UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

GÊNERO E PRÁTICAS GERENCIAIS:
UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO PARANAENSE

SUELI TEREZINHA VIEIRA

CURITIBA
2003

SUELI TEREZINHA VIEIRA

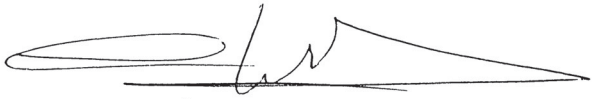
GÊNERO E PRÁTICAS GERENCIAIS:
um estudo no setor bancário paranaense

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva

CURITIBA
2003

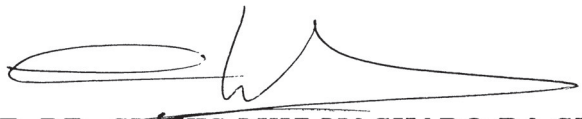
"GÊNERO E PRÁTICAS GERENCIAIS: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO PARANAENSE"

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO

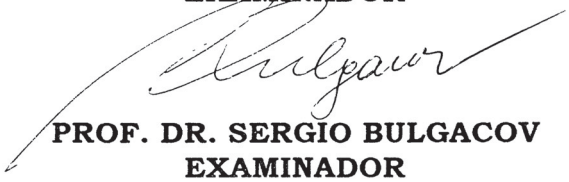
APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



PROF. DR. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE

Valéria Silva da Fonseca

PROFª. DRA. VALÉRIA SILVA DA FONSECA
EXAMINADOR



PROF. DR. SERGIO BULGACOV
EXAMINADOR

À Ederzina, mulher guerreira.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida;

À minha mãe, inesgotável fonte de motivação e apoio;

Ao meu pai, pelas orações emanadas;

Ao Loricrel, e aos nossos filhos Max, Caio e Sueh, pelo esforço em compreender minha ausência, sob todos os aspectos, durante o desenvolvimento deste;

Aos amigos e familiares, por entender os constantes 'não posso' recebidos, e especialmente, a minha irmã Suderli, presença constante e fiel;

Ao prof. Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva, cuja sapiência nas orientações transcendeu a efetividade deste estudo e traduziu-se no meu crescimento pessoal e profissional;

Ao prof. Dr. Sérgio Bulgacov, pelos incentivos acadêmico e profissional, e pela participação na banca examinadora da dissertação;

Ao prof. Dr. Pedro José Steiner Neto, pela ajuda imprescindível no tratamento estatístico;

À prof[a] Dra. Valéria Silva da Fonseca, pela participação na banca examinadora do projeto e da dissertação;

Aos demais professores, pela transmissão de conhecimentos que ultrapassaram o escopo deste estudo;

Aos colegas de turma, suportes das horas difíceis, companheiros das horas boas e, especialmente, a Marluz, suporte, companheira e parceira de todas as horas;

Às secretárias e bibliotecárias pelo empenho em resolver os problemas que surgiram e em fornecer as informações necessárias;

A todos aqueles, que não citados, participaram de alguma forma para a realização deste empreendimento.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS ..... **viii**

LISTA DE TABELAS ..... **ix**

RESUMO ..... **x**

ABSTRACT ..... **xi**

1 INTRODUÇÃO **1**

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA 3

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA 3

1.2.1 Objetivo Geral 3

1.2.2 Objetivos Específicos 4

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA 4

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 5

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA **7**

2.1 CONTEXTO SOCIAL 7

2.1.1 Cultura da Sociedade 8

2.1.2 Cultura da Organização 11

2.1.2.1 Grupo 13

2.1.3 Esquema Interpretativo e Seus Elementos Constitutivos 16

2.1.3.1 Valores 17

2.1.3.2 Crenças 19

2.1.3.2.1 Valores e crenças 20

2.1.3.3 Práticas 20

2.2 ESTUDOS SOBRE GÊNERO – ÊNFASE ORGANIZACIONAL 23

2.2.1 Um Breve Histórico 24

2.2.2 Desigualdade e Discriminação 28

2.2.3 Mas o Que de Fato Há de Diferente entre Homens e Mulheres? 36

2.2.4 Origens e Conseqüências Atuais do Paradigma Dominante 40

2.2.5 Perspectivas para a Mudança do Paradigma Dominante 45

2.3 CONTEXTO AMBIENTAL E ORGANIZACIONAL 50

2.3.1 O Ambiente 50

2.3.2 A Organização 54

2.3.2.1 Estrutura 55

2.3.2.2 Comunicação 55
2.3.2.3 Estratégia 56
2.3.2.4 Tecnologia 56
2.3.2.5 Liderança 57
2.3.2.6 Controle 59
2.3.2.7 Tomada de decisão 59
2.3.2.8 Negociação 60
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO 61
2.4.1 Efeitos da Globalização 61
2.4.2 Dinâmica do Setor 64
2.4.3 Medidas de Adaptação ao Novo Cenário 72
2.4.4 Conseqüências e Tendências da Reestuturação - Perfil 74
2.4.5 A Questão de Gênero no Setor Bancário 77
3 METODOLOGIA 85
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA 85
3.1.1 Perguntas de Pesquisa 85
3.1.2 Apresentação das Variáveis 86
3.1.3 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis 86
3.1.4 Definição de outros termos relevantes 88
3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA 89
3.2.1 Delineamento de Pesquisa 89
3.2.2 População e Amostra 90
3.2.3 Coleta e Tratamento de Dados 91
3.2.4 Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados 96
3.2.5 Limitações da Pesquisa 97
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS 99
4.1 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS 99
4.1.1 Considerações Referentes ao Setor Bancário – Vide Dados Secundários 99
4.1.2 Considerações Pertinentes Referentes a Questão de Gênero no Setor Bancário 101
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS 102
4.2.1 Caracterização dos Respondentes x Gênero 103
4.2.2 Contexto Institucional de Referência 106

4.2.2.1 Nível de referência 106
4.2.2.2 Ambiente Técnico e Institucional 107
4.2.3 A Visão das Dimensões Organizacionais 109
4.2.3.1 Estrutura 109
4.2.3.2 Comunicação 109
4.2.3.3 Estratégia 110
4.2.3.4 Tecnologia 110
4.2.4 As Práticas Gerenciais 111
4.2.4.1 Liderança 111
4.2.4.2 Controle 112
4.2.4.3 Tomada de decisão 112
4.2.4.4 Negociação 113
4.2.5 Considerações a Respeito dos Resultados Obtidos na Visão Do Ambiente, da Organização e das Práticas Gerenciais 115
4.3 ANÁLISE REFERENTE AOS RESULTADOS OBTIDOS X CONJUNÇÃO PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS 120
4.3.1 Resultados Obtidos x Subculturas Masculina e Feminina 120
4.3.2 Resultados Obtidos x Fenômeno Teto de Vidro 125
4.3.3 Análise Referente a Uma Possível Analogia 127
5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES 130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 137
ANEXOS 151
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 152
ANEXO B – CORRESPONDÊNCIAS ENTRE AS VARIÁVEIS E O QUESTIONÁRIO 156
ANEXO C – TRATAMENTO ESTATÍSTICO REFERENTE ÀS CATEGORIAS 157

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TENDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO GERENCIAL DA MULHER EMPREENDEDORA 37
QUADRO 2 – COMPARAÇÃO ENTRE GERENTES HOMENS E MULHERES 38
QUADRO 3 – UMA COMPARAÇÃO ENTRE QUATRO PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS FEMINISTAS 39
QUADRO 4 – CONCEITUALIZAÇÃO DE GÊNERO/AUTORAS ESTRANGEIRAS E NACIONAIS 49
QUADRO 5 – AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL 53
QUADRO 6 – INDICADORES PARA ANÁLISE DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS 54
QUADRO 7 – INDICADORES PARA ANÁLISE DAS PRÁTICAS GERENCIAIS 57
QUADRO 8 – QUESTIONÁRIOS ENVIADOS/RECEBIDOS 94
QUADRO 9 – BANCOS QUE COMPÕEM A AMOSTRA 103
QUADRO 10 – CATEGORIAS DE CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES 104
QUADRO 11 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES SEGUNDO OS CARGOS 105
QUADRO 12 – VISUALIZAÇÃO DOS AMBIENTES SEGUNDO OS BANCOS 106
QUADRO 13 – DIFERENÇA ENTRE OS SEXOS 106
QUADRO 14 – COMPARATIVO POR BANCO – RESPONDENTES MASCULINOS E FEMININOS 110
QUADRO 15 – COMPARATIVO POR BANCO – RESPONDENTES MASCULINOS E FEMININOS 113
QUADRO 16 – AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL X PRÁTICAS GERENCIAIS 117
QUADRO 17 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS GERENCIAIS 118
QUADRO 18 – DISTRIBUIÇÃO DAS QUESTÕES SEGUNDO AS VARIÁVEIS PESQUISADAS 156

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS E DEMAIS EMPREGADOS, SEGUNDO GÊNERO E FAIXA ETÁRIA (REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, BELO HORIZONTE, RECIFE, PORTO ALEGRE E DISTRITO FEDERAL – JANEIRO DE 1999 A JULHO DE 2000) 79

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS E DEMAIS EMPREGADOS POR GÊNERO E GRAU DE INSTRUÇÃO (REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, BELO HORIZONTE, RECIFE, PORTO ALEGRE E DISTRITO FEDERAL – JANEIRO DE 1998 A JULHO DE 2000) 80

TABELA 3 – ESTIMATIVAS DE PARTICIPAÇÃO DOS OCUPADOS E DOS EMPREGADOS DO SETOR BANCÁRIO E DISTRIBUIÇÃO DA MASSA DE RENDIMENTOS (REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, BELO HORIZONTE, RECIFE, PORTO ALEGRE, SALVADOR, DISTRITO FEDERAL - JANEIRO/1998 A JULHO/2000) 80

TABELA 4 – RENDIMENTO MENSAL MÉDIO DOS OCUPADOS, DOS EMPREGADOS NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS E DEMAIS EMPREGADOS POR GÊNERO (JANEIRO/1998 A JULHO/2000) 81

TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DA MASSA DE RENDIMENTOS (1) DOS EMPREGADOS NO SETOR BANCÁRIO SEGUNDO QUARTIS DOS SEUS RENDIMENTOS MENSAIS REAIS POR GÊNERO (JANEIRO/1998 A JULHO/2000) 82

TABELA 6 – TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA NO ATUAL EMPREGO – TOTAL DE EMPREGADOS E EMPREGADOS NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS SEGUNDO GÊNERO (REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, BELO HORIZONTE, RECIFE, PORTO ALEGRE, SALVADOR, DISTRITO FEDERAL – JANEIRO/1998 A JULHO/2000) 83

TABELA 7 – PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS DO SETOR BANCÁRIO SEGUNDO CARGOS/FUNÇÕES E GÊNERO 83

RESUMO

Este trabalho estuda o contexto ambiental e organizacional a partir da interpretação dos gêneros e suas práticas gerenciais. Entende-se que em pleno processo de globalização, onde paradigmas vigentes passam por questionamentos, essa é uma questão relevante, e foi discorrida com preponderância cultural, enfocada como categoria social e não como determinante biológico. Adotou-se a teoria institucional, mais especificamente a sua vertente cognitiva, como base de análise. Para tanto se examinam os esquemas interpretativos dos gerentes das agências do setor bancário paranaense, mediante análise do conjunto de crenças, valores e práticas que orientam suas visões, deliberações e comportamentos. A visão do ambiente foi pesquisada por intermédio das variáveis ambiente técnico e institucional; as dimensões organizacionais, por meio das variáveis estrutura, comunicação, estratégia e tecnologia; e as práticas gerenciais por meio das variáveis liderança, controle, tomada de decisão e negociação. A pesquisa foi do tipo levantamento, com corte transversal. Os dados secundários foram obtidos mediante a contextualização do setor, via pesquisa documental, utilizando-se de revistas especializadas, periódicos acadêmicos e dados fornecidos por associações e empresas vinculadas ao setor. Os dados primários foram levantados por meio da aplicação de questionário estruturado contendo questões referentes às variáveis, levantadas previamente na literatura. O questionário foi aplicado no setor bancário paranaense, mais especificamente aos gerentes das agências bancárias de três Bancos escolhido previamente, um público nacional, um privado nacional e um privado internacional, e considerou-se a amostragem por adesão. Partiu-se do pressuposto que a interpretação do ambiente e da organização, assim como as práticas gerenciais adotadas, seriam diferentes entre os gerentes masculinos e femininos. Os resultados, todavia, não apontaram diferenças significativas entre os gerentes masculinos e femininos pertencentes à amostra em nenhuma das análises efetuadas. Os gerentes homens e as gerentes mulheres pesquisados convergem para a visão homogênea quanto ao ambiente e as dimensões organizacionais; e também adotam, ambos, as mesmas práticas gerenciais. Os resultados obtidos reafirmam as concepções e características inerentes ao sexo masculino como padrão dominante nas organizações; não obstante, salienta-se que a racionalidade da vida cotidiana organizacional tem sedimentado os paradigmas pertinentes e inerentes ao mundo das empresas, e padronizado seus cargos e suas funções ocupacionais por meio da estruturação organizacional e ocupacional. Assim a institucionalização desses padrões é vista como pertinente e imposta ao comportamento organizacional, independentemente do sexo de seus participantes. Em suma, a racionalidade organizacional e ocupacional conduz seus membros a um isomorfismo mimético e normativo no que tange ao desempenho organizacional e parece prevalecer, frente a esse aspecto, sobre os mecanismos instituídos a questão de gênero.

ABSTRACT

This work studies the environment and organizational contexts as from female and male genders interpretation and their management practices. We understand that in a global process, paradigms are questioned what is a relevant fact and this work is presented with cultural preponderancy focusing as social category and not as biological determinative. It was adopted institutional theory, specifically its cognitive source as basis analysis. It was studied from the branches of banking sector of Parana State, the managers´ interpretative schemes. It was analyzed their behavior, values and practices which guide their point-of-view as well as decision making behavior. The perspective of environment was researched in the technical and institutional environment. The organizational dimensions was studied through out the following points: structure, communication, strategy and technology. Management practices were studied via leadership, controlling, decision making and negotiation. The research was survey procedure, with transversal cut. The secondary data were gotten by the contexture of the sector, documental research, specialized scientific magazines and data supplied by associations and companies related to the sector. The primary data were gotten by means of the application of structuralized questionnaire from the variables previously determined by studying the literature. The survey took place at Parana State banking sector, aimed to the managers of three Banks which were chosen previously, being them: national public bank, national private bank and international private bank and it was considered as adhesion sampling. The initial idea was estimated that the interpretation of the environment and the organization, as well as management way adopted, would be different between the masculine and feminine genders. The results, however, had not pointed significant differences between masculine and feminine managers on the analyzed samples. The female and male managers we researched converge to a homogeneous vision when are mentioned environmental and organizational dimensions. They also adopts, the same management practices. The gotten results reaffirm the inherent conceptions and characteristics to the masculine manager as dominant standard in the organizations; therefore, we observed that the rationality of organizational daily life has defined the pertinent and inherent paradigms to the companies environment and standardized its occupational positions and its functions by means of the organizational and occupational structures. Thus the institutionalization of these standards is seen as pertinent and imposed to the organizational behavior, independent on the sex of its participants. Shortly the organizational and occupational rationality leads its members to a mimetic and normative isomorphism in that it refers to the organizational performance and it seems to prevail, in this aspect, over the instituted mechanisms to the gender question.

1 INTRODUÇÃO

Uma pessoa não vive isolada, ela pertence a um contexto onde ocorre a sua socialização. Esse processo, aparentemente recíproco, apresenta-se, contudo, na realidade, disposto de forma irregular, pois a sociedade institucionalizada exerce influência em proporção muito maior sobre o indivíduo e o grupo do que estes sobre aquela, sendo sua influência geralmente restrita a dado momento no tempo e em situações específicas (BERGER, 1976). Dessa forma, a capacidade de influência sobre o nível macro, a sociedade como contexto geral, é limitada e requer um período muito maior para a absorção de costumes que possibilitem uma mudança nas normas que norteiam o comportamento do indivíduo e do grupo (LINTON, 1960).

Nesse contexto, verifica-se a importância da dimensão cultural para o entendimento das relações sociais vigentes. Entre as muitas facetas peculiares de como as pessoas interagem, a questão gênero apresenta-se como uma característica importante. Seu conteúdo é rico em sutilezas, as quais contêm informações que podem auxiliar na compreensão de como as pessoas contribuem para construir suas realidades.

Para tanto, é mister um contexto específico, a partir do qual é possível averiguar o que significa ser homem e ser mulher, e onde se possa analisar a dinâmica da construção e reconstrução dos processos sociais, os quais podem ocorrer a partir das assimilações de movimentos nas diversas sociedades restritas.

A organização enquanto ambiente social é propícia para um estudo dessa natureza, pois se reveste de significados compartilhados internamente que precisam ser legitimados pelo ambiente no qual estão inseridas (BELLE, 1993), privilegiando assim, a compreensão da teia cultural onde homens e mulheres constroem e reconstroem seus mundos em um processo contínuo de conflitos e consensos.

As empresas enquanto organizações sociais favorecem e são favorecidas pelo entendimento das relações entre as pessoas, e entre estas e a organização, pois são os seres humanos, em última instância, que as delineiam, que lhes dão o diferencial competitivo. Ou seja, é o composto humano de cada organização, sua visão, seus valores, suas crenças e suas práticas que delimitam a utilização dos recursos organizacionais, assim como também percebem e interpretam os eventos

ambientais, internos e externos, segundo seus esquemas interpretativos (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998).

Uma das características dos esquemas interpretativos é a seleção de informações e a conseqüente interpretação de um ou mais eventos, e pode ser compartilhada por um grupo social. Assim sendo, pode-se dizer que a organização absorve, agrega e convive com a variabilidade de concepções de seus membros, num processo sucessivo de ajustes e adaptações.

Atualmente, em pleno processo de globalização, questões relevantes tomam uma dimensão maior, derrubam fronteiras e preconceitos, inserem-se nos debates organizacionais e demonstram a urgência de rever paradigmas dominantes. Ao mesmo tempo, empresas vêem-se forçadas a ser competentes em todos os aspectos; para tanto, precisam reavaliar seus processos, sua postura e sua filosofia em busca de um desempenho competitivo capaz de enfrentar os desafios da turbulência pela qual o mundo está passando.

A realidade é percebida, em menor ou maior grau, por todas as organizações. Aquelas que possuem a capacidade de visão e readaptação mais ágil são as que terão probabilidade maior de sucesso; portanto, torna-se relevante a utilização de mecanismos de análises capazes de desvendar e transparecer arranjos que podem ser explorados, melhorados ou extintos.

Embasado nas considerações precedentes, neste trabalho visa-se analisar o contexto ambiental e organizacional a partir da interpretação dos sexos masculino e feminino e suas práticas gerenciais. A temática envolve, portanto, a questão de gênero na organização e suas fronteiras de atuação.

Seleciona-se, para fins deste estudo, o setor bancário: (1) por apresentar maior homogeneidade entre os sexos masculinos e femininos em categorias importantes, tais como seleção e recrutamento, remuneração, plano de carreira, escolaridade, entre outros; e (2) pelas peculiaridades e pressões a que estão expostos dentro dos contextos ambiental e organizacional.

Gênero, para os propósitos deste estudo, é versado como categoria social, referida através dos termos grupo social, grupo cultural e grupos masculino e feminino, os quais serão utilizados indistintamente. Apesar do assunto estar sendo tratado através dos tempos na literatura organizacional por diversos autores e sob

variados aspectos e perspectivas, o tema ainda pode ser classificado como emergente.

Adota-se a teoria institucional, mais especificamente a sua vertente cognitiva, como base de análise, pois a ênfase cognitiva conduz à visão de *organização como redes de significados intersubjetivos* ou quadros de referências compartilhados pelos seus membros em diferentes níveis, e possibilita a descoberta de como os integrantes de uma determinada cultura vêem e descrevem seu mundo (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Dessa forma, essa perspectiva pode contribuir para trazer nova luz a velhos conceitos, obter esclarecimentos sob aspectos ainda vagos na literatura, respaldar o estudo de nuances que jaz em tabus, portanto, pouco abordados, e oferecer novo enfoque sobre questões relevantes para a compreensão das organizações e seu contexto social.

Em face do exposto acima, o presente estudo se propõe a investigar o problema de pesquisa apresentado a seguir e, na seqüência, evidencia-se seus objetivos e justificativas.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Até que ponto possíveis diferenças na interpretação do ambiente e da organização pelos gerentes de agências bancárias do Estado do Paraná, quando se considera a questão do gênero, refletem-se nas práticas gerenciais?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar até que ponto possíveis diferenças na interpretação do ambiente e da organização pelos gerentes masculinos e femininos das agências bancárias do Estado do Paraná refletem-se nas práticas gerenciais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o contexto institucional de referência das organizações em estudo, na visão dos gerentes de sexos masculino e feminino;
- Identificar a importância atribuída ao ambiente técnico e ao institucional, pelos gerentes de sexos masculino e feminino;
- Identificar a visão da organização, por parte dos gerentes de sexos masculino e feminino;
- Analisar, com base no agrupamento por gênero, diferenças/similaridades significativas na visão dos gerentes em relação ao ambiente e à organização;
- Identificar as práticas gerenciais dos gerentes de sexos masculino e feminino;
- Verificar, com base no agrupamento por gênero, diferenças/similaridades significativas nas práticas gerenciais, em face da visão do ambiente e da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A relevância do estudo apóia-se na transformação pela qual as organizações passam, a qual mostra-se especialmente dinâmica e sem precedentes, fato que não permite uma visão clara de suas conseqüências e não oferece um padrão a ser seguido.

Em situações incertas e considerando as empresas como sistemas abertos, portanto, sujeitas a influências que não se pode controlar, torna-se necessário à utilização de todo entendimento que possa ajudar as pessoas e as organizações a se posicionarem de forma competitiva, processar a tempo as informações e possibilitar a tomada de medidas cabíveis e eficazes.

