jornada dupla, tripla, e quando o meu filho era pequeno eu queria ficar mais perto dele, mas não podia. [...]. Me sinto um pouco culpada por não ter participado tanto da infância dele, um certo sentimento de culpa, mas hoje ele me diz que está tudo bem, tudo joia, então me tranquilizo. Acho que este é o maior problema para a mulher que tem filhos, é a parte mais dolorida do processo, mas a gente acaba conciliando, entrando no circuito. (Entrevistada D)

A falta de tempo e o cansaço físico e mental que o trabalho causa são as principais dificuldades. (Entrevistada G)

Tem dias que eu gostaria de estar mais presente em casa, mas, de um modo geral, é possível conciliar. (Entrevistada H)

De acordo com Rocha-Coutinho (2003), esse grande envolvimento em atividades produtivas fora do lar, bem como a dedicação e a participação ativa na administração da casa e nos cuidados com a família, faz parte da vida das mulheres da atualidade. A chamada "dupla jornada", a qual leva ao acúmulo de tarefas, constitui a origem de conflitos, problemas e desgastes. Uma das formas de conciliar as jornadas é o estabelecimento da regra de não levar trabalho para casa; assim como a delegação de tarefas a todos os familiares, estabelecendo verdadeiras parcerias na condução da casa.

Em relação às perguntas: "Como você se sentiu ao ser promovida ao cargo de gerente/supervisora? Sentiu/sente alguma diferença de tratamento?", a maioria delas, cinco, disse não ter sentido qualquer tipo de diferenciação pelo fato de ser mulher. Duas inclusive afirmaram ter sentido, mas não por ser mulher, e sim gestoras jovens; por esta situação, sim, se sentiram subestimadas.

Dentre as que afirmaram ter sentido diferença de tratamento quando da promoção, a entrevistada B relata que é muito comum perceber isso por parte dos clientes, principalmente quando são homens mais velhos. Neste caso, parece que há a necessidade de mostrar mais autoridade na hora de dizer um "não", por exemplo.

A entrevistada H relata este sentimento da seguinte forma:

É que na verdade assim, o tratamento diferenciado, ele é muito sutil, ele não é um tratamento diferenciado aberto, é muito subliminar essa diferença, é uma coisa que você sente, mas, se você for questionar a pessoa, vai ter uma justificativa, não vai admitir, mas existe. Inclusive, como todas as minorias, nem sempre é explícita essa discriminação. Com as mulheres também. E acredito que hoje, na Caixa e no mercado em geral, isso já é uma coisa mais aceita.

Já em relação a ter ouvido falar ou presenciado algum caso de preconceito ou discriminação ou tratamento diferenciado em relação a essa questão dentro da CEF, a maioria – novamente cinco delas – respondeu prontamente que jamais soube da existência de algum caso na CEF. Abaixo, alguns comentários das que estão entre essas cinco:

Sabe que eu nunca vi isso. Já vi homens querendo se achar o rei da Babilônia, mas não é nem tanto pelo gênero, acho que é mais pela personalidade. Vi tantos casos como este com homens e com mulheres. (Entrevistada D)

Não. Até comigo, quando eu fui promovida, um mês depois eu descobri que estava grávida. Eu mesma chamei o gerente aqui, e deixei eles bem à vontade, se quisessem recuar, pelo fato de eu ter engravidado. Mas foi bem tranquilo, não tive problemas com isso. Eles até brincaram com a situação. Eu tive uma aceitação muito boa. (Entrevistada F)

Em nenhum momento e por parte de nenhum colega, seja superior hierárquico ou par, vi nenhum tipo de discriminação. (Entrevistada A)

Entre as respostas diferentes, destaca-se a da entrevistada E, que relatou ter presenciado uma situação na qual um cliente gritou com uma colega, disse palavras horríveis, e, quando outro colega gerente homem chegou perto, o cliente se acalmou. Pelas palavras da entrevistada "a gente percebe que o tratamento foi diferente por ela ser mulher". A mesma entrevistada ainda cita outro caso, "de um gerente que se exaltou e tratou mal uma colega; até hoje eu sei que ele se arrepende, e tudo, mas acho que a sociedade ainda tem um pouco isso de machismo". A seguir, o relato das demais:

Ah, sim, a gente escuta falar de colegas, que, tipo, se fosse homem não teria a mesma atitude, machismo mesmo, mas comigo nunca aconteceu.