Assim, a contribuição teórica a que se propõe esse projeto é colaborar, em primeiro lugar, para a análise do entendimento da dinâmica das relações de gênero, na medida em que esta possibilita detectar o que é ser homem e ser mulher em contextos sociais específicos, e sua implicação na dinâmica organizacional; e, em segundo lugar, colaborar para o entendimento da categoria gênero como um termo

sociologicamente construído e, portanto, em construção, logo diferente da definição de sexo biologicamente determinado.

Em termos práticos, propõe-se a contribuir para a reflexão sobre realidades que são abordadas de forma relativamente minimizada nos estudos organizacionais, as quais podem adquirir significado estratégico caso vistas de um ângulo diferente; e contribuir para trazer à luz nuances que podem facilitar a compreensão do comportamento organizacional em relação à questão gênero. Em face do exposto, esta dissertação está estruturada da forma como se segue.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, introduziu-se a temática estudada, formulando-se o problema e os objetivos da presente pesquisa, bem como sua justificativa teórica e prática.

A partir dessas primeiras considerações, no segundo capítulo, desenvolvem-se as teorias e conceitos que fundamentam este estudo. Inicia-se com uma discussão a respeito do contexto social, da definição de esquema interpretativo e suas fronteiras de atuação, segue-se com a altercação dos estudos sobre gênero e como o assunto tem sido abordado na literatura organizacional e, na seqüência, apresenta-se a organização e o ambiente, como parâmetros para investigação.

Ainda, no capítulo dois, relata-se a contextualização do setor bancário e investiga a princípio como a globalização afetou o setor, em seguida, mostra-se breve levantamento das regulamentações a que está sujeito e a performance necessária para permanecerem competitivos num ambiente globalizado e, em seguida, a questão de relações de gênero no setor. A coleta destes dados secundários deu-se através de livros, revistas especializadas e artigos, onde foi possível levantar informações sobre o cenário atual do setor bancário, delineando assim o contexto que orienta este segmento para fins específicos deste estudo.

No terceiro capítulo, são abordados os aspectos metodológicos da pesquisa. Assim, inicialmente, apresentam-se às variáveis, juntamente com suas definições constitutivas e operacionais e as perguntas de pesquisa. Em seguida, apresenta-se a delimitação e o *design* da pesquisa, ou seja, o método utilizado, a definição da população e da amostra em estudo e os instrumentos e tratamento dos

dados coletados, assim como as dificuldades e limitações enfrentadas no curso do presente trabalho.

No capítulo quatro, os dados primários coletados por meio do questionário de pesquisa são descritos e analisados de acordo com procedimentos estatísticos definidos na metodologia.

Finalmente, dispõem-se no capítulo cinco, as considerações finais e conclusivas obtidas com o desenvolvimento deste estudo, bem como sugestões para futuras pesquisas e recomendações para a prática bancária.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A contextualização do presente estudo se dá a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão do esquema conceitual que sustenta a presente investigação e dá suporte às conclusões obtidas. Para tanto, apresenta-se o contexto social, o conceito de esquema interpretativo e suas fronteiras de atuação; na seqüência é discutido o conceito de gênero e como esta questão tem sido trabalhada nos estudos organizacionais; a seguir, são abordados o ambiente e a organização tal como são concebidos para investigação neste estudo; prosseguindo, levanta-se a contextualização do setor bancário. Nesse sentido, encaminha-se uma discussão a partir da análise da questão gênero e suas conseqüências no discurso e práticas organizacionais, visualizada e elaborada dentro dos contextos ambientais da organização.

2.1 CONTEXTO SOCIAL

Elabora-se a contextualização, tendo como aspecto principal o esquema interpretativo, este termo é utilizado como parâmetro para identificar a visão dos dirigentes, cuja temática é abordada dentro da dimensão cultural, visto mostrar-se uma lente capaz de conceber a interpretação da visão subjetiva dos eventos e, desta maneira, contribuir para o entendimento dos componentes em análise neste estudo – o ambiente e a organização – aos quais, normalmente, concebe-se um alcance objetivo.

Ao trabalhar a questão de gênero, pretende-se contribuir para a compreensão da relação pessoa/empresa/sociedade, por meio de características que não são tangíveis, mas que parecem poder revelar nuances importantes para a compreensão de uma pressuposta percepção dicotômica masculino/feminino, observada em suas interpretações e práticas, diferenças estas que caso constatadas, podem ter suas origens nos distintos padrões institucionalizados à que são expostos homens e mulheres dentro de um mesmo contexto.

Nesse sentido, é possível pressupor, que homens e mulheres divirjam na visualização dos eventos em análise devido a seus esquemas interpretativos, os quais caracterizam-se de acordo com o aprendizado a que um indivíduo ou grupo é

submetido durante o transcorrer de sua existência. Desta forma, a discussão efetuasse envolvida dentro de um plano abrangente, que envolve desde o pano de fundo até os elementos constitutivos dos esquemas interpretativos, ou seja, são articulados os mecanismos institucionalizados na sociedade, os quais se estendem às organizações, como sociedades específicas, e suas influências sobre os valores, as crenças e as interações entre indivíduos e grupos.

2.1.1 Cultura da Sociedade

De forma geral, BOUDON e BOURRICAUD (2000, p. 121) definem cultura como "o sistema de valores da sociedade". Ainda de maneira ampla, pode-se dizer que cultura "é o conjunto de características físicas, de técnicas industriais, de convenções e de valores que distinguem uma comunidade de todas as outras que possuem uma tradição diferente, [assim] a cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas" (AKTOUF, 1993, p. 50).

Esta interdependência forma um sistema, o qual reproduz-se a si próprio através da integração, reprodução e reconstrução das interações e, as pessoas agem sempre dentro desses contextos, "que lhes são pré-existentes e que, por serem pré-existentes, orientam o sentido de suas ações. A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total" (DUPUIS, 1996, p. 239).

Dessa forma, um indivíduo não é um ser autônomo, livre e absoluto, mas um produto social em alguma medida, sendo que a própria idéia de individualidade é historicamente constituída (TOMAZI, 2000). É nesse sentido que a sociedade prevalece sobre o indivíduo, através da institucionalização dos segmentos da vida em sociedade (BERGER e LUCKMANN, 1985); isto se dá sempre que qualquer ação repetida (hábito) torna-se moldada em um padrão que pode ser reproduzido com economia de esforço e, "ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores, [...] o que deve ser acentuado é a reciprocidade das tipificações institucionais e o caráter típico não somente das ações, mas também dos atores nas instituições [o que significa] que as tipificações das ações

habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas" (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 79).

Para LARAIA (2000) dizer que um segmento da vida social foi institucionalizado significa que tal segmento está submetido ao controle social; dessa forma, o indivíduo passa a viver segundo estes parâmetros. No entanto, este sistema não é estático, pois sendo o momento de ação também um momento de reprodução, ao reproduzi-la os agentes competentes que fazem partem do sistema, a transformam (GIDDENS, 1989); este aspecto condiz com Berger e LUCKMANN (1985, p. 113), os quais observam que "a institucionalização não é um processo irreversível, a despeito do fato das instituições, uma vez formadas, terem a tendência a perdurar"; o processo de mudança pode acontecer por uma multiplicidade de razões históricas, as quais podem diminuir ou mesmo desinstitucionalizar certas ações, e mesmo certas áreas da vida social.

É sob o ângulo da institucionalização que o sistema dita as regras para um indivíduo viver em sociedade. Sendo assim, uma sociedade institui-se por um conjunto de normas de ação, pensamentos e sentimentos que não existem apenas na consciência dos indivíduos, mas são construídas e reproduzidas através de regras de condutas e de padrões de comportamento, ou seja, de todo mecanismo que uma pessoa precisa conhecer e seguir para viver de maneira aceitável dentro desta sociedade, e este processo concretiza-se através da aprendizagem e interiorização dos elementos socioculturais (BERGER e LUCKMANN, 1985, GIDDENS, 1989; DURKHEIM, 1999; LARAIA, 2000; TOMAZI, 2000).

E é nesse contexto que o indivíduo é socializado, e o mundo institucionalizado é experimentado como realidade objetiva, imposta ao indivíduo (BERGER e LUCKMANN, 1985), segundo os autores, este mundo tem uma história que antecede e se sucede à vida do indivíduo, e assim, "estão aí, exteriores a ele, persistentes em sua realidade, queira ou não" (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 86); portanto, a realidade objetiva é aquela que é institucionalmente definida; porém, os mesmos autores argúem que existe também uma realidade subjetiva, aquela que é tal como é apreendida na consciência individual. Esta realidade apreendida é interiorizada na socialização primária como inevitável e dependem "sempre de estruturas especificas de plausibilidade, isto é, da base social específica

e dos processos sociais exigidos para sua conservação" (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 205).

Nesse sentido, para obter sucesso, a socialização requer que o corpo de conhecimento de uma geração seja repassado para a seguinte; todavia somente uma pequena parte das experiências humanas é retida na consciência, mas a que fica, sedimenta-se e consolida-se na biografia do indivíduo (BERGER e LUCKMANN, 1985).

Os autores chamam esse processo de sedimentação intersubjetiva, fato que também ocorre quando "vários indivíduos participam de uma biografia comum, cujas experiências se incorporam em um acervo comum de conhecimento. A sedimentação intersubjetiva só pode ser verdadeiramente chamada social quando se objetivou em um sistema de sinais desta ou daquela espécie, isto é, quando surge a possibilidade de repetir-se a objetivação das experiências compartilhadas" (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 95-96).

Do exposto, pode-se dizer que a cultura determina as interações entre as pessoas, e os modelos de interações definem os estatutos de cada um e os papéis correspondentes no conjunto do qual participam; o estatuto, como GIDDENS (1989) o concebe, é a base da definição da estrutura social. É uma posição, a partir da qual se articularão e se modularão as relações com as outras pessoas, as interações entre classes sociais, dentro da família, entre os sexos, as gerações, e com as demais minorias (JOLY, 1996).

Mais especificamente, uma sociedade pode ser determinada como um contexto específico, por exemplo, a organização – foco deste estudo; entretanto, deve-se salientar que "a socialização não apenas marca o indivíduo dando-lhe uma identidade sociocultural, mas codifica igualmente as interações e impregna as organizações de todos os valores que são encontrados no universo social mais amplo" (CHANLAT, 1996b, p. 42).

Os atores da organização, não podem, com efeito, colocar de lado sua identidade e sua cultura ao adentrar a empresa; assim, freqüentemente "a organização permanece trespassada por um conjunto de regulações culturais que não chegam a se fundir em uma identidade coletiva" (DUPUIS, 1996, p. 246). É dentro deste raciocínio que este estudo se fundamenta. Aborda-se a seguir,

brevemente, como a cultura é vista no nível das organizações que integram a sociedade.

2.1.2 Cultura da Organização

De acordo com SCHEIN (1991), cultura pode ser entendida como um conjunto de normas compartilhadas, valores e pressupostos de que os grupos e organizações são compostos. Assim, a cultura organizacional seria composta por crenças, valores, artefatos e pressupostos básicos; desta forma, este conceito utiliza-se de três níveis distintos nos quais se manifesta a cultura organizacional: artefatos observáveis, valores manifestos e pressupostos subjacentes (crenças). Os artefatos, de acordo com SCHEIN (1991), estão no nível superficial e incluem todos os fenômenos que as pessoas vêem, ouvem e sentem quando encontram um novo grupo com uma cultura não familiar. Assim, incluem os produtos visíveis do grupo, como por exemplo, a arquitetura e o ambiente físico, a sua linguagem, a sua tecnologia e produtos e as suas criações artísticas; incluem as práticas e os comportamentos visíveis do grupo e os processos organizacionais dentro dos quais tais comportamentos se transformam em rotina.

Para FLEURY (1996, p. 22), cultura é "um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação".

OUCHI (1981) definiu a cultura organizacional como o conjunto de símbolos, cerimônias e mitos - artefatos, que comunicam os valores subjacentes e as crenças dessa organização aos seus funcionários; e SCHNEIDER (1990) versa que a cultura organizacional é um conjunto comum de significados compartilhados, ou de entendimentos sobre o grupo ou a organização e seus problemas, objetivos e práticas.

SMIRCICH (1983) sistematiza, *a priori*, uma variedade de concepções existentes em duas linhas fundamentais: cultura como variável e cultura como metáfora. Divergentes por natureza, a cultura como variável atende ao pragmatismo gerencial e como metáfora abrange estudos mais analíticos, que visam o processo

de construção e reconstrução da realidade organizacional por meio da interação social. A analogia metafórica baseia-se nos pressupostos da antropologia cultural e é delineada por três áreas de pesquisa: as perspectivas simbólicas, as cognitivas e as estruturalistas.

A abordagem da cultura organizacional vista como variável, enfatiza o processo gerencial e foca padrões de eficiência através de culturas fortes e integradas (SCHEIN, 1992). Assume a condição de que a organização 'tem' uma cultura (CRUBELLATE e MACHADO-DA-SILVA, 1998) e está mais ligada ao paradigma funcionalista (BURREL e MORGAN, 1994).

Na abordagem metafórica, ao invés de ter uma cultura, a organização 'é' uma cultura. Reforça o sentido de construção social da identidade organizacional através da construção e reconstrução social da realidade. Enfatiza a importância dos significados na interação social, que uma vez compartilhados pelos membros, resulta em definição de estratégias para a ação organizacional (SMIRCICH, 1983; MORGAN, 1996; CRUBELLATE e MACHADO-DA-SILVA, 1998).

Dessa forma, o enfoque abandona a noção de cultura como atributo, para estudá-la como essência, o que significa analisar as organizações como entidades "socialmente construídas e sustentadas dentro de amplo padrão de significados" (SMIRCICH, 1985, p. 66).

Sob esse ângulo, "as pessoas configuram e estruturam a sua realidade como em um processo de representação [que] enfatiza o papel ativo que o indivíduo desempenha ao construir e reconstruir a sua visão de mundo" (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001, p. 35).

Dentro desse raciocínio, GIDDENS (1989) argumenta que, para que se possa conhecer a realidade social, é necessário preocupar-se mais com os significados e interpretações dos atores que constituem as organizações, pois estas, consideradas sistemas abertos, agregam considerações do contexto global, assim como processos culturais e sociais da sociedade maior e importam para o ambiente interno das empresas; mas este processo não tem caráter determinista, pois "em um mesmo movimento de volta, as organizações e os atores participam da estruturação da sociedade, de suas instituições, de sua cultura, que lhes servem de quadro para a ação" (DUPUIS, 1996, p. 246).

Ao longo desse *continuum* de interações, as relações constituem universos sociais distintos, como "direção superior-base, executivos-operários, grupos sócio-profissionais, masculino-feminino, nacionais-estrangeiros, velhos-jovens, etc." (CHANLAT, 1996b, p. 37). Tais universos restritos possuem certo número de mecanismos inerentes que os distinguem uns dos outros, formando grupos sociais, e são perceptíveis através dos elementos que os diversos grupos colocam em relação recíproca com os demais ou com a sociedade mais ampla (BOUDON e BOURRCAUD, 2000).

Assumem-se, enquanto eixo teórico a ser seguido, as idéias sustentadas pela concepção de cultura como metáfora, mais especificamente sua vertente cognitiva, para a qual a organização, segundo SMIRCICH (1983), é vista como uma rede de significados subjetivos compartilhados, onde a cultura é um sistema de cognições (crenças e conhecimentos) formado que determina regras e maneiras de como os seus membros vêem e descrevem o mundo; e se assume também, conforme CHANLAT (1996a), a possibilidade da existência dos universos masculino/feminino como grupos sociais distintos, os quais inseridos na organização reproduzem valores, crenças e práticas do contexto social mais amplo e vice-versa, podendo desta forma caracterizar-se como subculturas dentro da empresa. Assim sendo, apresentar-se-á a seguir a delimitação do significado de grupo para os fins específicos deste estudo.

2.1.2.1 Grupo

Os grupos que, inseridos na organização, também se denominam subgrupos, podem ter caráter de subculturas, e são considerados na literatura como a junção de pessoas que dividem os mesmos valores e crenças, por vezes divergindo da cultura imposta pela empresa (MORGAN, 1996), ou divergindo entre valores, crenças e práticas entre grupos. Deste modo, segundo o autor, dentro das organizações existem minisociedades que têm seus próprios padrões de cultura e subcultura que os distinguem uns dos outros.

Para SACKMANN (1992) as subculturas emergem quando o entendimento compartilhado se desenvolve em um grupo, o entendimento compartilhado pode ser considerado como a base para a formação de subculturas.

Sob esses aspectos, MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA (2000) entendem as organizações como multiculturais, pelo fato (com exceção das muito pequenas) de serem constituídas por subculturas, as quais são identificadas por meio dos valores e crenças que se distinguem, e se explicam pela diversidade de conhecimentos específicos, ocupação e grupos demográficos, entre outros.

PLEFFER (1982) entende que, as pessoas que pertencem a um grupo estrutural formal, interagem entre si e tendem a desenvolver posturas culturais similares. Essas estruturas servem para reforçar o processo formal e dar significado ao contexto.

Para SCHEIN (1992) um grupo exterioriza reflexões de experiências similares e sua cultura pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos que ele aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Isto dado, a cultura pode ser analisada a partir de um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais (AKTOUF, 1993).

Contudo, ao se analisar um grupo cultural, deve-se levar em conta variações internas próprias a cada sistema (DUPUIS, 1996) e conceber a humanidade como constituída de categorias, que estão separadas de maneiras, por vezes, irreversíveis, como por exemplo, a cor, a raça e o sexo; nestes casos, todavia, a determinação biológica pode passar a ser a explicação das diferenças nos diversos grupos (VICENT, 1996), para corrigir esta visão restrita, que acaba por hierarquizar a humanidade em subgrupos baseados em preconceitos e estereótipos, é necessário, segundo o autor, entender e considerar as questões culturais envolvidas.

Para a finalidade deste estudo, observam-se os grupos inerentes à categoria gênero, denominados por grupo masculino e grupo feminino, com o pressuposto de apresentarem diferenças culturais entre si. Assim, presume-se que esses grupos sustentam visões e interpretações diversas em torno de um mesmo evento, visto que seus membros compartilham uma característica biológica comum, o sexo, o qual pressupõe experiências semelhantes e estão sujeitos a forças sociais similares (NKOMO e COX JR., 1998).

Nesse sentido, KAMDEM (1996) versa que a visão da sociedade e do homem (ser humano), como princípio da descendência biológica, forma nas

organizações tipos de redes sociais, tais como origem social e sexo. Dentro da concepção de diferenças sexuais, LAKATOS (1997), levanta a questão como institucionalizada, onde homens e mulheres atribuíram tarefas especificas a cada grupo e aprenderam a desempenhar papéis diferentes e a posicionar-se diversamente dentro da sociedade, já nos primórdios da civilização. FEYEREISEN e LANNOY (1993) e LARAIA (2000), da mesma forma, fazem referências às diferenças culturais advindas em função do sexo, inclusive dentro da mesma cultura social, quanto aos papéis e a utilização do corpo.

Ao estudar o ser humano, como um ser estrangeiro para o outro, CHANLAT (1996a, p. 155) argüi que, atualmente, a questão crucial é a constatação da coexistência de grupos culturalmente distintos e o conhecimento de suas peculiaridades, o autor observa que se é sempre o estrangeiro de alguém e, nesse sentido, "as mulheres... viveram e vivem em sua própria sociedade, o que mostra serem diferentes. Pode-se mesmo afirmar que a discriminação sexual é anterior à discriminação sociocultural. A feminilidade constitui de fato em todas as sociedades conhecidas, um elemento estranho para o mundo masculino".

Essa estranheza, de acordo com o autor é tributada pela diferença advinda da questão biológica sexual, e é exatamente a partir desta diferença que os homens construíram todo um universo de representações em torno da mulher, assimiladas, geralmente, ao mundo das forças invisíveis, fato que proporcionou as mulheres um poder fantasmagórico, o qual gerou um medo por parte do grupo masculino. "Historicamente, este medo das mulheres, enraizado ao mesmo tempo no inconsciente e na cultura, levou os homens a reduzi-las ao silêncio ou as transformá-las em cúmplices" (CHANLAT, 1996a, p. 155); o que pode explicar em partes as dificuldades que elas encontram no mundo das organizações.

BERGER e LUCKMANN (1985) inferem que vários esquemas motivacionais e interpretativos são interiorizados pelo indivíduo, na socialização primária, com valor institucional definido, estes programas, tanto os imediatamente aplicáveis quanto os antecipatórios, diferenciam a identidade do indivíduo, separando-os dos outros, tais como as mulheres dos homens; isto evidencia que homens e mulheres, enquanto grupo, são expostos a programas distintos de socialização, os quais propagam-se através das gerações, pois "as versões masculinas e femininas da realidade são socialmente reconhecidas e este reconhecimento também é

transmitido na socialização primária. Portanto, existe a predominância antecipadamente definida da versão masculina para a criança masculina e da versão feminina para a do sexo feminino" (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 221).

Dentro desta acepção, a interpretação (visão) de um mesmo evento, pode divergir nas versões masculina e feminina, e é nesse sentido que se utiliza o esquema interpretativo dos gerentes, enquanto grupo de gênero masculino e grupo de gênero feminino, como instrumento para traduzir os eventos, desenvolver entendimento compartilhado e esquemas conceituais.

2.1.3 Esquema Interpretativo e Seus Elementos Constitutivos

BARTUNEK (1984, p. 355) descreve esquema interpretativo como sendo "o esquema cognitivo que mapeia nossas experiências de mundo, identificando aspectos relevantes e como nós os entendemos. Funcionam como pressupostos fundamentais compartilhados sobre o porquê dos eventos acontecerem e como as pessoas agem em diferentes situações".

Assim, o termo faz referência aos diversos significados atribuídos pelas diversas subculturas que poderão existir dentro das organizações, neste sentido, grupos diferentes coexistem, todavia, apresentam pontos de vista culturais distintos e tendem a interpretar e a responder as mesmas iniciativas organizacionais de forma diversa.

Dessa forma, esquemas interpretativos restringem e estabelecem referências para o domínio apropriado das operações organizacionais, para os princípios de organização, e para os critérios de avaliação de desempenho organizacional (GREENWOOD e HININGS, 1988; HININGS e GREENWOOD, 1989).

RANSON, HININGS e GREENWOOD (1980) sugerem que os esquemas interpretativos representam os valores organizacionais – fins desejados, e interesses de seus membros – visão apropriada da alocação de recursos escassos, que são expressos por meio de significados que orientam as ações estratégicas das organizações. Para os autores, são os esquemas interpretativos que irão determinar a maneira como os indivíduos percebem e entendem suas organizações e, são eles

que indicam como a organização irá agir em determinadas situações sejam elas conhecidas ou inesperadas.

O conceito adotado pelos autores acima é compatível com as abordagens efetuadas por GIDDENS (1989) quando concebe os sistemas sociais como produzidos e reproduzidos pelas crenças dos atores sociais de acordo com suas ações e de seus pares. Assim sendo, os esquemas mapeiam nossas experiências de mundo, identificando seus aspectos relevantes e como nós o entendemos.

Nesse sentido, MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1993, p. 151) entendem que esquemas interpretativos são "os pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental de percepções de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações".

Sob este aspecto, MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999) colocam que é por meio dos esquemas interpretativos de seus membros que a organização irá perceber o mundo, e através desse parâmetro posicionar-se e estruturar-se. Desta forma, entende-se que os valores e as crenças são os fundamentos que sustentam e fornecem a orientação para a ação e interpretação de eventos, o que torna essencial e não periférico a referência aos valores e crenças, na análise de esquemas interpretativos.

Do exposto, tem-se que o esquema interpretativo de uma pessoa ou de um grupo, origina-se e reproduz-se através dos padrões institucionalizados dentro da cultura a que foram submetidos no transcorrer de suas existências. E é averiguado, neste estudo, a partir de seus elementos constitutivos – valores, crenças e práticas – sendo esta última, geralmente, a manifestação dos primeiros.

2.1.3.1 Valores

De acordo com BOUDON e BOURROCAUD (2000), valores podem ser analisados sob um ponto de vista realista e absolutista, como estados sociais valorizados e legítimos que buscam explicar a coerência e o padrão de certos comportamentos; assim, valores, numa perspectiva interacionista são "preferências

coletivas que aparecem num contexto institucional e, pela maneira como se formam, contribuem para sua regulação" (BOUDON e BOURROCAUD, 2000, p. 600).

SCHEIN (1992) e SACKMANN (1992) apontam os valores como componentes básicos do sistema simbólico. Os quais podem ser avaliados, de acordo com SCHEIN (1992), em relação à congruência (similaridade, convergência, afinidade, identidade), sendo que esta pode ser (1) construída – intencional, ou emergente – não intencional; e (2) percebida, ou latente (não percebida).

Para HATCH (1993, p. 664) os valores revelam-se nas respostas que os indivíduos dão a determinadas situações, sustentadas pelas suas crenças, que demonstram "percepções, cognições e sentimentos acionados por pressupostos culturais". Para BOUDON e BOURRICAUD (2000) as tendências das crenças são permanecerem estáveis ao longo do tempo e constituem guias gerais de avaliação e ação, e só são abandonadas quando os atores experimentam novas situações.

ROKEACH (1973) argúi que os valores são influenciados por experiências pessoais e exposição a formas de socialização mais formais, ou seja, os indivíduos aprendem a se comportar de maneira mais apropriada no seu ambiente social através de meios formais e informais. No caso de valores sociais gerais, este processo começa na infância. São adquiridos na infância e na juventude, principalmente na família, na comunidade e depois na escola (HOFSTEDE, 1991).

Em termos gerais, sob a ótica organizacional, "os valores são gerados a partir [...] das relações existentes entre os indivíduos, das percepções e dos significados que compartilham frente à realidade organizacional, além das concepções do ambiente externo" (FEUERSCHUTTE, 1996, p. 25).

ENZ (1988, p. 287), aponta que se pode entender valores como "crenças suportadas por um indivíduo ou por um grupo, referentes a meios e fins organizacionais que 'obrigam'ou 'deveriam' identificar a direção da empresa, na escolha de quais ações de negócios ou objetivos são preferidos como alternativas de ação, ou no estabelecimento de objetivos organizacionais". Neste sentido, valores servem de guia e diretriz para o funcionamento da organização, e fornecem significados às várias ações, metas, regras, normas e procedimentos, principalmente quando a organização defronta-se com situações novas e/ou inesperadas. Assim, orientam concepções e interpretações da organização e do ambiente por parte dos membros organizacionais (MARUCCI, 2000).

organizacionais, e proporcionam uma maneira de perceber, pensar e sentir o ambiente e a organização (SCHEIN, 1991).

As crenças estão diretamente relacionadas aos valores pelo fato de serem alicerces que embasam e dão suporte aos valores, dessa forma é importante averiguar como se dá essa relação.

MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES (1997) definem valores de forma semelhante à concepção de ENZ (1988), entretanto, consideram que os critérios e concepções ou preferências são racionalizadas sobre o que é desejável, em termos de curso de ação.

Assim sendo, os valores estão no consciente e tendem a predizer o comportamento que pode ser observado a partir de artefatos (SCHEIN, 1992).

2.1.3.2 Crenças

A crença tem a força de um dogma e possui todo assentimento a um juízo lógico, porém, objetivamente insuficiente, pois aquele que adere a uma crença pode ser mais ou menos sensível a evidências objetivas (FGV, 1986), podendo ser julgadas verdadeiras ou falsas e mais ou menos completas (MYRDAL, 1965).

De acordo com LALANDE (1996), a crença caracteriza-se por um assentimento perfeito que exclui a dúvida, entretanto sem o caráter do saber, apresenta-se como um fato mais subjetivo que pode ter causas fora da razão.

BOUDON e BOURRICAUD (2000, p. 107) distinguem as crenças positivas das crenças normativas. As positivas "afirmam a existência ou inexistência de um acontecimento ou, geralmente, de estado de coisas, [...] em princípio, a validade é controlável pelo confronto com a realidade". As normativas têm caráter de fé e sua validade é indemonstrável e indefinível.

O papel das crenças é ressaltado, na medida que aumenta a complexidade em fixar objetivos para ação e orientar a busca dos meios, mas de modo semelhante aos valores no contexto de interação, as crenças também são afetadas pelos sistemas sociais (BOUDON e BOURRICAUD, 2000).

SPROULL (1981) define crenças, em termos cognitivos e interativos, como representações mentais de relacionamento entre objetos, propriedades ou idéias. Atuam como pressupostos subjacentes, compartilhados pelos membros organizacionais, e proporcionam uma maneira de perceber, pensar e sentir o ambiente e a organização (SCHEIN, 1991).

As crenças estão diretamente relacionadas aos valores pelo fato de serem alicerces que embasam e dão suporte aos valores, dessa forma é importante averiguar como se dá essa relação.

2.1.3.2.1 Valores e crenças

Para HATCH (1997), a relação entre valores e crenças é interativa. De um lado, as crenças sustentam os valores, à medida que aquilo que as pessoas assumem como verdadeiro influencia o que valorizam; e, por outro lado, os valores podem originar crenças, na medida que os valores são reafirmados em comportamentos eficazes, são internalizados, gradativamente, como verdade e passam a ser pressupostos subjacentes.

Como pode ser observado nas considerações anteriores, valores e crenças possuem uma relação interativa, pois são as verdades internalizadas pelos membros organizacionais que vão definir aquilo que eles valorizam (HATCH, 1993).

Do exposto, valores são considerados padrões de preferências ou fins desejados do que a organização percebe que deveria ser ou fazer (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980; ENZ, 1988). São sistemas de preferências racionalizados, para determinados cursos de ação e certos objetivos (BEYER, 1981; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993). E os valores compartilhados na organização independem dos valores individuais dos membros do grupo (SACKMANN, 1992), o que significa que não são necessariamente similares, seja sob o ângulo individual, seja sob o ângulo grupal.

As crenças, por sua vez, "representam os pressupostos inconscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade, que influenciam as percepções, pensamentos e ações" (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1998, p. 4), e antecedem os valores (BERGER e LUCKMANN, 1985).

2.1.3.3 Práticas

TRICE e BEYER (1993) consideram que a cultura pode ser estudada por intermédio: (1) da substância ou conteúdo, ou suas redes de significado contida na ideologia, normas e valores; e (2) da forma, ou práticas, onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados. O conteúdo, segundo os autores é o conjunto de crenças, valores e normas, qualificados como aspectos ideológicos, que impelem as pessoas à ação e a justifica para si e para os outros.

Sobre as formas, estas incluiriam os símbolos (objetos, atores, papéis, cenários ou composições naturais ou manufaturadas); (2) a linguagem (gestos, sinais, signos, canções, piadas, provérbios, metáforas, slogans etc.); (3) as narrativas (estórias, lendas, sagas e mitos); e (4) as práticas (rituais, tabus, cerimônias e ritos), apresentam-se, portanto, como uma das formas de expressão (TRICE e BEYER, 1993). Assim, "as formas culturais são manifestações concretas da cultura; são entidades observáveis por meio das quais os indivíduos expressam, afirmam e comunicam o conteúdo para outros" (NOGUEIRA, 2000, p. 59).

SCHEIN (1991) ao esclarecer sobre os níveis da cultura, também faz referências às práticas. Para o autor, estas são artefatos visíveis de um grupo e podem ser observadas através dos símbolos, dos heróis e dos rituais. HOFSTEDE (1991) adota os mesmos elementos constitutivos que Schein para definir práticas e concebe: símbolos como palavras, gestos, figuras ou objetos que contém um significado particular, o qual é somente reconhecido por aqueles que partilham ou fazem parte desta cultura; heróis como sendo as pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que servem como modelos de comportamento; e os rituais como sendo as atividades coletivas que são socialmente essenciais, freqüentemente mais por elas mesmas do que por cumprirem algum propósito racional. Para HOFSTEDE (1991), as práticas são visíveis ao observador externo, embora o seu significado cultural seja invisível.

2.1.3.3.1 Valores, crenças e práticas

A crença, como visto anteriormente encontra-se no nível de pressupostos, como antecede o valor, tem-se que todo valor possui uma crença subjacente que o sustenta (BERGER e LUCKMANN, 1985); as crenças revestem-se como verdades inquestionáveis, os valores por outro lado tem caráter racional (HATCH, 1993).

As crenças e os valores são partes invisíveis da cultura e se manifestam através das práticas, as quais são as partes visíveis (HOFSTEDE, 1998), para o autor, as práticas são menos básicas do que os valores e seriam passíveis de mudança planejada, enquanto que os valores também podem mudar, mas seguem a sua própria lógica, não sendo passíveis de mudanças planejadas.

Do exposto, percebe-se a interdependência entre crenças, valores e práticas, portanto, a investigação destes elementos por meio da interpretação dos gerentes masculinos e femininos, pode revelar aspectos importantes para a construção de gênero enquanto conceito que abrange padrões compartilhados por meio das interações ou encontros.

Os padrões de ação constituem práticas desenvolvidas em representações, que correlacionam os indivíduos a tipos de atores e correspondentes papéis sociais. O papel social estabelece ligação entre a situação social e a vinculação mútua entre os atores. Assim, as práticas empregam, para sua representação, condições espaciais e temporais, que lhes dão suporte e permitem compor e animar expectativas comuns. As representações coletivas, como numa cerimônia de celebração, acabam por incorporar e exemplificar os valores de uma comunidade (GOFFMAN, 1985).

Nesse enfoque, os indivíduos constroem sua visão de mundo e de organização por meio das várias experiências obtidas pela interação social. Este fenômeno é dinâmico e reconstruído no cotidiano, e tem como pano de fundo os padrões a que são submetidos de acordo com a sua configuração na vida, ou seja, classe, etnia e gênero, os quais tendem a uma diferenciação maior ou menor dentro de contextos específicos. Tal dinâmica resulta os valores, as crenças e as práticas que qualifica (justifica) o esquema interpretativo de uma pessoa ou de um grupo.

Considerando a justaposição entre valores e crenças, ou seja, pensados como elementos inter-relacionados, este estudo faz uso de ambos sem a preocupação de realizar operacionalizações sofisticadas de distinção entre ambos os conceitos. Entretanto, salienta-se que os valores apresentam cunho mais racional e podem ser justificados conscientemente. As crenças (pressupostos) antecedem os valores e pertencem ao nível subconsciente; esta composição não se organiza aleatoriamente, padroniza-se em paradigmas culturais, com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano e, possivelmente, apresenta incompatibilidades e inconsistências entre grupos pertencentes a uma mesma organização (FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997).

As práticas, segundo os autores averiguados na literatura, são as manifestações dos valores e das crenças e recebem, segundo alguns, a

denominação de artefatos ou atributos. Portanto, estes termos são tratados na presente investigação como sinônimos, cujos significados encontram-se nas manifestações visíveis, como por exemplo, o *layout* da organização, o comportamento das pessoas – fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados (FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997).

Os valores e as crenças determinam como os membros de um grupo, no caso, os gerentes das agências bancárias do Estado do Paraná, percebem, pensam e sentem o ambiente e a organização; e, em menor ou maior grau, quer dizer, de alguma forma, refletem as práticas gerenciais, as quais materializam-se, ou seja, são comportamentos que podem ser vistos (manifestos) nesse grupo.

Pressupõe-se que a interpretação divirja entre os sexos masculino e feminino, o que pode estabelecer de fato subculturas, visto que homens e mulheres recebem desde a infância, padrões divergentes para comportamento, implicitamente, valores e crenças diferentes, os quais alicerçam a construção de suas realidades (BERGER e LUCKMANN, 1985). Estas são as questões norteadoras desta pesquisa. Na seqüência, abordar-se-á a literatura sobre gênero, enfatizando o contexto organizacional.

2.2 ESTUDOS SOBRE GÊNERO – ÊNFASE ORGANIZACIONAL

A organização utilizada como contexto específico para a elaboração deste estudo é concebida para análise como um sistema aberto, isto é, interage constantemente com o ambiente externo, formulando seus parâmetros para ação (SCOTT, 1992).

Dessa forma, a organização deve ser percebida em duas dimensões, seu ambiente interno e externo, interconectadas na construção de um cotidiano, no qual organizações e atores sociais desempenham e revêem seus papéis num mundo em transformação, todavia, em consonância com suas crenças e valores.

Esse mundo tem as pessoas, enquanto homens e mulheres, como peça central e atores principais da sociedade institucionalizada, sendo assim, ambos cúmplices e responsáveis pelo curso em que transcorrem as gerações, na medida em que são co-responsáveis pela reprodução ou reconstrução do cotidiano.

2.2.1 Um Breve Histórico

As muitas mudanças vividas pela humanidade no século XX afetaram sobremaneira as mulheres, e em conseqüência todos os demais. Apesar do ciclo estar longe de se completar, na verdade existe um importante marco divisório na História, as transformações só foram notadas recentemente, mas possuem profundas raízes históricas e só podem ser avaliadas de forma útil a longo prazo, e agora, é difícil imaginar que sejam revertidas (GIDDENS, 2000a; ROBERTS, 2001).

Da literatura, concluí-se que as mulheres sempre foram percebidas e tratadas como 'um ser diferente' e 'inferior', não digna de ser aceita como ser humano em toda sua potencialidade (REARDON, 1997; CALÁS e SMIRCICH, 1998; GIDDENS, 2000a). A desigualdade entre homens e mulheres era intrínseca à família tradicional. Isto pode chegar a níveis que não se pode negligenciar. Na Europa, por exemplo, as mulheres eram propriedade de seus maridos ou pais – bens móveis, na forma definida pela lei, e também na prática, por motivos econômicos (GIDDENS, 2000 a; 2000b).

A religião também desempenhou, e ainda contribui para a desigualdade entre os sexos. Como citação extrema, o Alcorão, segundo ROBERTS (2001, p. 272) é bastante claro quanto à visão do profeta sobre os direitos das mulheres: "o homem têm autoridade sobre as mulheres porque Deus os fez superiores a elas. As boas mulheres são obedientes, [...] aquelas de quem se teme desobediência, sejam advertidas, banidas para camas separadas e castigadas". Contudo, a filosofia cristã também desempenha papel importante na contribuição para a discriminação da mulher como um ser inferior, sujeito ao homem (GIDDENS, 2000b).

Para ROBERTS (2001), o impulso positivo para a liberação feminina surgiu na tradição cultural da Europa Ocidental, é possível identificar no século XVIII as primeiras demandas nítidas por um tratamento mais igualitário para as mulheres.

A revolução Francesa desempenhou importante papel, positivo e negativo, no surgimento dessas demandas, ao se falar em 'Direitos Universais do Homem', estimulou-se à batalha de algumas mulheres por seus próprios direitos, apesar dos oponentes, pois sem dúvida, "era provável que qualquer

sugestão de mudança nos papéis dos sexos alarmasse os homens" (ROBERTS, 2001, p. 666).

Entre 1800 e 1914, a difusão de idéias de que as mulheres deviam ser adequadamente educadas da mesma maneira que os homens começaram a modificar a vida de muitas meninas e abriu espaço para as profissões. Por volta de 1914, já haviam mulheres médicas, advogadas, professoras universitárias e assistentes sociais. Haja vista, que apesar de iniciada uma mudança, muitos resíduos permanecem. As meninas eram educadas em colégios especiais para o sexo feminino, onde os valores da superioridade masculina prevaleciam, e o papel da mulher, vigente na época e através dos tempos, reproduzia-se, apesar de permitida a profissionalização.

Contudo, apesar dos contrapontos e, embora a educação fosse disponível num nível mais alto apenas para minorias, ajudara, é claro, a ampliar o leque de carreiras abertas às mulheres que até então se limitara além do lar, aos trabalhos no campo, escravas domésticas e, onde desaparecera a escravatura, tornaram-se empregadas domésticas, entre as classes mais altas professoras e enfermeiras sem formação superior (ROBERTS, 2001).

Também no século XVIII, começou a ficar claro, em alguns lugares, que com a industrialização muitas outras formas de ganhar a vida seriam oferecidas às mulheres, pois estas há muito tempo eram encarregadas de fiar em casa para família ou para ganhar o pão de cada dia, caso não tivessem a sorte de se casar. Neste aspecto, a industrialização fez a diferença (ROBERTS, 2001).

A tecnologia também ofereceu às mulheres outras liberdades, um enorme número de invenções e inovações facilitaram o trabalho doméstico, ampliando a liberdade de ação por parte das pessoas que podiam adquiri-las, liberando assim a mulher para trabalhos fora do lar (RODRIGUES, 1980; BETIOL, 2000; ROBERTS, 2001). A maior aceitação para educação feminina e maior disponibilidade de empregos industriais para mulheres aumentaram muito no século XIX, às vezes, uma única invenção, causava toda a diferença, por exemplo, a máquina de escrever (SAMPSON, 1996).

Não se pode deixar de citar o papel desempenhado pela contracepção, que mesmo antes de 1914, nos países mais adiantados já eram utilizados como controle consciente, por meios físicos ou químicos, do número de filhos na

família. Fato que, embora de interesse de ambos os sexos, afetou, principalmente as mulheres, que pela primeira vez tinham a possibilidade de reduzir as demandas que lhes eram impostas "por gerarem e criarem uma família que durante a maior parte da História da humanidade dominara a vida da esmagadora maioria dos indivíduos deste sexo" (ROBERTS, 2001, p. 670).

Assim, para as líderes feministas deste século, "a capacidade da mulher para controlar sua reprodução, foi um pré-requisito para a eqüidade das mulheres" (HODGSON e WATKINS, 1997, p. 510).

E por fim, as duas Grandes Guerras, impulsionaram e provocaram o questionamento e a rejeição de muitos padrões tradicionais e produziu uma mobilização econômica, política, militar e até mesmo intelectual que impulsionou milhões de mulheres a exercerem novos papéis (ROBERTS, 2001). Contudo, não sem contratempos, vozes se levantaram para falar da masculinização das mulheres que se incorporaram ao trabalho (CHASTEEN, 2001), e a força desse argumento vai se acentuando na medida em que o conflito se aproxima do fim, "é a preparação para volta das mulheres ao lar" (BETIOL, 2000, p.2).

Porém, foram nos países envolvidos nestas guerras, que se sentiu mais fortemente o efeito da comunicação. Não foi só a comunicação formal da propaganda feminista que promoveu a independência das mulheres. "Também surgiram novas noções de que eram possíveis novos e opcionais modelos de comportamento, primeiro no cinema e depois na televisão, que penetraram nas casas. A publicidade, sobretudo, atingiu casas, valores e atitudes, ao possibilitar o conhecimento de novos fatos, especialmente tecnológicos" (ROBERTS, 2001, p. 672). No entanto, as pioneiras apesar de usufruírem certa liberdade de ação, praticamente tiveram acesso e venceram em campos denominados de atuação feminina. E as que quebraram padrões de comportamento sofreram as represálias por parte da sociedade, tanto de homens quanto de mulheres (CHASTEEN, 2001).

Na América Latina, o liberalismo conduzia as mulheres em direções positivas, expandindo sua educação e oportunidades de vida. No entanto, em meados do século XIX, poucas mulheres beneficiaram-se dessas mudanças, "a educação de meninas expandiu-se com uma lentidão torturante e as paredes

domésticas continuavam confinando as vidas das mulheres casadas 'decentes'" (CHASTEEN, 2001, p. 134).

De acordo com o autor acima, poucas mulheres atingiram a liderança na vida pública, as que conseguiram foram famosas principalmente no campo das letras e abordaram realidades proibidas, o racismo por exemplo, através de seus poemas, contos e romances. A maior parte delas romperam as regras sociais, assim "são pioneiras aos nossos olhos, mas estranhas em sua própria época, foram consideradas 'masculinas demais' para uma mulher" (CHASTEEN, 2001, p. 135).