Eu sinto de clientes, já aconteceu de me ligarem e, por eu ser mulher, eles falam tudo, erguem a voz. Tem um caso em que a ligação caiu, e, quando a pessoa ligou de novo, quem atendeu foi um gerente homem, e o tratamento foi totalmente diferente. A pessoa baixa o tom de voz. Então, de alguma forma, existe. Eu não diria dentro da Caixa, mas de fora, a sociedade ainda é machista. Trata-se o homem como [se tivesse] certa superioridade.

Percebe-se que em dois casos é lembrado o fato de a sociedade ainda ser machista. Assim, o preconceito é mais sentido de fora para dentro na empresa. Isso se deve, em parte, ao fato de a empresa trabalhar a questão internamente, visando à igualdade de gênero.

Quando perguntadas se sentem alguma discriminação por ser mulher, hoje, novamente

a maioria, seis mulheres, disse não sentir qualquer forma de discriminação dentro da CEF. Entre as que disseram sentir, destaca-se a resposta da entrevistada H:

Sinto às vezes, mas isso não é problema meu, é da pessoa que sente isso. Depende muito da forma como cada pessoa encara isso.

A entrevistada E fez o seguinte comentário, muito pertinente para este estudo:

À medida que vai aumentando o nível da carreira, diminui a quantidade de mulheres.

Esta citação pode ser complementada com o que defendem alguns autores, quando dizem que, apesar dos avanços das mulheres que vêm alcançando posições de gerência e supervisão nas organizações, elas ainda são pouco representadas nos níveis mais altos das organizações. Na Tabela 1, este fato é demonstrado: 25% dos cargos de diretoria são ocupados por mulheres; na Tabela 2, o valor do salário pago para mulheres em cargo de diretoria só é maior que o dos homens porque nele está incluído o da presidência.

As respostas dadas à questão "Qual você considera o grande ou o maior desafio enfrentado no seu dia a dia do trabalho como gestora ou supervisora?" foram muito importantes para este trabalho, e são descritas a seguir.

Uma das maiores dificuldades citadas remete-se a um problema interno, de conflitos interiores relacionados ao fato de "ser mulher" e ao mesmo tempo ter de ser profissional. Isso exige saber lidar com os sentimentos, sobretudo com a questão de que, às vezes, se está mais sensível, pela própria questão hormonal feminina, e conseguir equilibrar razão e emoção, como citado pela entrevistada A:

O grande desafio, acho que é da mulher mesmo, a mulher é uma linha muito tênue, pela questão de ser sensível e profissional, emoção e razão. Então, a maior dificuldade é a conciliação disso, não deixar uma se sobrepor a outra.

Outro grande desafio a ser encarado diariamente vem de fora, dos clientes, mais precisamente da parte da sociedade que ainda é considerada machista e trata com "certa" diferenciação mulheres que têm o mesmo cargo que um colega homem, como se pode ver no relato da entrevistada B:

O desafio maior é em relação aos clientes, ao mercado em geral, à sociedade em geral. Parece que a mulher, se ficar brava, é porque que está com TPM.

Já a questão de ter de conciliar diferentes papéis ou jornadas é lembrada pela maioria das entrevistadas, principalmente pelas casadas e pelas que têm filhos. Dentre os trechos

apresentados a seguir, destaca-se a observação da entrevistada C, quando diz que, apesar de todas as dificuldades, tudo vale a pena, ou melhor, como se o esforço em administrar tudo fosse compensado.

Eu acho que conciliar família com o trabalho... Eu gostaria de ter mais tempo livre. [...] A gente tem essa dificuldade, mas a gente sabe que é uma fase, [...] e tudo vale a pena.

Entendo ser esta conciliação de atividades o maior desafio que nós mulheres gestoras enfrentamos. (Entrevistada G)

A entrevistada H cita como grande desafio profissional, além do desafio de ter de conciliar trabalho e família, a gestão das pessoas de sua equipe; conseguir manter sua equipe sempre motivada. Sem dúvida esta é uma preocupação constante dos profissionais que exercem cargos de liderança:

Como gestora, [...], é a gestão de pessoas, manter os funcionários sempre motivados, sempre focados nos objetivos macro da empresa. Enquanto mãe, mulher, é conciliar essa exigência que a empresa faz, que é uma exigência muito importante, com as atividades que também exigem bastante dedicação; e, depois de enfrentar um dia de trabalho com problemas importantes, ter de chegar em casa com uma cara de quem passou um dia maravilhoso, dar atenção para as crianças. E, ainda, tentar não levar os problemas junto, de um ambiente para o outro. (Entrevistada H)