No Brasil, SCHUMAHER e BRAZIL (2000) reuniram em sua obra as pioneiras, segundo o seguinte critério: (1) a mulher indígena: as que serviram de elo de ligação entre os interesses dos colonizadores brancos e o seu povo depois de terem sido colonizadas, e mulheres que expressam a condição nativa, ou seja, foram submetidas ao cativeiro, sob formas explicitas ou disfarçadas, a fim de resgatar a condição das mulheres indígenas no Brasil, no período anterior ao século XX; (2) a mulher negra: escravas ou forras que participaram de levantes, rebeliões e quilombos, e as que atingiram o limite da tolerância e cometeram assassinatos ou suicídio; e (3) a mulher branca: aquelas cuja ocupação distinguia-se, aquelas que tiveram acesso à educação, aquelas que possuíram a capacidade de transgredir a ordem masculina e assumir papéis outros que não os habitualmente relegados às mulheres, e aquelas cuja religião foi o principal instrumento de expressão de sua visão de mundo, ou por outro lado, lhe causou sofrimento e perseguições.

Conforme os autores explicam, a inclusão no texto, do nome de muitas mulheres, "não foi porque tivessem assumido papel ativo na transformação do mundo, ou porque sua trajetória de vida representasse exemplarmente sua condição social, mas em função de terem sido objeto de representações sociais que deram origem a toda uma simbologia em torno de suas figuras" (SCHUMAHER e BRAZIL, 2000, p.13).

Hoje, mesmo as sociedades muito retrógradas estão tendo que fazer concessões no que diz respeito à liberdade e a valorização das mulheres como seres humanos potenciais. Seus representantes nos organismos internacionais

ou nas Nações Unidas tentam tomar providências para melhorar a condição das mulheres, embora isto nem sempre signifique muito na prática.

> Cerca de metade da força de trabalho agrícola mundial é feminina e não é encontrada nas nações desenvolvidas. Na Índia ou na África a mulher ainda pode trabalhar no campo, na propriedade familiar, sob o comando dos homens da família. Muitas vezes ainda depende do casamento ou da caridade familiar como a única segurança contra a fome. Em alguns países, a necessidade de produzir filhos ainda é um poderoso obstáculo para a liberação das mulheres de acordo com os moldes "ocidentais" (ROBERTS, 2001, p. 672).

Apesar das lutas, da globalização das comunicações que difundem para o mundo maneiras mais humanas em relação às mulheres, muitas lutas ainda serão árduas, tanto no tocante a fortes pressões religiosas que se opõe à contracepção, método que dá as mulheres autonomia sobre seu corpo e conseqüente mobilização, principalmente às mulheres de classe baixa; como também a resistência forte e, às vezes, violenta da autoridade tradicional, ainda muito presente em determinados países (GIDDENS, 2000a; ROBERTS, 2001).

Contudo, sem dúvida, o século XX foi o século das conquistas femininas, resultado da força e luta de muitas mulheres que se engajaram em movimentos de afirmação de direitos, conquistaram espaços públicos, angariaram direitos em lei, como por exemplo, o voto, e conquistaram a atenção e a cumplicidade de muitas pessoas pelo mundo afora, incluindo representantes da classe masculina, que visualizam um mundo mais justo e humano para seus descendentes. Assim, não retirando o mérito de movimentos individuais e de grupos anteriores a esta data, todas essas lutas foram contempladas no processo de seleção de nomes do século XX (ROBERTS, 2001).

2.2.2 Desigualdade e Discriminação

Dentre os estudos organizacionais que trabalham a questão do gênero, grande parte abordam as questões da desigualdade e da discriminação no âmbito organizacional, situação que se origina nos primórdios da história e reproduz-se na vida cotidiana atual das organizações, fortalecendo e recriando valores e comportamentos vigentes (BETIOL e TONELLI, 1991; REARDON, 1997; DALLALFAR e MOVAHEDI, 1996; KERFOOT e KNIGHTS, 1998; HEARN, 2000).

Segundo estes autores, tanto homens quanto mulheres discriminam o sexo feminino em dadas circunstâncias, assim como as mulheres, em sua maioria, aceitam a desigualdade como fato inerente à submissão que lhe foi imposta culturalmente. Tal fato respalda-se na crença da permanência dos estereótipos institucionalizados a partir do patriarcado, e reforça-se na estrutura social capitalista.

Dessa forma, ainda hoje, em meados do século XXI, as mulheres trabalhadoras enfrentam toda sorte de dificuldades, sua remuneração é mais baixa, há discriminação para o acesso aos postos de trabalho, para a ascensão profissional e até para o próprio exercício do trabalho. Recaindo ainda, sobre as mulheres, quase todas as tarefas domésticas e de criação dos filhos (Boletim DIEESE, out./1997). Situação que as deixa em desvantagem, pelo menos em teoria, para exercer o total comprometimento com a empresa (STEIL, 1997; RATHBONE 1999; VOGEL, 2000).

De acordo com este boletim, os movimentos de mulheres vêm orientando seus debates na perspectiva de colocar as questões relativas às mulheres no contexto mais amplo da discussão das relações e dos papéis de homens e mulheres na sociedade. "Esta é a chamada questão de gênero, pois se refere aos gêneros masculino e feminino, não estando restrita a apenas um" (Boletim DIEESE, out./1997, p. 1).

As mulheres representam 70% dos trabalhadores em condições de pobreza, são mais mal remuneradas que os homens e, não se percebem sinais de mudança imediata dessa tendência; ocupam apenas 14% dos postos administrativos e de gestão e menos de 6% dos cargos de alta direção de todo o mundo; nos países desenvolvidos trabalham pelo menos duas horas a mais por semana que os homens, ainda que não seja excepcional encontrar diferenças de 5 a 10 horas; nos países em desenvolvimento dedicam 31 a 42 horas por semana a atividades não remuneradas frente as 5 a 15 horas dos homens e quase 70% dos pobres e mais de 65% dos analfabetos do mundo são mulheres (Boletim DIEESE, jun./1997).

A desigualdade existe em todas as sociedades e, de certa forma, são transferidas para as organizações que a reproduz, refletindo-se nas atitudes e comportamentos das pessoas. Porém, para o trabalhador, a pior desigualdade parece ser a remuneratória. As mulheres parecem ser as maiores vítimas deste tipo

de discriminação, juntamente com as barreiras que impossibilitam acesso profissional a postos dito masculino (MEYERSON e KOLB, 2000; BELLE, 1993).

Do exposto acima, verificam-se fenômenos como:

- A feminização da pobreza - onde existe uma tendência de concentração de casos de baixa renda familiar em lares mantidos por uma mulher sozinha como chefe de família, estando essa mulher geralmente desempregada e dependente da assistência social (PEARCE *apud* CALÁS e SMIRCICH, 1998);
- O Fenômeno da gorjeta - profissões de nível superior tipicamente masculinas e tradicionalmente bem remuneradas sofrem quedas de poder aquisitivo quando passam a ser dominadas por mulheres (STROBER *apud* CALÁS e SMIRCICH, 1998);
- A desigualdade de oportunidades também afeta os maridos de mulheres trabalhadoras, ou seja, os homens casados com mulheres que trabalham fora do lar, estes têm mais dificuldades de ascender na carreira, e normalmente ganham salários mais baixos em relação a outros empregados (STROH e BRETT *apud* CALÁS e SMIRCICH, 1998);
- E, nas organizações transnacionais dos países em desenvolvimento, as mulheres estão perdendo empregos mal remunerados para os homens que aceitam ocupá-los, por falta de opção no mercado (FERNÁNDEZ-KELLY, MIES *et al*; *apud* CALÁS e SMIRCICH, 1998).

Para maior compreensão do fenômeno da desigualdade, faz-se necessário entender o conceito de discriminação, que pode ser entendido segundo o Dicionário de Ciências Sociais/ (FGV, 1986, p. 361) como:

> o tratamento desfavorável dado arbitrariamente a certas categorias de pessoas. Nesse caso, refere-se a um processo ou forma de controle social que serve para manter a distancia social entre duas ou mais categorias ou grupos, através de um conjunto de práticas mais ou menos institucionalizadas e racionalizadas. Essas práticas acarretam a atribuição arbitrária de traços de inferioridade, baseados em razões que pouco tem a ver com o comportamento real das pessoas que são objeto da discriminação. Freqüentemente tais razões entram em conflito com as idéias de justiça e decência.

As discriminações no mercado de trabalho podem ser classificadas, segundo CAPPELLIN (1996), em diretas e indiretas. As diretas são aquelas que fazem referências às desvantagens das mulheres no mercado, como a situação

familiar, casamento, gravidez, entre outras. Já as discriminações indiretas referem-se às práticas de recrutamento e seleção, em que podem ser constatados critérios e requisitos que limitam o acesso do público feminino.

DELGADO, CAPPELLIN e SOARES (2000, p. 13) argumentam que as novas relações de trabalho, em nível mundial, tanto apresentam um movimento em direção à inclusão, "como também se aguçam as formas de precarização e exclusão", segundo as autoras, a presença das mulheres tem aumentado nas ocupações precarizadas, que são aquelas nas quais ocorrem descontinuidades de tempo, menor regulamentação das garantias de trabalho e seguridade social, formas de contrato sem carteira assinada, diminuição dos níveis salariais e aumento das formas de trabalho em domicílio e por conta própria.

A essas diferenças, de acordo com as autoras acima, se somam disparidades na inserção, no tratamento, na formação profissional e na promoção entre homens e mulheres. Pesquisas latino-americanas mostram como as mulheres estão afastadas das experiências mais inovadoras nos setores industriais de ponta, e salientam uma fase de masculinização da reestruturação em determinados setores. "[...] essas novas condutas devem receber o apoio e a legitimidade no interior das próprias estruturas que planejam e dirigem as empresas" (DELGADO, CAPPELLIN e SOARES, 2000 p. 14).

Sob esse aspecto, LE DOARÉ (1986, p. 60) detalha os aspectos que a subcontratação expõe à exploração o trabalho de mulheres a partir de políticas adotadas pelos próprios governos, com a finalidade de atrair capital estrangeiro. Para a autora, "se esse processo nivela as diferenças econômicas e culturais – ao mesmo tempo em que se serve delas – mediante a imposição de uma relação de produção homogênea, ele se apóia também sobre um mecanismo ideológico específico a toda relação de dominação".

SOUZA e GUIMARÃES (2000) demonstram como as mulheres são excluídas, no que se refere à implantação das inovações tecnológicas organizacionais, através da forma de seleção, avaliação de desempenho e planos de carreiras. Segundo as autoras, as mulheres, geralmente, são submetidas a trabalhos repetitivos e bloqueadas ao acesso de manuseio das maquinas consideradas mais importantes, e não são selecionadas para treinamento interno no que concerne a utilização de tecnologia de ponta, tais atribuições são geralmente

conferidas aos homens; o acesso a treinamentos interno para mulheres limita-se ao melhor desempenho das atividades já incorporadas pelas mulheres, o que impossibilita o acesso à maior responsabilidade e promoção.

CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, (2001, p. 13) ao abordarem questões discriminantes, que impossibilitam as mulheres de atingirem os altos escalões, salientam que:

> a cultura ainda predominante do exercício do poder está vinculada às características masculinas. Apesar do crescente questionamento dessa situação em momento de mudança de paradigmas, em que valores ditos femininos passam a ser mais valorizado, a maioria das mulheres e homens ainda se baseia nessas referências, tecidas há séculos, para se relacionar com o poder nos diferentes espaços sociais.

Neste referente, os principais estudos são os que tratam do chamado teto de vidro ou telhado de cristal, expressão introduzida na década de 80 nos Estados Unidos para descrever uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Tal barreira afeta as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu sexo, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional (STEIL, 1997; CALÁS e SMIRCICH, 1998; ICHIKAWA e SANTOS, 2000).

CARR-RUFINO (2000) salienta que o teto de vidro é uma barreira ao avanço da mulher nas organizações. Esta barreira é invisível, mas sólida como um vidro. "Poucas mulheres a vêem antes de baterem nela, pois os líderes da organização não admitem sua existência" (CARR-RUFINO, 2000, p. 64). Ao entrevistar mulheres gerentes, esta autora detectou as seguintes barreiras, cujos resultados, são confirmados pelos trabalhos de CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA (2001), como as mais importantes a serem superadas:

- A alta gerência nutre estereótipos sobre as mulheres, especialmente a respeito de habilidade em ganhar aceitação em um papel de alto escalão, nível de comprometimento de carreira e a habilidade de tomada de decisões;
- As mulheres são freqüentemente excluídas dos principais encontros informais onde informações e opiniões são trocadas e os negócios são feitos;
- As contribuições e habilidades das mulheres não são levadas tão seriamente quanto às dos homens;
- As mulheres não obtêm oportunidades iguais para desempenhar atividades em comitês importantes e equipes de projeto (CARR-RUFINO, 2000, p. 65).

Para STEIL (1997) o teto de vidro deve-se aos valores que regem a organização, que são aqueles dos grupos que possuem poder, e podem, com isso, reforçar o *status quo* e a resistência à mudança. Para esta autora, a realidade atual representada pela contínua exclusão de mulheres dos postos de comando, pode ser o reflexo dos valores dos grupos masculinos, que consideram não ser aquele o lugar para as mulheres.

Objetivando ultrapassar o teto de vidro as mulheres sujeitam-se a todo tipo de regras nas organizações reforçando, assim, paradigmas masculinos vigentes e visão ambiental e organizacional homogênea (ICHIKAWA e SANTOS, 2000).

Tal postura sucedesse porque, sendo mulheres, precisam demonstrar mais capacidade, assim abrem mão de suas vidas particulares, são mais comprometidas e investem em estudos e no trabalho em proporção maior que os homens; pois, além de precisarem de muito mais para provar que são tão capazes quanto seus pares masculinos, são portadoras de menor credibilidade e conseqüentemente gozam de menor margem de erros (BETIOL e TONELLI, 1991; REARDON, 1997; STEIL, 1997; BETIOL, 2000).

CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA (2001) defendem a reversão desse quadro através da inserção de mais mulheres em posições de lideranças, onde possam servir de elos para outras e, assim, em número maior, contribuir para a disseminação e integração de valores femininos nas organizações.

Todavia, trabalhos como os de BETIOL e TONELLI (1991) e REARDON (1997), demonstram que geralmente as mulheres em postos de comando reproduzem os estigmas masculinos, seja, segundo as autoras, porque tais mulheres identificam-se com papéis vigentes; ou seja, conforme KERFOOT e KNIGHTS (1998) porque tais mulheres contribuem para a manutenção das regras através da participação silenciosa e submissa. Para os últimos autores este comportamento pode ser visto, sob o ângulo feminino, como fato institucionalizado, portanto, não sujeito a questionamentos e resistências.

Dentro deste raciocínio, aumentar a representatividade do número de mulheres nos postos de comando, sem uma reflexão crítica sobre o modelo cultural em vigor, seria postular uma identificação e similaridade com os homens e recusar-se a diferenciar as características masculinas e femininas, as quais enriqueceria o princípio da igualdade entre os sexos – o da alteridade (BELLE, 1993).

KENT e MOSS (1994), os quais examinaram os efeitos dos papéis de gênero e sexo, nas autopercepções e percepções dos indivíduos em grupos onde emergiam líderes, concluíram que sexo não é fator determinante que caracteriza um líder emergente, mas sim os papéis de gênero. A pesquisa demonstrou ainda que as pessoas que conseguiram galgar cargos gerenciais possuíam mais características masculinas que femininas.

Para SHALLAT e PAREDES (1995) papéis de gênero são modos de ser e de interagir como mulheres e homens, que são moldados pela historia, ideologia, cultura, religião e pelo desenvolvimento econômico. Assim, papéis de gênero são aprendidos através de processos de construção da identidade e diferem de uma sociedade para outra, de um lugar para outro, variando de acordo com a época.

É a partir desta perspectiva que nascem os papéis estereotipados que, conforme CARR-RUFINO (2000), é a colocação das mulheres dentro de alguma categoria como: mãe, filha ou irmã menor, objeto sexual e feminista, estes papéis se enquadram com a imagem com a qual os homens estão familiarizados na vida cotidiana, e com os quais muitas mulheres, devido aos padrões de socialização a que são submetidas desde a infância, se identificam (MEYERSON e KOLB, 2000).

Isto acaba na conceitualização do que se chama na literatura de segregação sexual do trabalho, divisão sexual do trabalho, ou seja, as funções revestem-se de preconceitos, e são tidas como profissões próprias para homens ou adequadas para mulheres (BULPORT, 1986; CARR-RUFINO, 2000).

No Brasil, após a promulgação da Constituição Federal, de 05.10.1988, aparentemente a desigualdade entre os gêneros foi minimizada. O Art. 5°, inciso I, e o Art. 7°, incisos XX e XXX, estabelecem que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações; proíbe a discriminação por motivo de sexo; buscam proteger o mercado de trabalho da mulher mediante incentivos específicos; e estipulam a obrigatoriedade de remuneração igual para trabalho de igual valor.

Na prática, constata-se que a Lei por si só não garante às mulheres os mesmos direitos que os homens possuem. Isto demonstra que a realidade social tem seu próprio curso de ação temporal, e que toda cultura tem raízes profundas e encontram meios de imporem-se e persistirem (BERGER e LUCKMANN, 1985; GIDDENS, 1989; LARAIA, 2000). Assim, um paradoxo entre as normas impostas coercitivamente pela lei e os valores vigentes nos padrões institucionalizados pode

justificar-se em dado momento dentro da realidade social, pois é fato que a lei consuetudinária é mais forte que a lei constitucional (PATERNOSTRO, 1999).

Nesse sentido, de acordo com NAVAJAS (1995), no Brasil e nos demais países da América Latina, embora exista uma lei que assegure a igualdade salarial para funções iguais, as organizações criam nomes diferentes para as mesmas funções conforme o sexo das pessoas que as ocuparão. Esse mecanismo permite às organizações remunerar seus empregados da forma que melhor lhe convier.

Além desses mecanismos, percebe-se também, de acordo com a autora acima, a desvalorização de uma profissão ou de um setor específico quando finalmente as mulheres conseguem adentra-lo.

BULPORT (1986) argumenta que o problema não se restringe à inserção das mulheres no mercado de trabalho somente sob a ótica do capital, isto é, recurso de mão-de-obra facilmente mobilizável, mas consiste também no fato de que as mulheres ingressam na atividade ao mesmo tempo contribuindo, desse modo, para uma eventual transformação das relações sociais e da relação salarial.

A autora salienta que "[...] na verdade, não é pelo fato de a mão-de-obra feminina ingressar de forma expressiva num determinado setor que este se desvaloriza, mas é justamente porque tal setor já está desvalorizado que elas o adentram" (BULPORT, 1986, p. 15 e 19).

SACHSIDA e LOUREIRO (1998) argumentam que a mão-de-obra sob o ponto de vista econômico pode ser substituta ou complementar. Eles explicam que quando a mulher executa o mesmo trabalho que o homem e recebe por esse trabalho o mesmo salário que o homem, então a mão-de-obra feminina é substituta em relação à mão-de-obra masculina. Porém, se a mulher recebe menos que o homem ao executar o mesmo trabalho, então a mão-de-obra feminina é complementar em relação à mão-de-obra masculina.

Os autores acima citados, por intermédio de pesquisa de dados de séries temporais mensais sobre empregos e salários (masculinos e femininos) tabuladas pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, no período de janeiro de 1986 a dezembro de 1996, concluem que a mão-de-obra feminina é complementar em relação à masculina, confirmando, dessa forma, a existência de discriminação salarial no País.

2.2.3 Mas o Que de Fato Há de Diferente entre Homens e Mulheres?

No que tange a classe trabalhadora, constata-se que as mulheres têm mais anos de estudos que os homens, e procuram treinamentos externos, quando não oferecidos pela empresa, em proporção maior que os homens, fatos que demonstram que estão mais aptas para os postos de trabalhos (BETIOL e TONELLI, 1991; REARDON, 1997; CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001); e apesar de serem, ainda, responsáveis pelos afazeres domésticos, seu comprometimento com horários e mobilidade física, equipara-se, ou ultrapassa a dos homens (BETIOL e TONELLI, 1991; STEIL, 1997; SOUZA e GUIMARÃES, 2000).

REARDON (1997) argumenta que homens e mulheres são diferentes devido à socialização, assim o modo como comunicam essas experiências também difere e seu código de interpretação, automaticamente, diverge dos códigos masculinos. A autora também coloca que "as mulheres expõe suas opiniões com muito menos convicção que os homens e escutam muito mais do que falam" (REARDON 1997, p. 35). Nas questões que envolvem negociações e conflitos, as mulheres, devido à forma que foram educadas, às vezes apresentam-se muito tímidas e modestas, outras vezes, explosivas e agressivas "em defender aquilo que conquistaram ou que tem sido negado a elas por gerações" (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 104); contudo sua tendência é o ganha/ganha. Já os homens, de acordo com as mesmas autoras, devido à educação que em geral recebem, são encorajados a desenvolver uma mentalidade do tipo ganhar/perder, em que a agressividade e a competição prevalecem.

Em pesquisa elaborada por BETIOL (2000), os homens percebem as mulheres no poder como líderes que "lidam com as pessoas e com as questões do dia-a-dia, com mais sensibilidade e que o lado emocional é mais rico. As mulheres são mais criativas e têm percepções mais aprimoradas, são mais intuitivas, identificam os sentimentos das pessoas, e questões ligadas a mercado com mais intensidade. São dedicadas, responsáveis, determinadas e mais fiéis a padrões éticos e morais" (BETIOL, 2000, p. 12).

Na mesma pesquisa, mulheres percebem as mulheres no poder como mais intuitivas, sensíveis, criativas, detalhistas, flexíveis, disciplinadas, com maior senso

de justiça, organizadas, com percepção mais acurada em relação às pessoas e aos negócios, mais pacientes e com mais garra.

O estilo feminino de administrar foi pesquisado por MACHADO (1999), a autora verificou quatro tópicos: processo decisório e estilo de liderança; postura em face do risco e comportamento financeiro; estilo estratégico e escolhas estratégicas; e estrutura organizacional. O Quadro 1 facilita a compreensão dos dados coletados nessa pesquisa bibliográfica.

QUADRO 1 – TENDÊNCIAS DO COMPORTAMENTO GERENCIAL DA MULHER EMPREENDEDORA

Categoria	Características encontradas	Autores	Ano
Processo decisório e estilo de liderança	Estilo participativo, predominando a valorização do indivíduo.	Vokins	1993
	As mulheres tendem a ver o poder como relacional, contextual e consensual.	Bowen e Hisrich	1986
		Konek e Kitch	In Moore, 1997
	Comportamento transformacional: visão compartilhada, descentralização, respeito pelas diferenças individuais e preferência pela eficácia em detrimento da eficiência.	Moore	1997
	Liderança interativa: encorajar, valorizar e motivar outros, compartilhar o poder e informação.	Rosener	In Moore, 1997
Postura face ao risco e comportamento financeiro	Flexibilidade, inovação, integração e orientação para ação.	Vokins e Shipper	In Moore, 1997
		Brusch e Bird	1996
	Conservadora à médio risco.	Vokins	In Allen e Truman, 1993
	As mulheres são menos propensas a se envolverem em situações nas quais os resultados financeiros são incertos.	Sexton e Bowman-Upten	1990
Estilo estratégico e escolhas estratégicas	Preocupação com qualidade dos serviços.	Brush	In Mooe, 1997
		Vokins	In Allen e Truman, 1993
	As mulheres tendem e enfatizar a qualidade, mais do que os homens.	Chaganti e Parasuraman	In Allen e Truman, 1993
	As mulheres manifestam uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização.	Gimenes, Machado e Biazin	1998
	Estilo estratégico predominante é o estilo inovativo com estratégias ganha-ganha, para satisfazer a todos.	Vokins	In Allen e Truman, 1993
	Estilo Segundo a tipologia de Miles-Snow: defensor (preocupação com qualidade/preço), analítico (aprende com os erros), prospectivo (busca ser o primeiro no Mercado) e reator (resposta ao ambiente).	Olson e Curie	1992
Estrutura organizacional	Estrutura semelhante a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com seus empregados, e estes, unidos uns aos outros ao longo da roda.	Moore	1997
	Administra a empresa como a sua própria casa: sem hierarquia, com cooperação e estilo fluído (poder compartilhado).	Vokins	In Allen e Truman, 1993
	Leve tendência que os negócios iniciados sejam mais estáveis.	Johnson e Storey	In Allen e Truman, 1993
	Empresas dirigidas por mulheres sobrevivem mais tempo.	Gimenes, Machado e Biazin	1998

FONTE: MACHADO, 1999.

CARR-RUFINO (2000) evidencia as características tradicionais de cada sexo, de acordo com os gerentes homens e mulheres, e as agrupa da seguinte forma:

– masculinas – assertiva, independente, analítica, competitiva, dominante, autocrática, agressiva e dura;

– femininas – gentil, educada, compreensiva, piedosa, sensível, emotiva, sentimental, submissa, dependente, e irritável;

– características de gênero neutro – adaptável, diplomática, sincera, comprometida, inovadora, inspirada, confiável e sistemática.

Esta autora, também levantou resultados obtidos por Henry Mintzberg, em seu estudo sobre as atividades dos líderes masculinos, e fez um comparativo com os resultados encontrados em estudo feito por Sally Helgesen sobre os estilos de trabalho das mulheres, demonstrado conforme Quadro 2.

QUADRO 2 – COMPARAÇÃO ENTRE GERENTES HOMENS E MULHERES

Estudo de Mintzberg de gerentes Homens	**Estudo de Helgesen de gerentes Mulheres**
Os homens trabalharam a um ritmo implacável, sem pausas na atividade durante o dia.	As mulheres trabalharam em um ritmo constante com pequenas pausas.
Os dias dos homens foram caracterizados por interrupção, descontinuidade e fragmentação.	As mulheres enxergaram tarefas não agendadas e encontros como uma chance de estar acessíveis para os membros da equipe, estar envolvidas, responsáveis, cuidadosas e prestativas.
Os homens gastaram pouco tempo em atividades não diretamente relacionadas ao seu trabalho.	As mulheres tiveram um tempo para atividades não diretamente relacionadas ao trabalho; por exemplo, a vida familiar tinha grande prioridade.
Os homens mostraram uma preferência para encontros ao vivo.	As mulheres preferiram encontros ao vivo, mas reservam um tempo agendado para lidar com a correspondência.
Aos homens faltou tempo para reflexão.	As mulheres centraram-se na filosofia da liderança, encontrando tempo para reflexão, mantendo a possibilidade longo prazo, relacionando as decisões ao seu efeito sobre as famílias, à educação, ao meio ambiente, e até à paz mundial.
Os homens mantiveram uma complexa rede de relacionamentos com as pessoas fora da organização.	As mulheres mantiveram uma complexa rede de relacionamentos com as pessoas fora da organização.
Os homens identificaram-se com os seus empregos.	As mulheres identificaram-se como complexas e multifacetadas.
Os homens tiveram dificuldade em compartilhar informações.	As mulheres reservaram tempo para compartilhar informações.

FONTE: CARR-RUFFINO (2000).

ZANELA, FREITAS e BECKER (1998), em estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos (via pesquisa *survey*), tendo como tema a percepção do processo decisório individual sob a influência da cultura nacional e da experiência

decisória entre grupos de gerentes, executivos de empresas e estudantes de cursos na área de gestão, obtiveram como resultado no tocante a variável gênero que: (1) no quesito racional/emocional, numa escala de [1] racionais a [5] emocionais, as mulheres se posicionam como mais emocionais do que os homens no momento da decisão, e dizem se basear menos em números ao tomar uma decisão do que os homens; e (2) no quesito tensão e nervosismo, de [1] raramente a [5] freqüentemente, as mulheres demonstram se sentir nervosas e tensas com maior freqüência do que os homens, no momento de decidir.

CALÁS e SMIRCICH (1998) elaboram uma comparação entre quatro práticas organizacionais feministas, demonstradas conforme Quadro 3. As características encontradas são inerentes a organizações chefiadas por mulheres, cujos estudos procuram rever práticas organizacionais e formas e práticas de teorização organizacional. Nestes casos, estudiosos "partem da teorização centrada na mulher, com base em suas vidas e experiências, para criar revisões de conceitos organizacionais básicos" (CALÁS e SMIRCICH, 1998, p. 290).

QUADRO 3 – UMA COMPARAÇÃO ENTRE QUATRO PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS FEMINISTAS

Aspectos chaves e princípios de planejamento de locais de trabalho feministas (Koen, 1984)	**Organização modificada de consenso (Iannello, 1992)**	**Seis características do modelo feminino de organização (Rothschild, 1992)**	**Gestão Feminista (P. Y. Martin, 1993)**
Processo decisório participativo.	Uma distinção entre decisões críticas e rotineiras: críticas, reservadas para a maioria; rotineiras, delegadas horizontalmente para poucos.	Valoriza os membros como seres humanos individuais.	Pergunta pela questão da mulher.
Sistema de liderança rotativa	Reconhecimento da habilidade ou da *expertise* ao invés da posição real ou hierarquia.	Relacionamentos não oportunísticos são valorizados.	Utiliza a razão prática feminista.
Desenhos de funções flexíveis e interativos.	*Empowerment* como base do consenso.	As carreiras são definidas em termos de serviços para os outros.	Promove maior conscientização.
Sistema de distribuição de renda eqüitativo.	Metas claras definidas por consenso.	Compromisso com o crescimento do funcionário.	Promove laços comunitários e cooperativos.
Responsabilização política e interpessoal.		Criação de uma comunidade de cuidados. Poder compartilhado.	Promove democracia e participação, *empowerment* dos subordinados. Valoriza a preocupação e o cuidado mútuos.

FONTE: CALÁS E SMIRCICH (1998).

Considerando-se os valores diferenciados entre homens e mulheres, as organizações contemporâneas são percebidas como competitivamente favorecidas quando portadoras de um quadro funcional heterogêneo, que incorpore as peculiaridades femininas (BELLE, 1993; REARDON, 1997).

Mas, quanto mais feroz a competição entre as empresas nos anos 90, menos receptivas elas se tornavam às mulheres com valores diferentes (SAMPSON, 1996); contudo, "poder-se-ia esperar que procurassem por mais diversidade no topo, para refletir a diversidade de seus clientes e mercados [...], mas à medida que são mais ameaçados pela concorrência de fora, os conselhos de administração não querem se sentir ameaçados pelas mulheres de dentro" (SAMPSON, 1996, p. 337-338).

Os estudos demonstram que as mulheres estudam mais, investem nas organizações como os homens e são comprometidas tanto quanto eles (BULPORT, 1986; BARROSO, 1990; BETIOL e TONELLI, 1991; STEIL, 1997; ICHIKAWA e SANTOS, 2000; CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001).

Ainda assim, as mulheres ganham menos do que os homens, independente da situação: desempenho da economia, escolaridade, função ou cargo exercido (Boletim DIEESE, out./1997). Portanto, torna-se importante a discussão a respeito da origem e da reprodução deste *status quo*, que construiu e alimenta expectativas diferentes para homens e mulheres no contexto social e, conseqüentemente, no âmbito organizacional.

2.2.4 Origens e Conseqüências Atuais do Paradigma Dominante

Estudos como o de COMBES e HAICAULT (1986), coloca o capitalismo e o patriarcado como centro de análise da origem das diferenças entre homens e mulheres. Ao falar sobre a luta de classe, a autora defende que no seio da sociedade coexistem uma produção de bens e uma produção social de seres humanos, distintas e ao mesmo tempo relacionadas uma a outra, a produção e a reprodução e, visualiza as duas como indissociáveis, isto é, uma é condição da outra, e a reprodução subordina-se à produção.

Nesse sentido, uma subordinação se apóia numa outra subordinação, ou submissão – a das mulheres aos homens – que repousa na divisão sexual do

trabalho, a qual designa prioritariamente os homens para a produção e as mulheres para a reprodução.

O evento descrito é anterior ao modo de produção capitalista, mas, é claro, no entanto, "que o advento do capitalismo subverte não apenas as condições da produção de bens, mas também as condições da produção dos seres humanos" (COMBES e HAICAULT, 1986, p. 27).

Assim as lutas de classes estão diretamente vinculadas as lutas de gênero "elas não podem – mesmo que quisessem – conduzir eficazmente uma luta sem a outra e, nesse sentido, são duplamente exploradas, onde quer que se encontrem" (COMBES e HAICAULT, 1986, p. 27).

Para BULPORT (1996, p. 15) "o debate subjacente às lutas e reivindicações coloca em pauta não somente o problema da articulação entre a vida familiar e a vida profissional (questionando, de algum modo, a divisão tradicional do trabalho), mas discute também mais globalmente a organização social da vida cotidiana, [...] essas reivindicações são passíveis de modificar a natureza e o código do mundo do trabalho".

Essa perspectiva traz em cena o trabalho doméstico e a hierarquização de papéis, estruturada no século XIX entre homem e mulher, que se encaminhou para uma divisão política entre o domínio público e o domínio privado.

Vida pública para os homens (participação nas decisões da sociedade política, na gestão da cultura e do trabalho); e a privada para mulheres (gestão do lar, manipulação do corpo, da mente e da prole através da educação e manipulação do afeto do marido) (LUZ, 1987).

A conseqüente submissão da mulher ao homem na família tradicional patriarcal, trouxe para as empresas a divisão sexual do trabalho através:

- de atividades próprias para mulheres, aquelas que lembram o papel feminino, como cuidar da família e educar os filhos;
- da desvalorização de atividades exercidas por mulheres, uma vez que sua primeira função, a de cuidar do lar, nunca foi valorizada ou percebida como trabalho de fato, além da mulher sempre ter sido percebida como um ser inferior e, portanto, impotente para executar tarefas masculinas;

- da submissão aceita pelos valores tradicionais de que o homem é o responsável pela família, e que esta lhe deve respeito e submissão. Tais valores, diga-se de passagem, ainda são compartilhados pelos homens e pela maioria das mulheres, (CHABAUD e FOUGEYROLLAS-SCHWEBEL, 1986; HIRATA, 1986; AGESA e AGESA, 1999; JACKSON, 1999; RATHBONE, 1999; HEARN, 2000; VOGEL, 2000).

Valores sociais contribuem para a visão da vida pública como domínio masculino, uma vez que a cultura social respalda a volta da mulher ao lar, seja para ter filhos, seja porque, sob os olhos da sociedade, a manutenção da família é obrigação do homem, portanto, o salário da mulher é visto como complementar, o que reforça a desvalorização da força social do trabalho da mulher (RODRIGUES, 1980; BETTIOL e TONELLI, 1991; SACHIDA e LOUREIRO, 1998; RATHBONE, 1999).

A classe social também é um determinante importante, pois as classes médias/altas possuem mais mobilidade, devido ao fato de poderem pagar creches e pessoas para cuidar dos serviços domésticos, além de adquirir aparelhos facilitadores para a manutenção da rotina do lar. As mulheres desta classe também encontram mais apoio dos familiares quanto a terem direito a um trabalho fora dos afazeres domésticos.

Entre a população de classe baixa, as próprias mulheres vêem-se como obrigadas a trabalhar para manter ou complementar o orçamento doméstico, no entanto, não reconhece no trabalho um espaço pertencente a ela como pessoa, seu lugar é no lar, cuidando dos serviços domésticos e da educação das crianças, para que o homem possa desempenhar bem o seu papel social (RODRIGUES, 1980; BARROSO, 1990; BETTIOL e TONELLI, 1991, HEARN, 2000).

Entretanto, de acordo com BELLE (1993), toda mulher, independente da classe social, vive um conflito interno no referente ao trabalho, a organização e os planos referentes à vida familiar, proveniente de valores internalizados.

Assim, a autora chama a atenção para o fato de que os estudos sobre mulheres têm seu maior valor, não nas variações das características próprias a cada pessoa, "mas em situações sociais em que se encontram no trabalho, na família e em situações socioculturais mais amplas" (BELLE, 1993, p. 230), pois

"cada sociedade elabora e define uma imagem do mundo natural, do universo onde ela vive e tenta, então, construir um conjunto significante" (BELLE, 1993, p. 202).

Nesse aspecto, em PERREAULT (1993, p. 251) "as lutas das mulheres, sua resistência aos métodos de trabalho como a produção de sua relação cotidiana com o trabalho e as estratégias particulares que estão ligadas a isso, devem ser analisadas tendo-se em conta diferenças que existem nas relações entre os sexos dentro das relações sociais mais vastas que moldam a vivência do trabalho em nossas sociedades, sejamos homens ou mulheres".

Ademais, têm-se, e deve-se levar em consideração, que as organizações foram construídas pelos homens, os sistemas organizacionais, as práticas de trabalho, as normas e as definições refletem a experiência, os valores e as situações vivenciadas pelo sexo masculino (SAMPSON, 1996; REARDON, 1997; MEYERSON e KOLB, 2000).

Desta forma, parece normal que os homens ignorem as perspectivas femininas e o fato de construírem um sistema que protege os valores masculinos, tidos como únicos e verdadeiros, apesar da chegada cada vez mais acentuada das mulheres às diversas áreas da organização (SAMPSON, 1996; MEYERSON e KOLB, 2000; REARDON, 1997).

Em face do exposto, presume-se que as diferenças sexuais são socialmente construídas, as diferenças entre homens e mulheres, por exemplo, não são herdados biologicamente, mas são o resultado das regras de socialização impostas, desde cedo às crianças (MEYERSON e KOLB, 2000).

Segundo as autoras acima, a questão de gênero, deve ser visualizada dentro de um complexo e disseminado processo social, que vêm operando sistematicamente como um eixo em torno do qual as práticas de trabalho e as interações sociais reforçam em larga escala os sistemas de poder vigentes e reproduz as formas dominantes de tendências organizacionais.

Estas propensões apresentam um padrão para hierarquias que agregam a segregação ocupacional, o paradigma sexual dominante e contribuem para a continuidade das responsabilidades familiares diferenciadas para homens e mulheres; assim como reproduzem outras formas discriminantes de relações sociais, como no tocante a idade, classes sociais, deficiências e etnicidade (HEARN, 2000; MEYERSON e KOLB, 2000).

De acordo com LARAIA (2000), o dimorfismo sexual diferencia anatomicamente a espécie humana, mas argumenta que é falsa a concepção de que pessoas agem e se comportam de formas diferentes em função de seus sexos. Uma mesma atividade segundo o autor, em uma determinada cultura é atribuída a homens, em outras, a mulheres.

Assim, versa o autor, "a verificação de qualquer sistema de divisão sexual do trabalho mostra que ele é determinado culturalmente e não em função de uma racionalidade biológica" (LARAIA, 2000, p.19), e resume concluindo que "o comportamento dos indivíduos depende de um aprendizado, de um processo que chamamos de endoculturação".

E dessa forma, um menino e uma menina agem e se comportam de maneiras diferentes diante das mesmas situações, não em função de seus hormônios, mas em decorrência de uma educação diferenciada" (LARAIA, 2000, p. 20).

Dentro desta perspectiva, BERGER e LUCKMANN (1985), salientam que o homem (ser humano) enquanto organismo, e mais especificamente o eu, "não podem ser devidamente compreendidos fora do particular contexto social em que foram formados" (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 74).

Para os autores acima a ordem social é um produto humano, "mais precisamente, uma progressiva produção humana. É construída pelo homem no curso de sua contínua exteriorização. A ordem social não é dada biologicamente nem derivada de quaisquer elementos biológicos em suas manifestações empíricas" (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 76).

As instituições para BERGER e LUCKMANN (1985, p. 91) explicam-se, em primeiro lugar pelos argumentos de que certos interesses são comuns a todos os membros de uma coletividade; e em segundo, que muitas áreas de conduta só terão importância para alguns, estas, implicam em diferenciações estabelecidas em "diferenças pré-sociais, tais como o sexo, ou em diferenças produzidas no curso da interação social, por exemplo, as que são engendradas pela divisão do trabalho".

Do exposto, parte-se do pressuposto que a predominância de paradigmas ditos masculinos, são institucionalizadas, e, partilhadas pela sociedade de uma forma geral, isto é, fazem parte do mundo objetivo, é legitimado.

Tal constatação encontra-se fundamentada no que BERGER e LUCKMANN (1985, p. 182-183) chamam de programas de socialização, os quais "são impostos às crianças na socialização primária, estes implicam numa seqüência de aprendizado socialmente definido para cada idade e também, [...] é provável que a maioria dos programas definam a questão diferentemente para os meninos e para as meninas".

A socialização primária, para BERGER e LUCKMANN (1985), tem em geral para o indivíduo o valor mais importante, sendo a estrutura básica para toda socialização secundária que deve assemelhar-se à primária.

Isto significa que, todo indivíduo nasce dentro de uma estrutura social objetiva, dentro da qual encontra outros significativos que formam a sua socialização. Tais significativos lhes são impostos, as definições apresentadas por estes à situação dele apresentam-se como a realidade objetiva.

> Desta maneira, nasceu não somente em uma estrutura social objetiva mas também em um mundo social objetivo. Os outros significativos que estabelecem a mediação deste mundo para ele modificam o mundo no curso da mediação. Escolhem aspectos do mundo de acordo com sua própria localização na estrutura social e também em virtude de suas idiossincrasias individuais, cujo fundamento se encontra na biografia de cada um. O mundo social é "filtrado" para o indivíduo através desta dupla seletividade (BERGER E LUCKMANN, 1985, p. 176).

2.2.5 Perspectivas para a Mudança do Paradigma Dominante

Em face do exposto anteriormente, entende-se que mulheres e homens comportam-se de forma diferente e percebem o mundo objetivo de forma diferente, em parte, devido aos diferentes padrões de socialização a que foram submetidos por pertencerem a sexos diferentes.

As propostas para uma mudança de paradigmas, nesse sentido, só serão possíveis, quando ocorrerem mudanças nos valores arraigados e interiorizados pela sociedade, os quais são transmitidos através das gerações (DALLALFAR e MOVAHEDI, 1996; ACKER, 2000; COLEMAN e RIPPIN, 2000; HEARN, 2000; MEYERSON e KOLB; 2000; CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001).

Como estratégias para alcançar tais objetivos, que pela própria peculiaridade é de longo prazo, a literatura mostra-se divergente.

Para BELLE (1993), além dos aspectos sociais, a estrutura organizacional tem grande influência.

Para COLLEMAN e RIPPIN (2000) e MEYERSON e KOLB (2000) deve-se trazer para a causa a conscientização, a aderência e a colaboração dos membros e pares organizacionais, dentro de um contexto que incluirá mulher, homem e gênero.

Para HEARN (2000) e KERFOOT e KNIGHTS (2000), os estudos devem continuar focados exclusivamente na mulher, sob pena de cair no esquecimento situações ainda não resolvidas, como a discriminação e a exclusão das mulheres.

Na mesma linha ACKER (2000), salienta que projetos embasados na equidade de gênero, têm-se mostrado ineficientes e precisam ser verificados nas bases da identidade, incluindo a identidade de gênero que sustentam as ações organizacionais.

TRAT (1998), embasada na abordagem de Engel, respalda a mudança nos pontos de vista da produção e reprodução, onde questões devem ser resolvidas no desenvolvimento de serviços sociais, que permitam homens e mulheres dividir a produção e a reprodução em tempos e condições de igualdade.

Da mesma forma VOGEL (2000) atribui perspectivas de mudança através de estudos sobre o trabalho doméstico e sua conseqüente distribuição igualitária entre os sexos.