A entrevistada E, já com os filhos adultos, ao contrário das demais, cita como grande desafio conseguir encontrar tempo para se desenvolver, se aperfeiçoar, a fim de que possa subir mais um degrau, aproveitando as oportunidades que a CEF oferece, e crescer na empresa:

Me aperfeiçoar para alcançar um cargo maior, eu sei que tem coisas que preciso desenvolver, e que dependem de cursos fora; é uma adequação que eu vejo que eu tenho que fazer. O meu desafio é me desenvolver mais, para crescer. (Entrevistada E)

Essas respostas nos ajudaram a alcançar o segundo objetivo específico deste trabalho, que era identificar as dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na CEF. Com base nos relatos, observa-se que os maiores desafios ou dificuldades são: conciliar o trabalho com outras atividades, principalmente família, filhos e casa; administrar a questão de "ser mulher" e suas peculiaridades; encarar a parte da sociedade que ainda é machista; e a falta de tempo para se aperfeiçoar.

Quatro das entrevistadas dizem ser o maior desafio conciliar os espaços entre trabalho,

casa, família/filhos. Nesse sentido, percebe-se que a dimensão do trabalho não se separa das outras dimensões da vida do indivíduo.

A seguir, alguns trechos da última pergunta da entrevista, que diz respeito à trajetória profissional das mulheres, a fim de identificar como elas vêm articulando os espaços (casa/família/trabalho/etc.) no decorrer de suas trajetórias.

A entrevistada A conta que não enfrentou, até o momento, dificuldades em articular sua vida pessoal com a profissional. Conta também que, desde quando começou trabalhar, nunca teve dificuldades por ser mulher; declara mesmo que se sente protegida por ser mulher, por trabalhar majoritariamente com homens. Ressalte-se que ela é solteira e não tem filhos.

A seguir, parte das falas das entrevistadas B, C e D, que contam como foi articular a estruturação de uma família com o trabalho. Elas tiveram de abrir mão de alguma situação no trabalho, em algum momento de suas carreiras, para priorizar a maternidade:

Larguei a gerência e fui morar no interior, para ter uma vida mais tranquila e trabalhar menos horas, para a minha filha poder nascer, porque não tinha como, eu não via maneira de conciliar. [...]. Te corta o coração. Às vezes, vem um cliente, e você tem que atender, não pode virar as costas. E aí? [...] É uma culpa constante, de tu não estar presente quando gostaria de estar. (Entrevistada B)

Passei quatro anos na auditoria, viajava bastante, às vezes passava até 15 dias fora, e foi por esse fato que eu abri mão da auditoria e aceitei o convite para ser supervisora. Era muito sacrificado. Aí eu tive de optar, eu pesei, porque era um momento em que eu estava sentindo bastante dificuldade em relação a ter tempo para os filhos. (Entrevistada C)

Como instrutora, dentro da Caixa, eu viajei um monte, Brasil afora. Quando formei a última turma, estava grávida de oito meses, e foi aí que decidi parar, não dava mais para conciliar, mas eu adorava fazer isso. (Entrevistada D)

Ainda em relação à estruturação de uma família, a entrevistada F conta que agora é que encontra mais dificuldades: "A conciliação mesmo veio agora, com a vinda da minha filha, porque antes eu podia me entregar de corpo e alma para a Caixa." Nota-se que a dificuldade chegou com a chegada do primeiro filho, o qual exige muito tempo e dedicação de uma mãe. Porém, mesmo assim, ela é enfática ao afirmar: "Se tu quer ser profissional, quer estar no mercado como os homens, então tu tem que administrar isso." Observa-se, portanto, como as mulheres atuais estão encarando esses desafios de uma forma bem mais natural, tranquila, e como isso está cada vez mais presente na vida delas.

No caso exposto da entrevistada E, ela teve de abrir mão da carreira, durante um tempo, para acompanhar o marido, até chegar o momento em que ela decidiu que precisava parar. Foi quando a família resolveu estabelecer-se em Porto Alegre, para que ela pudesse investir

no seu crescimento profissional. Assim, foi o marido quem teve que se adaptar à mudança.