HARTSOCK (1998) visualiza na teoria marxista a mudança através do foco nas classes sociais; na mesma linha, BULPORT *et al.* (1986) vêem às possibilidades de mudanças, explorando questões que estudam o patriarcado, o capitalismo e suas conseqüências.

REARDON (1997), investe na mudança dos padrões de comunicação como mecanismo para que homens e mulheres visualizem-se como iguais.

CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA (2001) argumentam que a mudança pode acontecer através da sintonia e organização em redes e articulações de pessoas, grupos e instituições, em torno de estratégias e alianças definidas.

CAPPELLIN (1996) aposta nas ações afirmativas para fazer frente às discriminações, a autora define ações afirmativas como estratégias de política social, cujo objetivo é contribuir para cancelar ou corrigir as desigualdades de fato, promovendo a participação e a presença das mulheres em todos os setores profissionais e em todos os níveis de responsabilidades. Além disso, esta autora

acredita que as políticas de valorização da diferença feminina ajudam a aprimorar formas de comparação, sem aceitar, *a priori*, o universal critério da masculinidade na classificação das práticas produtivas.

Experiências de ações afirmativas, voltadas para a questão da mulher especificamente e, vivenciadas em vários países, podem ser encontradas em DELGADO, CHAPPELLIN e SOARES (2000).

CALÁS e SMIRCICH (1998) fazem uma classificação das abordagens que se preocupam com as questões femininas, estes estudos também são nomeados teorias feministas. As autoras especificam os pontos fracos/fortes de cada uma e suas contribuições para o entendimento e soluções da discussão sobre gênero.

Segundo CALÁS e SMIRCICH (1998) as teorias femininas são classificadas como:

- teoria feminista liberal, centra-se na perspectiva de que a mulher pode obter racionalmente a cooperação dos homens para atingir seus objetivos;
- teoria feminista radical, assim chamada por seus estudos serem centrados na mulher e explorar as vantagens de reforçar os valores femininos;
- teoria feminista psicanalítica, favorece abordagens clínicas que conectem o mundo da mente dos indivíduos com suas experiências de desenvolvimento;
- teoria feminista marxista, analisa a dinâmica produtiva e reprodutiva das dinâmicas de gênero na organização capitalista e patriarcal da economia e da sociedade;
- teoria feminista socialista, enfatiza a integração analítica da estrutura social e da ação humana para explicar a persistência da segregação e da opressão de gênero;
- teorias feministas pós-estruturalistas/pós-modernas, focalizam a construção e a precária natureza do gênero na organização, e também revelam o envolvimento dos estudos organizacionais na constituição de arranjos de gênero;
- teorizações terceiro-mundistas/(pós)colonialistas, essas analises focalizam as complexas subjetividades produzidas pelas interseções de

gênero, raça, classe etnia e outros no contexto de relacionamentos específicos entre primeiro e terceiro mundos.

Vistas isoladamente, as propostas e abordagens apresentam limitações, as quais são superadas quando percebidas como complementares, assim vistas, fortalecem a perspectiva de mudanças, ainda que distantes e não sem obstáculos, e reconhece-se a importância da continuidade, apesar da nostalgia de verificar que os passos são lentos e que sempre se poderia fazer muito mais (AVAKIAN, 1996).

A autora acima coloca, ainda, que é somente no transcorrer do tempo que se pode fazer uma análise onde seja possível averiguar tanto o avanço, quanto os erros cometidos, e são essas constatações que possibilitam caminhar para frente.

Entende-se tal processo como normal, pois como constatado anteriormente, a equidade entre homens e mulheres e a integração de valores femininos carecem de legitimação social, e ainda tem que passar pelo processo de legitimação. Citando BERGER e LUCKMANN (1985, p. 126-127):

> a legitimação enquanto processo é melhor definida dizendo-se que se trata de uma objetivação de sentido de "segunda ordem". A legitimação produz novos significados, que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares. A função da legitimação consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de "primeira ordem", que foram institucionalizadas.

Dessa forma, adota-se neste estudo, a concepção de gênero como um termo em construção, o qual aparece como produto da socialização e vivência do aprendizado social dos papéis sexuais, das práticas culturais e das relações com os pais no primeiro estágio do desenvolvimento (CALAS e SMIRCICH, 1998, BERGER e LUCKMANN, 1985).

E reforça a postura, já colocada, de que questões sobre gênero devem ser entendidas, não nas variações próprias de cada pessoa, mas em situações sócio-contextuais, como a família, o trabalho, e em situações socioculturais mais amplas (BELLE, 1993; NKOMO e COX JR, 1998).

A seguir, no Quadro 4, demonstra-se o conceito de gênero encontrado na literatura pesquisada, de autores nacionais e estrangeiros. E na seção seguinte são apresentados o ambiente e a organização, tal como são investigados neste estudo. Os parâmetros instituídos viabilizam a mensuração dos valores atribuídos a essas variáveis.

QUADRO 4 – CONCEITUALIZAÇÃO DE GÊNERO/AUTORAS ESTRANGEIRAS E NACIONAIS

Autores	Ano	Conceito	Fonte
Maxine Molineux	1984	Mulher (interesses estratégicos de sexo) ligados aos atributos de sexo	In Aquino *et al.* 1992
Joan W Scott	1986	Gênero é um termo "em construção, que ao mesmo tempo reflete e constitui uma variedade de teorizações feministas"	In Calás e Smircich ,1998
Teresa de Laurentis	1987	Gênero é a representação de papéis sociais, que é também sua própria construção, não só onde parece mais óbvio, como nos "aparelhos ideológicos de estado", mas até no feminismo	In Aquino *et al.* 1992
Joan W Scott	1990	Gênero: elemento constitutivo de relações sociais, baseado nas diferenças percebidas entre os sexos e forma primeira de significar as relações de poder	In Aquino *et al.* 1992
Maria Luiza Heilborn	1990	Gênero é a distinção entre atributos culturais alocados a cada um dos sexos e a dimensão biológica de seres humanos. Elemento constitutivo da razão simbólica	In Aquino *et al.* 1992.
Heleieth Saffioti	1990	Gênero é a maneira de existir do corpo, entendido como campo de possibilidades culturais recebidas e reinterpretado; constrói-expressa-se através de relações sociais (de poder), em processo infinito de modelagem-conquista de seres humanos.	In Aquino *et al.* 1992.
Mary G. Castro	1991	Gênero é a construção sociológica, político-cultural do termo sexo.	In Aquino *et al.* 1992.
Elizabeth Souza-Lobo	1991	Gênero: partilha da definição de Scott, enfatizando a dimensão de subjetividade sexuada do conceito adotado.	In Aquino *et al.* 1992
A. S. Wharton	1992	Gênero deve ser observado como categoria socialmente construída na pesquisa organizacional, assim, deve ser entendido através de estímulos contextuais em vez de por componentes fixos de um autoconceito individual.	In Nkomo e Cox Jr. 1998.
Lezak Shallat e Ursula Paredes	1995	Gênero é um conceito que se refere a um sistema de papéis e de relações entre mulheres e homens, os quais não são determinados pela biologia mas pelo contexto social, político e econômico. O sexo biológico de uma pessoa é dado pela natureza, o gênero é construído.	Shallat e Paredes, 1995.
Karen Oppenheim Mason	1997	Gênero é constituído dentro de um sistema social que constrói expectativas para o comportamento de homens e mulheres e são encontrados (de várias formas) dentro de todo conhecimento social humano.	In McDonald, 2000.
Gill Coleman e Ann Rippin	2000	Gênero é construído dentro de um processo social complexo que estabelece um padrão para a ação e comportamentos estendidos para as políticas, práticas e comportamentos organizacionais	Coleman e Rippin, 2000
Denise Carreira, Menchu Ajamil e Tereza Moreira	2001	Gênero, trata-se de uma categoria de analise social que estuda as relações entre homens e mulheres na sociedade: relações construídas ao longo da História, que mudam continuamente e que se manifestam de formas diferentes, dependendo de cada lugar e de cada época.	Carreira, Ajamil e Moreira, 2001.

2.3 CONTEXTO AMBIENTAL E ORGANIZACIONAL

Adota-se o ambiente como existência socialmente criada, e assim, apresenta uma substancial transformação quanto à sua concepção e relacionamento com as organizações. Nesse sentido, assume-se uma visão que trata a organização como qualidade de interação, definida pelo "grau no qual um conjunto de pessoas compartilha crenças, valores e pressupostos que os encorajam a fazer interpretações que mutuamente se reforçam em seus próprios atos e nas ações dos outros" (SMIRCICH e STUBBART, 1985, p. 727).

Isso significa que o ambiente deixa de ser algo meramente concreto e exterior e torna-se entidade construída pelos agentes organizacionais, ou seja, trata-se de algo que, simultaneamente, interage com a organização e faz parte de sua constituição; tanto as organizações quanto seus ambientes são representações construídas e objetivadas por seus próprios membros (GUARIDO FILHO, 2000).

A finalidade dessa seção limita-se a apresentar quadros orientadores, os quais serão utilizados para analisar a interpretação do ambiente e da organização e verificar as práticas gerenciais adotadas, assim como, delinear os conceitos vigentes às variáveis. Esclarece-se, todavia, que tais definições, servem-se, tão somente, a elucidar os parâmetros instituídos a estas variáveis, em observância aos objetivos propostos neste estudo especificamente, e não têm, portanto, como escopo, uma discussão mais abrangente a respeito das questões abordadas.

2.3.1 O Ambiente

Dentre as diversas concepções que abordam o ambiente, adota-se como medida de análise, o conjunto de critérios e padrões presentes no contexto institucional, que definem aquilo que é valorizado e institucionalmente aceito como curso de ação das organizações (HININGS *et al.*, 1996; CRUBELLATE e MACHADO-DA-SILVA, 1998).

Nesse sentido, DIMAGGIO e POWELL (1983) apresentam a tese de que pressões ambientais isomórficas pressionam as organizações de um mesmo campo organizacional, para se tornarem mais homogêneas com relação a suas estruturas.

Processo associado ao conceito de isomorfismo dá-se devido às forças competitivas e institucionais de caráter coercitivo, mimético e normativo. "As organizações não somente concorrem por recursos e consumidores, mas por poder político e legitimidade institucional; por adequação social, bem como econômica" (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p. 150).

A atuação dos mecanismos isomórficos confere legitimidade e apoio ambiental às ações organizacionais, pois à medida que, estas incorporam normas compartilhadas coletivamente, facilitam as transações interorganizacionais e favorecem o funcionamento interno (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

SCOTT (1992) combina as perspectivas da homogeneização com a da competitividade, mediante a conceitualização de dois tipos de ambientes: o técnico e o institucional. Os ambientes técnicos "são aqueles nos quais as organizações disponibilizam produtos ou serviços que são trocados no mercado e recompensados por seu desempenho eficiente e efetivo". Os ambientes institucionais caracterizam-se "pela elaboração de regras e exigências para as quais as organizações individuais têm que se ajustar a fim de que recebam legitimidade e apoio" (SCOTT, 1992, p. 132).

Sobre esse aspecto MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) articulam a importância dos dois conceitos enquanto facetas de uma mesma dimensão. Para estes autores, ambientes técnicos ou "espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho" (p. 103).

Os ambientes institucionais, por sua vez, caracterizam-se "pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual" (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996, p. 104).

Referente ao ambiente técnico, SCOTT (1992) sintetizou os principais aspectos levantados por vários autores em dois grupos – incerteza e dependência.

Aspectos que afetam a incerteza:

- grau de homogeneidade/heterogeneidade: a extensão na qual os elementos ambientais em que se insere a organização são similares, por exemplo, os tipos de clientes atendidos;

- grau de estabilidade /variabilidade: a extensão na qual os elementos estão sujeitos à mudança, por exemplo, a taxa de inovação de produtos;
- grau de ameaça/segurança: a extensão na qual a organização é vulnerável a seu ambiente;
- grau de interconexão/isolamento: a extensão na qual a organização está ligada a outras organizações, por exemplo, os tipos de fornecedores necessários;
- grau de coordenação/não coordenação: a extensão na qual o ambiente com o qual a organização se depara é organizado ou estruturado.

Aspectos que afetam a dependência:

- grau de abundância/escassez: a extensão na qual os recursos necessários à organização estão disponíveis no ambiente;
- grau de concentração/dispersão: a extensão na qual os recursos necessários à organização estão espalhados em seu ambiente;
- grau de coordenação/não coordenação: o mesmo exposto para incerteza.

Já no tocante ao ambiente institucional, a tendência ao isomorfismo "decorre da influência de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, reduzindo a variedade e a instabilidade dos arranjos estruturais vigentes em um campo institucional" (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993, p. 148).

Para DiMAGGIO e POWEL (1983) o isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais, exercidas por uma organização sobre outra que se ache em condição de dependência e expectativas socialmente postuladas; já o isomorfismo mimético deriva da tendência dos dirigentes em adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações, em face da incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos ambíguos ou exigências ambientais; por fim, o isomorfismo normativo conduz a formas equivalentes de interpretação e atuação perante problemas e exigências organizacionais consolidadas pelas especializações profissionais, que compartilham regras e rotinas de trabalhos comuns.

Ambas as dimensões – técnica e institucional – compreendem níveis de análise local, regional, nacional e internacional (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA,

1996), os autores sustentam a idéia de que os indivíduos definem suas ações em conformidade com os significados atribuídos à realidade na qual se encontram.

Dessa forma, o grau de visualização ambiental da organização pelos seus membros é extraído tanto do ambiente técnico quanto do institucional e caracteriza seu contexto institucional de referência, o qual a empresa adota para suas ações e estratégias.

Sob esse aspecto "Cada organização [...] orienta-se pelo contexto institucional no nível que mais se coaduna com a sua trajetória e, portanto, com sua lógica interior" (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998, p. 3).

De acordo com MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES (1997, p. 4) o contexto de referência ambiental difere entre indivíduos e em conseqüência entre grupos e entre organizações, pois "os critérios, concepções ou preferências são racionalizados sobre o que é desejável em termos de curso de ação".

Como valores "se formam a partir de entendimentos e interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos e, posteriormente, compartilhados pelo grupo" (MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES, 1997, p. 4), uma organização que absorva as concepções e conceitos de um determinado nível ambiental, provavelmente nortear-se-á por este, o que pode trazer problemas de adaptações pela tendência a não visualizar práticas institucionalizadas num contexto mais amplo (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES, 1997).

A princípio, a empresa mais competitiva é aquela que coaduna com os parâmetros internacionais (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

No que concerne ao ambiente, este estudo utiliza como referência para análise, o ambiente técnico e institucional e seus níveis de análise, conforme Quadro 5.

QUADRO 5 – AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL

AMBIENTE TÉCNICO	**Aspectos** - Incerteza - dependência	**Níveis de análise** - local - regional - nacional - internacional
AMBIENTE INSTITUCIONAL	**Isomorfismo** - Coercitivo - mimético - normativo	

FONTE: Elaborado a partir de SCOTT (1992) e MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996).

2.3.2 A Organização

A interpretação da organização se dá, dentre as vertentes teóricas existentes, por meio dos valores organizacionais, definidos como um conjunto de padrões intersubjetivos que, no âmbito organizacional definem o que é valorizado e socialmente desejável como curso de ação da organização (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980; HININGS *et al.*, 1996).

Nesse sentido, entende-se a realidade como "produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos" (MORGAN, 1980, p. 608), ou seja, a realidade é construída pela mente humana interagindo em situações sociais (SCOTT, 1992), logo reconhece a presença de aspectos cognitivos e relativos à autonomia humana.

Dado o propósito deste trabalho, delibera-se para análise, no que concerne à organização, as seguintes dimensões: estrutura, comunicação, estratégia e tecnologia; vale ressaltar, que serão investigadas a partir dos valores e das crenças que orientam a interpretação dos grupos de gerentes masculinos e femininos pertencentes à amostra em estudo; os parâmetros encontram-se delimitados no Quadro 6, seguido de suas concepções conceituais.

QUADRO 6 – INDICADORES PARA ANÁLISE DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS

ESTRUTURA	Diferenciação - Tipo de diferenciação - Grau de diferenciação - Critério de Diferenciação - Hierarquia Formalização - Uso de regras e procedimentos - Divisão de cargos e papéis Centralização - Autoridade - Lócus de autoridade - Tipo de relação	 Hipertexto/vertical Baixo/alto Grupos de trabalho, flexível/ burocrático Múltipla/funcional Baixo, orientação geral/Alta especificação Baixa/Alta Descentralizada/Centralizada Variável, grupo/ Chefe, alto escalão Parceria, cooperação/ Subordinação, controle
COMUNICAÇÃO	- Escopo - Grau de centralização - Tipo de comunicação - Grau de interação	Amplo/Topo-base Baixo/alto Formal/informal Alto/Baixo
ESTRATÉGIA	- Implementação	Construção permanente/Determinada
TECNOLOGIA	Inovação Adaptação	Desenvolvimento P&D Transferência Incremento

FONTE: Adaptado de MACHADO-DA-SILVA e GUARIDO FILHO, 2001.

2.3.2.1 Estrutura

Para CHANDLER (1962), a estrutura pode ser definida como o desenho da organização através do qual o empreendimento é administrado, formal ou informalmente definido. Esse desenho possui dois aspectos: o primeiro inclui as linhas de autoridade e a comunicação entre as diferentes áreas e respectivos responsáveis; e o segundo as informações e dados que fluem através dessas linhas de comunicação e autoridade.

Centralização, para HAGE (1980) define-se como o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização. Esta abordagem enfatiza o fato de que o poder é exercido de diversas maneiras e numa variedade de locais dentro de uma organização. HSU, MARSCH e MANNARI (1983) apontam: quanto maior o nível de delegação da autoridade, de decisão aos escalões subalternos e quanto mais o processo decisório estiver disseminado nos níveis hierárquicos da organização, mais descentralizada ela será.

2.3.2.2 Comunicação

Comunicação define-se pelo processamento de dados em forma de mensagem, entre e fora dos canais formalmente modelados pelas organizações, incluindo todos os aspectos não-informacionais que envolvem a mensagem (MANNING, 1992).

Pode-se dizer que a comunicação de uma mensagem se dá entre os membros da organização; e, basicamente em três etapas, codificação em uma mensagem, transmissão da mensagem por algum veículo e decodificação da informação da mensagem recebida (HAMPTON, 1992).

Dentre vários aspectos, um sistema de comunicação pode ser analisado a partir de seu caráter formal ou informal. Para MARTINELLI e ALMEIDA (1997), a comunicação formal utiliza-se de um canal e é exercida com a responsabilidade de comando definida pela organização; já a comunicação informal não considera a hierarquia de autoridade da empresa, sendo que as informações fluem entre os membros organizacionais.

2.3.2.3 Estratégia

Sinteticamente, estratégia pode ser definida como a formulação de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

HART (1991) propõe um arcabouço para conceituar e entender o processo de formulação da estratégia, composto por duas dimensões, onde a primeira é a intencionalidade da alta administração, e se refere à medida na qual a estratégia é deliberada ou emergente.

De acordo com MINTZBERG e QUINN (1991) e MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), a palavra estratégia existe há muito tempo e, por isso, muitas definições são dadas para o termo. Nesse contexto, os autores apresentam cinco definições diferentes de estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e manobra. A estratégia como plano aponta uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Como padrão, por sua vez, representa a consistência em comportamento ao longo do tempo, ou seja, as organizações extraem padrões de seu passado.

No primeiro caso, como plano, pode-se chamar a estratégia de pretendida, isto é, desenvolvem-se planos para o futuro. Já, no segundo, é vista como realizada; porém, nem sempre as estratégias realizadas devem ter sido pretendidas e nem sempre as pretendidas conseguiram ser realizadas. Assim, quando as intenções são plenamente realizadas, podem chamar-se estratégias deliberadas; as não realizadas, estratégias irrealizadas e, quando ocorre a realização de um padrão que não foi expressamente pretendido, pode-se chamá-la de emergente.

MINTZBERG (1998) coloca a importância e a necessidade de se considerar tanto a perspectiva deliberante quanto a emergente.

2.3.2.4 Tecnologia

Para MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO (1998), o sentido mais completo para tecnologia é aquele que envolve tanto equipamentos quanto conhecimentos empregados no processo de transformação de *inputs* em diferentes *outputs* pela organização; ou seja, conforme ZEY FERREL (1979), uma conceituação geral de tecnologia indica que ela envolve processos mecânicos e

intelectuais mediante os quais a organização transforma *inputs* ou matéria prima em *outputs* ou produtos/serviços.

Inovação refere-se ao processo mediante o qual novos objetos, idéias e práticas são criados, desenvolvidos ou reinventados (SLAPPENDEL, 1996) e implementados de forma que eles sejam novos para a organização no momento de sua adoção (DAMAPOUR e EVAN, 1984; DAMAPOUR, 1992).

Nesse sentido, a adoção de inovações é concebida como processo que inclui geração, desenvolvimento e implementação de novas idéias ou comportamentos, sendo responsáveis pelas mudanças organizacionais geradas como respostas às mudanças do ambiente externo ou como ação preemptiva ao ambiente (DAMAPOUR, 1992).

Na seqüência, apresenta-se os parâmetros de investigação das práticas gerenciais vigentes nos grupos em estudo, vide Quadro 7, e as concepções conceituais adotadas para investigação.

QUADRO 7 – INDICADORES PARA ANÁLISE DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

LIDERANÇA	Participativa/processos interpessoais Formal/recompensas e punições
CONTROLE	Mecanismos formais/impessoais - Planejamento formal - Padrões de desempenho - Monitoramento - Implementação de correções Mecanismos informais/pessoais - confiança depositada nos membros - incentivo a discussões/mecanismos estabelecidos pelos membros
TOMADA DE DECISÃO	Racional Subjetiva/intuitiva
NEGOCIAÇÃO	Ganha-perde - hostil - manipulador Ganha-ganha Perde-perde

FONTE: Elaborado com base na literatura.

2.3.2.5 Liderança

Pode-se definir liderança como a "influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma

meta ou metas especificadas" (TANNENBAUM, WESCHLER E MASSARIK, 1972, p. 42).

MINTZBERG (1986) concebe que a liderança pode ter duas orientações; a primeira se refere ao líder como responsável pelas atividades de seu grupo; a segunda se refere à sua função de motivar e encorajar funcionários.

Quanto à dimensão, a liderança pode caracterizar-se pelo nível de participação dos funcionários no processo de tomada de decisão; como pode centralizar a tomada de decisão no líder (JAGO, 1982).

Assim, para o autor acima, a liderança participativa envolve alto grau de troca de informações e consulta, confiança mútua e respeito entre líder e subordinados através de processos interpessoais; e a formal envolve o grau em que o líder define, organiza as relações dentro de seu grupo e estabelece canais de comunicação e métodos para o desempenho das tarefas do grupo e envolve processos formais de recompensas e punições. Sendo este último estilo inerente ao tipo de dominação racional legal presente em organizações burocráticas (WEBER, 1963).

Dessa forma, as pessoas enxergam na obediência, no sujeitar-se a esses mecanismos, a forma mais eficaz, senão a única, de sobreviver e vencer (BAUMAN, 1976).

Nesse sentido, para GOULDNER (1971) a perspectiva formal e técnica, é considerada o tipo mais racional, pois significa fundamentalmente o exercício do controle baseado no conhecimento, por ser considerado superior tanto no saber técnico como o do fato concreto dentro de sua esfera de interesse.

Já, para McRAE (1975), a estrutura da sociedade em geral e das organizações como contextos específicos, tem se estruturado de forma racional, por ser esta institucionalizada como necessária para o entendimento e para a manutenção das relações que permeiam estas organizações, e por estar legitimada como eficaz no alcance de objetivos artificiais.

A adoção por um determinado tipo como o mais apropriado se dá, de acordo com HAMPTON (1992), em função das características do subordinado, da tarefa/atividade a ser desenvolvida e de determinadas circunstâncias, nessa acepção, o estilo mais eficiente de liderança é circunstancial.

2.3.2.6 Controle

O controle é apontado como importante atividade gerencial no sentido de que é uma maneira de assegurar que a organização atinja seus propósitos e resultados e, além disso, visto que organizações são constituídas por diversas interações humanas individuais, elas inevitavelmente implicam controle (TANNENBAUM, 1975). O controle organizacional pode ocorrer de variadas maneiras. Para BARKER (1993), somente pela utilização de um mecanismo formal ou informal, o controle se manifesta sobre a atividade organizacional.

DAFT e MACINTOSH (1984), salientam que, normalmente, o controle é exercido por meio de mecanismos formais de controle, ou seja, aqueles que envolvem planejamento formal de padrões de desempenho, monitoramento ou medida das atividades para alcançar os níveis de desempenho e implementação de correções caso os objetivos não sejam alcançados, sendo assim, chamados, segundo os autores de mecanismos impessoais. O controle pode ainda, ser assegurado mediante mecanismos pessoais, como por exemplo, a confiança depositada nos membros do grupo e o incentivo a discussões a respeito da melhor maneira de operar no sentido de alcançar as metas (DAFT e MACINTOSH, 1984).

2.3.2.7 Tomada de decisão

De acordo com MOTTA (1998), a função de quem dirige é essencialmente voltada para a decisão. As decisões constituem uma parte da dinâmica administrativa de todos os tipos de organização, tendo em vista a consecução de objetivo.

Geralmente, o processo decisório tem sido visto de varias maneiras, tais como decidir, deliberar, determinar ou resolver, porém o termo decisão significa fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto, ou seja, refere-se a uma resposta organizacional a um problema. Para BRAGA (1987), a tomada de decisão é processo de pensamento e ação, que culmina com uma escolha. Esta consiste em selecionar entre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. Da mesma maneira, BRUNSSON (1989) observa que a decisão é um mecanismo que ocorre entre idéias e ação.

ROBBINS (1998) aborda que, quanto à maneira de pensar, os tomadores de decisão podem ser mais racionais ou intuitivos.

Tomadores de decisão racionais consideram a organização burocrática, tendo a racionalidade econômica implícita no processo decisório. Nesse sentido, a decisão é vista como maneira de adequar os meios aos fins pretendidos, para maximizar a eficiência no alcance das metas organizacionais (PLEFFER e SALANCICK, 1974; RODRIGUES, 1985), assim, os tomadores de decisão determinam as ações lógicas pelas quais se opta numa situação, através de dados determinados objetivos (RODRIGUES, 1991).

Os tomadores de decisão voltados para intuição, utilizam a experiência e usam de julgamento para comparar uma situação nova com outra já conhecida (CLEMEM, 1996), assim como, utilizam o senso comum, da simplicidade e do juízo, por meio do uso dos instintos e percepções individuais (MOTTA, 1998).

2.3.2.8 Negociação

A negociação tem surgido como uma das principais funções gerenciais devido a que, o contexto organizacional atual está marcado pelas inter-relações, tanto externamente pela construção de uma rede de contatos, quanto internamente, como parte integrante da dinâmica das organizações (KILKSBERG, 1993).

Nesse sentido, pode-se dizer que negociação é o processo no qual as partes decidem o que cada uma irá dar e receber na troca entre elas; envolve geralmente a administração de conflitos e a forma de resolvê-los.

Dentre as posturas adotadas ao negociar, encontram-se, para WANDERLEY (1998), a ganha-ganha e a ganha-perde.

A ganha-ganha tem como princípio a realização de um bom acordo, satisfazendo o interesse dos dois lados; já a ganha-perde considera somente os próprios interesses, fechando-se para alternativas de acordo.

Devido à investigação dar-se no setor bancário, contextualiza-se, a seguir, este segmento, dentro dos moldes tidos como viáveis dada à perspectiva de estudo adotada.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO

A finalidade deste delineamento é entender os Bancos dentro do contexto atual. Para tanto, foi investigada a dinâmica que os impulsionam, bem como a que restringe o setor bancário, objetivando esboçar a interface ambiente técnico/institucional e as relações de trabalho vigentes no setor.

Para tanto, coloca-se a princípio como a globalização afetou o setor, por considerar fator preponderante para este segmento, em seguida elabora-se breve levantamento das regulamentações a que o setor está sujeito e se argüi a performance necessária para permanecerem competitivos no novo cenário, ainda aborda-se as relações de trabalho adotadas e o enfoque dado à questão de gênero nesse setor.

2.4.1 Efeitos da Globalização

Dentre os temas mais discutidos na atualidade a globalização ocupa, sem dúvida, lugar de destaque, assim como gera controvérsias e perturbações entre os diversos segmentos, seja no âmbito acadêmico, nos diversos setores dos países em desenvolvimento, nos círculos empresariais e/ou na imprensa (CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA, 2001).

Na concepção de TORRES (2000), o fenômeno globalização caracteriza-se pela redução da capacidade de intervenção e regulação da economia dos estados nacionais, "isso face à crescente interdependência entre países e regiões gerado em conseqüência de movimentos mais fluídos de bens, serviços e capitais, assim como por acelerado processo de inovação tecnológica e pelo dinamismo das ações das corporações" (TORRES, 2000, p. 22).

Sob outro ângulo, na era moderna, o nível de distanciamento tempo-espaço é menor do que em qualquer período precedente, "e as relações entre formas sociais e eventos locais e distantes se tornam correspondentemente 'alongadas'" (GIDDENS, 1991, p. 69), e é dentro desta lógica que este autor define globalização como "a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por

eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa" (GIDDENS, 1991, p. 69).

De fato, a interação entre indivíduos e sociedades é cada vez mais intensa, fenômenos como a rapidez das mudanças e os impactos da tecnologia traduzem-se nos chamados efeitos da globalização.

Essas mudanças, para GIDDENS (2000a), são impelidas por uma série de fatores, alguns estruturais, outros mais específicos e históricos, sendo que influências econômicas estão certamente entre as forças propulsoras – especialmente o sistema financeiro global; contudo, o autor salienta que essas forças não são como as da natureza, mas sim "moldadas pela tecnologia e pela difusão cultural, assim como pelas decisões tomadas pelos governos para liberalizar e desregulamentar suas economias nacionais" (GIDDENS, 2000a, p. 24).

O que se segue, é uma corrida pela reciclagem das economias, partindo da tentativa de superar o impacto das mudanças econômicas e das novas políticas comerciais e financeiras como forma de dinamizar a competitividade.

Dessa perspectiva, a passagem do segundo para o terceiro milênio reveste-se realmente de uma transformação profunda das sociedades contemporâneas, o que indica uma associação a mudanças que tem como marca o fato de que as previsões e certezas têm durações cada vez mais efêmeras, além da convivência histórica da mais avançada tecnologia *on line* (VIZENTINI, 1999), onde a informação chega a qualquer lugar do mundo de forma similar a todos que queiram acessá-las, tendendo a padronização dos produtos e serviços.

Estes acontecimentos permitem afirmar que a tecnologia não diferencia mais as empresas, ao contrário, no fundo, pode mesmo igualá-las, (CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA, 2001), outra faceta é a velocidade das transformações, onde segundo VIZENTINI (1999, p. 11) "o velho paradigma das relações rapidamente se desagrega e o novo ainda não possui contornos definidos".

Para OMAN (1994) as percepções acerca da globalização refletem a justaposição de pelos menos quatro fenômenos: (1) relativo declínio da hegemonia econômica e da liderança política dos Estados Unidos, juntamente com o fim da guerra fria e a implosão da União Soviética, que puseram fim à bipolaridade; (2) a globalização da atividade empresarial tanto no setor da indústria como no de serviços; (3) a preocupação, notadamente após os anos 80, de generalizada

preocupação com ameaças ao meio ambiente e questões sociais e; (4) o rápido crescimento dos mercados financeiros globais a partir da década de 70, facilitado pela desregulamentação dos mercados financeiros nacionais de um lado, e pelas novas tecnologias de informação de outro.

O capital sofre um processo crescente de desterritorialização enquanto o mercado financeiro global vai se consolidando e, seguindo a tendência mundial, a atividade bancária também sofre o impacto da globalização dos mercados, assim como as atividades industriais e/ou de serviços, fato que tem obrigado os Bancos a saírem das fronteiras do Brasil e se integrarem no mercado financeiro global. Este fator juntamente com a permissão para Bancos estrangeiros atuarem no país nos mesmos moldes dos nacionais eleva a tecnologia da informação e novas formas de gestão, entre outras estratégias, a desempenhar um papel preponderante no cenário atual, como medida para superar os desafios que tendem a tomar formas homogêneas de competências (OMAN, 1994; CARVALHO, 1999).

É dentro desse contexto que estruturas ágeis, informação em *real time* e satisfação dos clientes, aliadas à capacidade tecnológica das empresas são premissas cada vez mais consideradas num setor altamente competitivo como o bancário (REIS, 1998), onde as palavras de ordem do processo de globalização são competitividade e produtividade.

Para adaptar-se a nova ordem o setor bancário brasileiro tem passado por um processo de reestruturação, particularmente mais acentuado após o plano real, com destaque para a concentração bancária a partir de fusões, aquisições e privatizações, contribuindo assim para a participação cada vez maior de empresas internacionais no domínio do setor (CARVALHO, 1999, Boletim DIEESE, maio/jun., 1999; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001; Boletim DIEESE, 2002; FETEC fev/2002).

De forma abrangente pode-se argumentar que está em curso um processo de consolidação no mercado financeiro, tendendo a concentração e a internacionalização do setor (Boletim DIEESE, maio/jun., 1999).

Ainda, segundo o Boletim DIEESE (maio/jun., 1999), duas são as razões para o setor bancário estar nesse curso: a primeira deriva da iniciativa das próprias empresas que, por imposição de uma concorrência mais acirrada, tem buscado obter ganhos de escala e de escopo, assim há a necessidade de um imenso investimento em infra-estrutura de telecomunicações e informática visando reduzir o

custo unitário médio por transação e diversificar o *mix* de produtos e serviços ofertados; a segunda razão tem caráter institucional, uma vez que o governo propicia a entrada e o aumento da presença de Bancos estrangeiros, na medida em que, segundo o governo, estas instituições agregam mais recursos, *know-how* e competitividade ao setor bancário brasileiro. Disto resulta o delineamento de um novo formato – um setor bancário com um segmento privado nacional mais forte, mais internacionalizado e menos público (CARVALHO, 1999; Boletim DIEESE, maio/jun., 1999; FETEC, fev./2002).

2.4.2 Dinâmica do Setor

Os Bancos estão inseridos num âmbito abrangente denominado setor financeiro nacional. É consensual a visão de que a operação eficaz deste setor é elemento estratégico na determinação da força competitiva de uma economia moderna e de seu potencial de crescimento e geração de bem-estar social (REIS, 1998; CARVALHO, 1999).

Um sistema financeiro eficiente é crucial para reunir e canalizar a poupança doméstica e a externa para as atividades produtivas mais promissoras da economia, "uma estrutura financeira funcional, em termos de instituições, práticas de mercado e termos contratuais, é essencial para que uma economia concretize seu potencial, tornando-se mais competitiva e dinâmica" (CARVALHO, 1999, p. 122).

Os sistemas financeiros nacionais são conformados por dois conjuntos de elementos: por um lado atende a demanda por serviços financeiros, como provisão de liquidez e de crédito a termos compatíveis com o uso pretendido dos recursos, organização de sistemas de pagamentos; por outro lado, proporciona a oferta de ativos com perfis adequados aos desejos de retorno e segurança das unidades superavitárias etc. (CARVALHO, 1999).

Acontece que, essas demandas são comuns a qualquer economia capitalista e, por este motivo, estimulam processos de inovação financeira, isto é, de criação de produtos, mercados e relações contratuais para atendê-las que tendem a ser, em princípio, semelhantes. Por essa razão, "o processo de inovação e desenvolvimento financeiro cria, de modo geral, uma tendência à homogeneização da atividade financeira nos diversos países" (CARVALHO, 1999, p. 127).

Outro fator importante é o sistema de regulação adotado em cada país. Diversificado no passado, em função de elementos políticos, econômicos e culturais específicos de cada sociedade, tendem, no momento, a um movimento de convergência a uma estrutura comum (EICHENGREEN, 2000).

Este movimento, de acordo com CARVALHO (1999), tem afetado os sistemas financeiros por dois lados: primeiramente, porque devido à liberalização das fronteiras entre os segmentos dos mercados financeiros, as instituições iniciaram amplo processo de consolidação, re-acomodação e ocupação de mercados que acabou por abrir novas oportunidades, como por exemplo, o financiamento de fusões e aquisições; em segundo lugar, como a liberalização financeira se dá em escala internacional, tornam-se crescentemente irrelevantes, em larga medida, as fronteiras nacionais.

Esta mobilidade advém do fenômeno globalização que, para o Brasil, tem sua alavancagem principalmente a partir de 1994, quando da implantação do plano real e o controle da inflação, desencadeando o processo de internacionalização da economia e do setor financeiro nacional (CARVALHO, 1999; MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES, 1999; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

A internacionalização da esfera financeira, para (CARVALHO, 1999), pode ser entendida em três dimensões: a expansão extraordinária dos fluxos financeiros internacionais, o acirramento da concorrência nos mercados internacionais de capitais e a maior integração entre os sistemas financeiros nacionais.

O primeiro aspecto da dimensão financeira refere-se aos fluxos financeiros internacionais, incluindo aí os empréstimos e os investimentos de *portfolio*. Esses fluxos têm sofrido elevado crescimento, apoiados por inovações tecnológicas nos setores de informática e telecomunicações, possibilitando a conexão em rede entre diversas organizações e a criação de novos produtos financeiros.

O segundo aspecto da esfera financeira refere-se ao crescimento da concorrência, envolvendo, de um lado, os Bancos e, de outro, organizações não bancárias, tais como: empresas transnacionais, fundos de pensão, seguradoras, as quais diversificam seus negócios e passam a atuar diretamente no mercado financeiro em diferentes regiões do mundo.

O terceiro aspecto diz respeito à integração dos sistemas financeiros nacionais, manifestada pela proporção crescente de ativos financeiros emitidos por

residentes e possuídos por não residentes, ocasionada principalmente, pelo diferencial entre as taxas de crescimento das transações financeiras internacionais e nacionais.

Segundo GONÇALVES *et al.* (1998) a história mostra que esse processo já ocorreu em períodos distintos, a diferença é que atualmente esse processo vem acompanhado do aumento da concorrência e da integração crescente em nível mundial.

Antes de instaurar as conseqüências e o perfil atual do setor bancário brasileiro, elabora-se a seguir uma síntese cronológica, a partir de CARVALHO (1999); BCB/histórico (2002) e BRAZILIAN BANKS (2002), para melhor localizar o setor financeiro nacional na atual conjuntura.

1808 a 1944 – antes mesmo da declaração da Independência do Brasil, em 1822, foi criado o Banco do Brasil, em 1808, marcando o surgimento do sistema financeiro brasileiro. Da sua criação até metade do século vinte, o principal agente do sistema era o Banco do Brasil, que exercia o papel de Banco Central (até 1964) e o monopólio na intermediação financeira.

1945 a 1963 – em 1945 o número de Bancos comerciais já era de 508. Surge a necessidade de um maior controle do sistema e o governo cria a SUMOC (Superintendência de Moeda e do Crédito), para controlar o mercado monetário e prepará-lo para a criação de um Banco central. A SUMOC implementou medidas para impedir a criação de novos Bancos, através de políticas restritivas à concessão de licenças para criação de novas instituições financeiras e do encorajamento de fusões entre as já existentes. Isso diminuiu o número de Bancos para 336 em 1964. Todavia, mesmo depois disso, o sistema financeiro continuou a crescer, mas desta vez pelo aumento do número de agências dos Bancos já existentes.

Com a taxa de juros tendo um teto controlado pelo governo, a opção mais lucrativa para os Bancos era aumentar o número de agências, para ganharem no volume de transações e recursos. Essa política de taxa de juros impediu qualquer contrato de crédito de cobrar uma taxa maior que 12%. Na prática, essa lei estabeleceu um custo de captação de 6% para os Bancos e um retorno de 12% na concessão de crédito.

Na medida em que a inflação foi crescendo, as taxas de empréstimo ficaram atrativas para os clientes, o que aumentou a demanda. Todavia os Bancos não

podiam oferecer taxas maiores para aumentar o volume de captação e assim poder satisfazer a demanda. A única alternativa para aumentar o volume de recursos captados foi oferecer serviços para atrair novos clientes e expandir a rede de agências para abranger novos mercados. Essa estratégia, aliada ao crescimento econômico aumentou o número médio de agências por Banco de 2,6 em 1945 para 17,6 em 1964.

Outra característica do setor bancário no Brasil até os anos 60 era a limitação da participação no crescimento econômico, devido à política de substituição de importações, a qual encorajava a produção interna de produtos semiduráveis. A produção nesse modelo econômico era financiada pelo capital dos empreendedores e das empresas estrangeiras que se instalavam no país, desse modo o sistema de intermediação financeira e geração de recursos era adequada para uma estrutura de produção fragmentada com muitas empresas precisando de baixo volume de recursos.

1964 a 1969 – depois de alguns anos de recessão no início dos anos 60, o governo começou a procurar um modo de aumentar a poupança interna. Em 1965, apenas 2,9% da poupança interna bruta era resultado da captação dos Bancos enquanto que a média na América Latina estava entre 10 e 15%.

Para isso um novo sistema financeiro era necessário, sem taxas de empréstimos estabelecidas por lei. Foi feita uma reestruturação do sistema financeiro através da Lei da Reforma Bancária de 31 de dezembro de 1964 (lei 4.595), inspirada no modelo norte-americano. Essa opção buscava organizar o setor financeiro de forma segmentada, baseada em instituições especializada – Bancos comerciais, Bancos de investimento, Bancos de desenvolvimento, Sociedades de crédito, financiamento e investimentos (Financeiras), Caixas econômicas, Sociedades de poupança e empréstimos, etc.

Entretanto, na prática, as instituições foram paulatinamente formando conglomerados financeiros, nos quais empresas de diferentes mercados operavam juntas, eram controladas pelos mesmos acionistas e apenas apresentavam contabilidades separadas. Essa conglomeração foi acompanhada por fusões e aquisições, de forma que dos 336 Bancos (dos quais apenas oito eram de controle estrangeiro) em funcionamento em 1964, restavam 120 em 1987.

Dentre as principais mudanças estabelecidas por essa lei foram: o fim do limite máximo de 12% para as taxas de juros; criação do SFH (Sistema Financeiro de Habitação); incentivos para a fusão entre Bancos (os Bancos só podiam aumentar sua rede fundindo-se ou adquirindo outro Banco, não era permitida a abertura de agências novas); criação de novos tipos de instituições financeiras (Bancos comerciais, Bancos de investimento, Corretoras, etc.); criação do CMN (Conselho Monetário Nacional) e do Banco Central (antiga SUMOC). O CMN é o órgão Máximo do sistema, cabe a ele formular as diretrizes referentes à política monetária e ao crédito, além de normatizar a política cambial e o funcionamento do sistema financeiro; ao Banco Central cabe executar a política estabelecida pelo CMN.

O resultado da reforma foi a concentração e o aumento do volume de ativos. Em 10 anos os ativos passaram de US$ 22 bilhões para US% 173 bilhões e o número de empresas passou de 320 para 105. Foi nessa época que, pela primeira vez os Bancos brasileiros cumpriram seu papel original, emprestar, dinamizando assim o crescimento da economia nacional. A proporção das operações de crédito em relação ao total de ativos passou de 49% em 1965 para 69% após 10 anos. O maior incentivo para isso foi a instituição da correção monetária, que fez com que as operações mais longas também se tornassem lucrativas, independentemente da taxa de inflação.