A entrevistada H também enfrentou dificuldades no período em que teve dois filhos pequenos, fase em que sua carreira ficou estagnada. Porém, ela não se sente culpada, uma vez que praticamente todo tempo fora da CEF é dedicado a eles:

O segundo filho, eu tive num momento muito complicado, me pegou um pouco de surpresa; eu estava fazendo um curso de pós-graduação, e logo no primeiro mês descobri que estava grávida; então, lá pelas tantas, a barriga começou atrapalhar, e depois tinha um bebê que atrapalhava, e eu tinha o outro que ainda era pequeno. Então foi um momento bem conturbado, e eu diria que, nesse momento, do meu segundo filho, minha carreira ficou um pouco estagnada. [...] Hoje eles já conseguem compreender, já entendem. Aliás, a concepção deles é não ter a mãe em casa. E assim eu não me sinto culpada, porque tenho o hábito de, quando eu chego em casa, largar as minhas coisas, me troco e dou uma atenção intensiva para eles, e nos finais de semana também. Eu acho que assim tem vantagens de ficar perto e tem vantagens em estar longe, tem que administrar o que a gente tem. (Entrevistada H)

No sentido de ter sofrido algum tipo de preconceito no decorrer de suas trajetórias, algumas contaram ter sentido isso da parte de clientes, e até hoje sentem. A entrevistada B relata um momento de sua trajetória em que sentiu preconceito pelo fato de ser mulher, partindo de um superior, mas ressalta que foi em outra empresa:

Teve preconceito, quando eu trabalhava em outro banco, quando eu fui para o interior, para poder ter filho. Quando eu engravidei, o gerente reclamou: "Por isso que não gosto de trabalhar com mulher, depois engravida e deixa a gente na mão."

Pelos relatos acima, fica claro que é necessário grande esforço para conseguir conciliar todos os espaços da vida cotidiana de uma mulher com a jornada extensa de trabalho. Por outro lado, muitas afirmam conseguir fazer isso com certa tranquilidade, e que se sentem felizes por estarem onde hoje estão. Até mesmo buscam constantemente o aperfeiçoamento para continuarem fazendo carreira na CEF, como se percebeu claramente na fala de todas, exceto na da entrevistada D, que se aposenta este ano.

Um dos esforços em evidência é conseguir separar o trabalho das outras atividades, não levando tarefas e preocupações para casa. Por mais que, certos dias, isso seja impossível, elas tentam ao menos não demonstrar preocupação para os filhos.

Também encara-se essa rotina como algo normal, no sentido de que, se a mulher quer igualar-se ao homem no mercado, ela precisa saber sobretudo administrar sua jornada dupla ou tripla, muitas vezes.

Em suma, o período mais "penoso" para a mulher que trabalha é na chegada dos filhos; à medida que eles crescem, a preocupação e o tempo dedicado "diminuem" parcialmente.

Como no trecho um tanto racional da entrevistada G: "E então, lá pelas tantas, a barriga começou atrapalhar, e depois tinha um bebê que atrapalhava, e eu tinha o outro que ainda era pequeno, então foi um momento bem conturbado." Em parte por isso percebe-se que, quando não têm filhos, as mulheres citam sua trajetória como tranquila quanto a ter de conciliar o trabalho com outras atividades.

Outro ponto a destacar é o sentimento de culpa que se faz presente, segundo se acredita, em todas as mães que trabalham. Sentimento de não poder estar junto em certos e muitos momentos, sentimento que também precisa ser controlado e administrado, como foi dito por algumas entrevistadas.

Para encerrar a análise das entrevistas, descrevem-se abaixo os comentários que fecharam as falas das mulheres que quiseram acrescentar alguma informação:

Eu acho assim: a mulher, ela tem uma característica diferente do homem, ela é mais sensível ao trabalho em equipe; homem é mais impositivo; a mulher pondera mais. Até porque em casa isso é normal, você está sempre gerenciando conflitos. E o que enriquece uma empresa é ter homens e mulheres, pois uma gerência só feminina ou só masculina não teria esse equilíbrio. (Entrevistada C)

A gente tem caminho, dentro da Caixa, que já melhorou, espero que continue. (Entrevistada E)

Eu acho que as mulheres deveriam, tanto na Caixa e de um modo geral, se impor mais profissionalmente, e não achar que, porque tem casa, marido, filhos, isso atrapalharia ou seria um empecilho para a carreira. Pelo contrário, eles podem ser um grande apoio, e eu acho que a gente tem mais a ganhar com isso do que a perder. (Entrevistada H)

Nota-se a determinação dessas mulheres e sua realização ao conseguir superar todos os desafios impostos pelas rotinas duplas ou às vezes até triplas.

4. Considerações finais

Em relação à valorização da igualdade de gênero, conclui-se que a CEF está agindo de acordo com o conceito adotado por ela de valorização da diversidade: "Valorizar a diversidade é combater o preconceito e a discriminação, é promover a igualdade de oportunidades e implantar ações afirmativas." Isso leva a crer que, de fato, mudanças realizadas por ações como o Programa Caixa da Diversidade e o Programa Pró-Equidade de Gênero estão acontecendo em prol da igualdade de gênero dentro da CEF. Esse fato destaca-se em especial na atual presidência, em que uma mulher ocupa o topo do organograma. Tal sentimento foi verbalizado pelas gestoras entrevistadas.

O perfil da mulher em cargo de liderança na CEF, em Porto Alegre, basicamente, pela maioria dos perfis analisados, resume-se em ser da cor branca, casada, possuir até dois

filhos, ter mais de 40 anos de idade e 20 anos de empresa e possuir no mínimo ensino superior completo.

Já em relação aos desafios e dificuldades enfrentados diariamente, a falta de tempo para dedicar-se à família é o que mais pesa, e conseqüentemente, é o mais citado, sobretudo pelas gestoras mães. Gestoras sem filho ou com filhos já adultos não se sentem tão culpadas em relação a isso, uma vez que o foco no momento é dedicar-se ao trabalho. Quando os filhos ainda são crianças ou adolescentes, a necessidade de se fazer presente é gradativamente maior.

Outro ponto destacável é o sentimento de não conseguir, também por falta de tempo, realizar qualquer outra atividade diferente de trabalho e/ou de dona de casa e/ou de mãe/esposa. Uma delas consiste na falta de tempo despendido para aperfeiçoar-se, tanto internamente, a partir de cursos disponíveis na Universidade Corporativa Caixa (ucc), quanto também externamente, em cursos e especializações. Isso se inter-relaciona com o fato de a maioria das entrevistadas ter afirmado querer seguir carreira e continuar crescendo profissionalmente na CEF.

Pela trajetória profissional das mulheres pesquisadas, percebeu-se que poucas encontraram algum tipo de preconceito, discriminação, diferenciação de tratamento no decorrer de suas carreiras por serem mulheres. Algumas externam o fato de que, quando isso ocorre, em geral por parte de clientes homens, de hábito mais velhos. Uma dessas mulheres até transmite seu sentimento de que este é um problema de quem sente isso, e não delas. Então, presume-se que o sentimento intimidador que tem origem no preconceituoso ocorrerá de fato somente para as pessoas que o aceitarem; ou melhor, está também relacionado à pessoa que o sofre e de que forma ela irá encarar esse tipo de tratamento. Pelo que se pôde perceber, as mulheres, hoje gestoras da CEF, encaram situações como essa tranquilamente, sem "sofrer" com isso. Uma vez que elas estão seguras quanto ao seu potencial, sentem-se também capazes e fortes. É como se esse mal não as atingisse, por já estarem preparadas para isso.

Diante desse quadro, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído tanto para as mulheres quanto para o meio acadêmico, para os colegas em geral na CEF e demais pessoas, ao demonstrar que as mulheres são capazes de ocupar cargos de gestão mesmo tendo de administrar diferentes jornadas durante o dia e enfrentar, às vezes, uma parcela machista e ainda preconceituosa da sociedade. Também se comprovou, pela empresa estudada, o fato de que essas mulheres estão cada vez mais presentes e seguras nos cargos de liderança que ocupam, sendo protagonistas no desenvolvimento econômico brasileiro, por intermédio da CEF.

Referências bibliográficas

ALVES, José Eustáquio D. *Questões demográficas: fecundidade e gênero*. Textos para discussão. Rio de Janeiro, Escola Nacional de Ciências Estatísticas, nº 9, 2004. Disponível em: http://www.ence.ibge.gov.br/publicacoes/textos_para_discussao/textos/texto_9.pdf. Acesso em: 10 out 2009.

ARAÚJO, Luis César G. de. "As mulheres no controle do mundo – elas têm influência em

todas as esferas, da política à comunicação", in *Forbes Brasil*. São Paulo, nº 96, set 2004.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *Relatório de Sustentabilidade, CEF 2008*. Disponível em: <http://www1.caixa.gov.br/busca/resultados.asp?q1=Relat%F3rio%20de%20sustentabilidad e%202008&q2=1>. Acesso em: 8 jan 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (Dieese). *Pesquisa de Emprego e Desemprego da Região Metropolitana de Porto Alegre – PED/RMPA*. Porto Alegre, Dieese, 2009.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad)*. Rio de Janeiro, IBGE, 2008.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, 2003.