A crescente necessidade de financiamento do setor público fez com que o governo tivesse uma grande participação nesse crescimento. Como a inflação tinha que ser controlada, as despesas do governo não podiam ser financiadas pela emissão de moeda. O déficit público passou de 4% do PIB em 1970 para 7% em 1975 e 35% em 1998. Para colocar no mercado esse número crescente de papéis o governo foi obrigado a aumentar as taxas de juros para que seus títulos fossem atrativos. A participação desses títulos nos ativos dos Bancos passou de 5% em 1975 para 49% em 1989.

1970 a 1988 – durante os anos 70, com a inflação crescente os Bancos passaram a ter a receita de *floating*, ou seja, a receita obtida pela captação sem correção monetária e de aplicação dos recursos em trânsito em operações com correção monetária, onde o Banco ganhava na arbitragem. Entre os maiores

beneficiados estavam os que atuavam no segmento varejista, que tinham grande volume de recursos.

Assim, era lucrativo aumentar os passivos (captação). Para isso os Bancos usaram estratégias baseadas na isenção da cobrança de taxas e aumento do número de agências.

Como essa receita era muito grande, os Bancos não se importavam muito com seus custos operacionais, nem com a concessão de crédito. As carteiras de crédito eram pequenas e os departamentos de crédito em geral pouco desenvolvidos, uma vez que a aplicação de recursos em operações de tesouraria, ou seja, em títulos, eram muito mais rentáveis. O importante era ter agilidade para poder aplicar rapidamente e da maneira mais rentável possível os recursos captados. Da necessidade da velocidade surgiu a necessidade do desenvolvimento da tecnologia bancária.

1989 a 1993 – em 1989 o Banco Central publicou a resolução de n. 1.524, que criou os Bancos múltiplos. Isso permitiu que as instituições financeiras menores, como corretoras, tornassem-se Bancos e, também estimulou a criação de novos Bancos, inclusive por investidores de outros segmentos produtivos, já que a única exigência era ter patrimônio liquido de US$ 7 (sete) milhões. Como conseqüência o número de Bancos passou de 106 em 1988 para 218 em 1990 e para cerca de 243 em 1993, pois os ganhos inflacionários e a possibilidade de participar do mercado interbancário 'democratizam' o mercado, constituindo um espaço de fácil valorização e baixo risco para o capital nele investido.

Os Bancos múltiplos passariam a operar no mínimo em duas e no máximo em quatro das funções das antigas instituições financeiras: Bancos comerciais, Bancos de investimento, Bancos de desenvolvimento, financeiras e instituições de poupança e empréstimo.

Os Bancos iniciaram nessa época sua luta pelo aumento de eficiência, prevendo, através dos diversos pacotes, o fim da inflação e, conseqüentemente, da receita de *floating*. O número de funcionários passou de 824.316 em 1989 para 664.562 em 1994 e aproximadamente 450 mil em 1997, o que também foi possível devido aos investimentos em tecnologia que os Bancos foram obrigados a fazer.

De fato, em julho de 1994, com a implementação do plano real, o sistema bancário nacional precisou se engajar em uma nova política de estabilização

monetária, visto que os lucros obtidos encontravam-se ancorados nas altas taxas de inflação. Paralelamente ao plano, ocorreu o enquadramento do Sistema Financeiro Nacional às regras do Acordo da Basiléia, passando a seguir, assim, os padrões internacionais e, enfatiza-se a política de abertura da economia ao exterior (CRISÓSTOMO, 1999; FEBRABAN, 2002).

Dessa forma, juntamente com o processo de implantação do real, acentua-se o processo de internacionalização do setor financeiro brasileiro. O longo período de escassez de financiamento externo privado chegou ao fim no início dos anos 90 (Informativo CEPAT, 1999), quando o Brasil ainda estava sob condições de elevada inflação. Os mercados financeiros internacionais, líquidos e desregulamentados buscavam avidamente oportunidades de ganho em praça consideradas de maior risco. Com a abundância de capitais líquidos foi possível implementar a reforma monetária sob a égide do plano real (Informativo CEPAT, 1999).

A partir de 1994, com a economia mais estável e a mudança dos padrões de operação mais próximos aos de outros países, muitos Bancos estrangeiros começaram a se interessar pelo mercado brasileiro, que além de oferecer ainda um potencial de crescimento proporcionava taxas de lucratividade maiores que em países desenvolvidos. Essas vantagens seriam ainda maiores quando se levasse em conta o fato de os Bancos originários de países desenvolvidos terem acesso a recursos mais baratos no mercado internacional que os Bancos brasileiros (Informativo CEPAT, 1999).

1994 a 1999 – com o plano Real e a estabilização da economia os Bancos tiveram que rever suas estratégias de atuação, pois a receita de *floating* que exista antes praticamente desapareceu. Havia a necessidade de fontes de receita alternativas. Os Bancos começaram a cobrar tarifas por seus serviços e a criar suas áreas de administração de fundos, *underwriting* e outros negócios relacionados à atividade bancária que pudessem gerar receitas adicionais para os Bancos que substituíssem as receitas de *floating*.

As novas perspectivas para os Bancos estrangeiros influenciam diretamente o novo cenário bancário, visto que até 1995 a atuação desses Bancos – da década de 1960 até 1995, foi claramente limitada à operação em mercados comerciais e financeiros internacionais, ao apoio a empresas estrangeiras instaladas no país e, em alguns casos, ao desenvolvimento de uma base de clientes locais (inclusive

funcionários de empresas estrangeiras), normalmente restritas as camadas de altas rendas, demandante de serviços financeiros mais sofisticados (CARVALHO, 1999; Boletim DIEESE, maio/jun., 1999).

De acordo com (Carvalho, 1999), este perfil muda radicalmente a partir de 1995, a atratividade do mercado doméstico para o capital bancário estrangeiro se define por várias razões: (1) há um grande potencial de mercado doméstico a ser explorado, dado a relativamente atrofiada oferta de crédito, com segmentos inteiros a serem desenvolvidos especialmente no que se refere a formas de financiamento de prazos médios e longos, favorecidos pela estabilização da economia; (2) devido à liberalidade da regulação bancária, há um grande mercado potencial de organização de fundos, aconselhamento de investimentos e corretagem e aplicação de recursos a serem explorados; (3) o desenvolvimento de mercados de títulos e de mecanismos de securitização é insipiente; (4) a expansão dos mercados de derivativos para apoiar esses novos mercados é potencialmente grande e; (5) a crescente integração da economia brasileira nos fluxos internacionais comerciais e financeiros abre nova frente de expansão para as organizações financeiras.

Diante do novo quadro, o sistema bancário brasileiro requer nova reestruturação, dado a volta dos Bancos a sua função primeira, a de oferecer crédito para o desenvolvimento econômico; a diversidade da oferta de produtos financeiros; a competitividade acirrada no setor e a fragilidade a que este está exposto frente aos determinantes da globalização financeira.

De acordo com TORRES (2000), os principais determinantes são:

- Avanços da telemática – especialmente com a Internet – que reduziram significativamente os custos de operação a nível internacional e permitiram transações em 'tempo real' com a transferência imediata de ativos monetários e financeiros entre países;
- Desregulamentação dos mercados financeiros domésticos;
- Liberalização cambial como resultado da redução significativa ou eliminação de controles sobre fluxos financeiros internacionais pelos países desenvolvidos e em desenvolvimento;
- Maior diversificação geográfica em escala mundial na estratégia de operação dos investidores internacionais. Esse aspecto é resultado da oscilação de preços de ativos monetários e financeiros e da redução do

custo de operar internacionalmente devido à desregulamentação e liberalização cambial;

- Criação de novos instrumentos de investimentos, como mecanismo de securitização. Este mecanismo consiste na emissão de títulos por instituições financeiras ou não, os chamados derivativos, e sua venda no exterior, funcionando como mecanismo de proteção (*hedge*), principalmente, face às oscilações de taxa de câmbio, de taxa de juro e de preço de ação.

2.4.3 Medidas de Adaptação ao Novo Cenário

Até meados de 1994, os Bancos conviviam em uma economia relativamente fechada e com duas fontes cativas de receitas: os ganhos com o *floating* e com as operações com títulos da dívida pública. Depois do plano real, a queda da inflação praticamente eliminou os ganhos com o *floating*, e houve uma crescente exposição à competição internacional (Boletim DIEESE, maio/jun., 1999). A receita cativa com os títulos da dívida pública parece ter ainda vida longa, dada às dificuldades para equacionar os problemas fiscais e financeiros do setor público. Este novo cenário impõe aos Bancos a necessidade de rever suas políticas e estratégias, desta necessidade tanto o Estado como as próprias empresas tomam medidas que rumam para uma reestrutura no setor financeiro nacional, esta inclui as iniciativas próprias das empresas e as ações do Estado (Boletim DIEESE, maio/jun., 1999; TROSTER, 2002).

As ações do Estado permitiram a adaptação dos Bancos ao novo cenário macroeconômico, ao criar novos espaços de valorização do capital, tais como a liberação da cobrança de tarifas bancárias, a expansão da dívida pública, os incentivos e financiamentos tanto para a reestruturação administrativa quanto para a aquisição de Bancos em dificuldades e para a privatização de Bancos públicos estaduais (CARVALHO, 1999; Boletim DIEESE, maio/jun., 1999).

Desta forma, através de diversas medidas, as autoridades monetárias vêm induzindo a concentração e centralização de capital no setor, como por exemplo, através da aplicação das regras do Acordo de Basiléia, que passou a exigir um nível mínimo de capital de acordo com o grau de alavancagem dos Bancos, sendo este

um dos três pilares do acordo, o segundo é o processo gestor de revisão e o terceiro a disciplina de mercado; o acordo é aplicado em bases consistentes e padronizadas, instituído aos Bancos internacionalmente ativo (FEBRABAN, 2002).

Outra medida é a instituição em novembro de 1995, do PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), o qual oferta linha especial de financiamento às reestruturações administrativas, operacionais e societárias dos Bancos, preferencialmente se em transferência de controle acionário, envolvendo instituições em dificuldades econômico-financeiras. O PROER foi criado dado a necessidade primária de salvaguardar e fortalecer o sistema bancário (FETEC fev./2002).

Não menos importante, a autorização para a ampliação da presença dos Bancos estrangeiros a partir da aprovação pelo Presidente da Republica, em agosto de 1995, dado a Exposição de Motivos n. 311 apresentada pelo Ministro da Fazenda, a qual defende ser de interesse nacional a entrada e o aumento da presença de Bancos estrangeiros, na medida em que estas organizações agregariam mais recursos, *know how*, e competitividade ao setor bancário brasileiro, concorrendo na redução dos custos do dinheiro e na melhoria do atendimento (Boletim DIEESE, maio/jun., 1999).

Pode-se citar, ainda, a privatização e os ajustes dos Bancos públicos, privatização *a priori* para os Bancos estaduais e revisão da missão estratégica, objetivos, parâmetros de ajustamento e linhas de ação para os Bancos públicos federais, elaboradas pelo PROES (Programa de Incentivo a Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária), não descartando a possibilidade de privatização (Boletim DIEESE, maio/jun., 1999).

Assim, as medidas propiciaram aos Bancos atuarem dentro do cenário que se apresentava, como o crescimento do mercado tradicional de crédito e o crescimento do mercado de capitais, em função da maior abertura comercial e financeira da economia e da lógica do processo de estabilização em vigor (CARVALHO, 1999; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

Por outro lado, os Bancos também tomaram medidas de ajustes devido à característica contemporânea – incorporar investidores institucionais, tais como: fundos de pensão, fundos mútuos de investimentos e seguradoras, esses novos atores são também grandes aplicadores no mercado de capitais, contudo a

estrutura das operações ficam a cargo dos Bancos (Boletim DIEESE, maio/jun., 1999).

Outro aspecto importante, referente aos Bancos, é a urgência de fazer frente às inovações em gestão financeira, tecnológica e de informação. No campo tecnológico, a utilização da telemática – combinação de telecomunicações e informática no tratamento, armazenamento e transmissão de dados – muda a idéia de atendimento no setor financeiro, porque passa a prescindir da presença física do cliente na agência, bem como tornam as empresas mais competitivas com ganhos de eficiência e rentabilidade (LANPRECHT, 1994; EBOLI, 1997; PIRES E MARCHETTI, 1997; RAMOS E COSTA, 2000; CERETTA E NIEDERAUER, 2001; MAÇADA E BECKER, 2001).

2.4.4 Conseqüências e Tendências da Reestuturação - Perfil

De acordo com a Carta FEE (1999) não resta dúvida de que a entrada do capital estrangeiro, associado ou não a parceiros nacionais, tem contribuído para que o setor bancário se ajuste diante do contexto liberalizante e tem gerado mais solidez e credibilidade aos Bancos brasileiros, o que é fundamental neste momento conturbado das finanças em todo o mundo.

Assim, conforme a Carta FEE (1999) pode-se considerar que hoje o Sistema Financeiro do Brasil apresenta indicadores mais consistentes e um mercado com grande potencial de crescimento, além disso, o setor bancário privado nacional vem melhorando seus indicadores de eficiência desde o plano real, com tendência a continuar investindo fortemente em tecnologia, na automação e na redução de custos nos próximos anos.

O espaço para aumento das tarifas está se estreitando muito à medida que cresce a competição entre os Bancos. Em função disso, os Bancos estão procurando novas estratégias para atrair clientes, como por exemplo, a oferta de pacotes de tarifas, que barateiam o custo médio dos serviços e dos produtos para os clientes, aumentam o uso dos serviços e, conseqüentemente, os ganhos (Carta FEE, 1999; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001; FEBRABAN, 2000).

Os Bancos, devido à concorrência cada vez mais acirrada na conquista de clientes, também estão investindo de maneira forte em programas de treinamento

para melhorar a qualidade da prestação de serviços (Carta FEE, 1999; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001; FEBRABAN, Balanço Social 1, 2001).

Outro ajuste que a competição tem gerado no sistema financeiro nacional ocorre com a redução do número de Bancos. Para (CARVALHO, 1999, DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001), a necessidade de serem alcançados ganhos na escala para sobreviver nesse mercado fez com que muitas empresas financeiras fossem liquidadas e outras fundidas ou incorporadas por terceiros nos últimos anos. Nesse páreo, entram não apenas os Bancos estrangeiros, mas também os grandes nacionais, desta forma, fusões, aquisições e privatizações contribuem no processo do delineamento do novo perfil do setor (CAMPELO JR., 2000).

Dos dados elencados verifica-se algumas conseqüências diretas, tais como o esvaziamento da oferta de serviços nas regiões menos atrativas sob a ótica da rentabilidade privada, acompanhada da redução da amplitude geográfica da rede de atendimento (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001). Ou seja, as fusões, as aquisições e as privatizações têm resultado num movimento de concentração das sedes bancárias no Centro-Sul do país, e o número de municípios brasileiros sem dependência bancária cresceu, independentemente da região.

Como conseqüência, assiste-se notória regressividade desse processo do ponto de vista da qualidade do atendimento e da equalização do desenvolvimento socioeconômico e da distribuição de renda e riqueza entre as regiões do país (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

Outra conseqüência marcante que vem se consolidando, diz respeito aos fatores estruturais referentes à redução do número de bancários (Boletim DIEESE abr., 1997; DIEESE/SESE/SEEB, set, 1997; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001). Em primeiro lugar, devido à automação, outro elemento importante diz respeito às novas formas de organização do trabalho. Ao longo do tempo, vem se aperfeiçoando uma forma de organização no interior das empresas bancárias que modifica as rotinas de trabalho e o conteúdo das funções, geralmente dispensando o trabalho de controle e supervisão exercida pelas chefias intermediária e criando grupos de trabalho que assumem novas tarefas e se responsabilizam por sua execução. A terceirização também representa uma nova forma de organização dos serviços dos Bancos. As empresas transferem parte das tarefas originalmente

desenvolvidas por bancários para outras empresas (Boletim DIEESE abr., 1997; DIEESE/SESE/SEEB, set, 1997; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

Também o processo de fusões e incorporações tem provocado o corte de empregos. A junção de duas ou mais estruturas permite eliminar os segmentos responsáveis por tarefas realizadas em duplicidade pelas instituições (CARVALHO, 1999; Boletim DIEESE maio/jun., 1999; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001). O objetivo dessas operações, especialmente quando realizadas entre empresas que atuam nos mesmos segmentos e regiões, é o de obter ganhos de escala e a redução de custos unitários, o que é alcançado pela eliminação dos gastos com atividades meio.

No caso dos Bancos públicos, os processos de liquidação, privatização ou transformação em agências de fomento, incentivados pelo PROES, vem promovendo um severo ajuste do quadro de pessoal dessas empresas.

Quanto aos funcionários, observam-se mudanças significativas, suas funções são ampliadas, na medida em que se enfatiza a polivalência, desestimula-se a prescrição de tarefas e informatizam-se rotinas. O perfil do novo bancário é traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos (Boletim DIEESE abr., 1997; Boletim DIEESE maio/jun., 1999, DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001; FETEC fev, 2002).

Em relação à formação e treinamento, há preocupação dos Bancos em investirem na área, porém a tendência é no sentido de realizar: cursos rápidos, *on the job,* visando principalmente ao desenvolvimento de aspectos comportamentais, com ênfase em comunicação, liderança e tomada de decisão (espírito de equipe, dedicação, criatividade, idealismo); cursos técnicos dirigidos para a utilização de *softwares* e aplicativos, tendo em vista aumentar a capacidade do funcionário de explorar de forma mais efetiva as potencialidades da máquina, bem como cursos de matemática financeira, crédito e negociação, *leasing*, produtos e serviços bancários, e cursos externos, principalmente destinados a gerentes. A exigência de maior escolaridade é impar na história do funcionalismo bancário (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

Outro fator preponderante diz respeito ao compromisso social, os Bancos contribuem para o desenvolvimento econômico e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades em que atuam, é crescente o número de Bancos que

mantêm, de forma permanente, ações comunitárias que beneficiam milhares de cidadãos através da participação em eventos da comunidade, preservação do meio ambiente e do patrimônio nacional, atividades culturais e, incentivos à prática de esportes (CARVALHO, 1999; ANABB, dez., 2001; FEBRABAN, balanço social 4, 2000).

2.4.5 A Questão de Gênero no Setor Bancário

O setor bancário apresenta-se como um dos que mais emprega mão-de-obra feminina, já em 1994 a proporção de bancárias era de 43%. Percebe-se certo toque de orgulho nas colocações das confederações/associações/sindicato do setor ao expor um quadro heterogêneo e por estar sempre preocupado com a questão de gênero através de constantes pesquisas referentes ao assunto. Paradoxalmente a preocupação, os resultados demonstram que embora o número de mulheres seja relativamente alto, fato que vem sendo denominado de feminização do setor bancário, não se observa o mesmo liberalismo nas colocações em cargos mais elevados (FETEC/SEEB, dez, 2001).

Em pesquisa temática realizada pelo DIEESE/CNB/CUT (maio/2001), intitulada 'O rosto dos bancários: mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro', a pedido da Confederação Nacional dos Bancários e Sindicato (CNB/CUT), fica evidenciado os feitos do preconceito e da discriminação de raça e gênero no interior daquele que se considera o mais moderno e dinâmico setor da economia brasileira (FETEC, fev., 2002).

A pesquisa realizou-se nas regiões metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Salvador e Distrito Federal, faz um comparativo entre o setor bancário e outros segmentos, e revela um perfil preciso dos trabalhadores do sistema financeiro, com um mapa de gênero e raça.

No geral, em todas as regiões estudadas, o desemprego feminino apresenta-se em percentuais mais elevados comparativamente aos homens.

Entretanto, a pesquisa destaca que, grosso modo, o setor bancário emprega relativamente mais mulheres que os demais setores do mercado de trabalho, sendo que apenas no Distrito Federal, a participação feminina no emprego bancário é

ligeiramente inferior ao verificado no mercado de trabalho DIEESE/CNB/CUT (maio/2001).

No setor bancário, no que se refere ao gênero, especificamente, por ser tema foco deste trabalho, a pesquisa evidencia que, embora as mulheres formem hoje quase a metade da categoria bancária e sejam relativamente mais escolarizadas que os homens, não têm as mesmas oportunidades de ascensão profissional. Os postos de comando, nos Bancos em geral, estão fechados às mulheres, e elas ganham menos que seus colegas homens (FETEC, fev., 2002; DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

A parte da pesquisa relevante para o presente trabalho trata da caracterização da categoria bancária, destacando alguns de seus atributos pessoais segundo o sexo e é apresentada a seguir, por ser a mais recente e completa referente ao assunto em questão.

Os atributos demonstrados e analisados são: faixa etária, grau de instrução, rendimentos e permanência no emprego. A pesquisa pode ser encontrada na íntegra no *site* da Federação Brasileira dos Bancos, Febraban/Dieese/Linha bancários/Os rostos dos bancários.

Quanto à faixa etária, o setor bancário não emprega pessoas com idade inferior a 18 anos. Ocupações tais como funções exercidas nas portarias, *office-boy* e outras que são normalmente preenchidas por profissionais nessa faixa etária, estão basicamente extintas no sistema.

Em todas as regiões analisadas, a ocorrência de empregados na faixa de idade de 10 a 17 anos foi esporádica e, portanto, sem significância estatística.

A proporção de mulheres no setor bancário é bastante elevada em relação à observada nos demais setores, 47% no setor bancário para 39% nos demais. Em todas as regiões pesquisadas verifica-se que a participação das mulheres no setor bancário é significativamente superior que nos demais setores.

Já no que concerne ao gênero no setor bancário, a proporção é de 53% do sexo masculino e 47% do sexo feminino.

Essa distribuição segundo sexo se diferencia quando desagregada por faixa etária, conforme Tabela 1. A participação relativa das bancárias nas faixas mais jovens – até 30 anos – é maior que a dos bancários. Por outro lado, eles superam as bancárias nas faixas etárias mais altas – 31 e mais.

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS E DEMAIS EMPREGADOS, SEGUNDO GÊNERO E FAIXA ETÁRIA (REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, BELO HORIZONTE, RECIFE, PORTO ALEGRE E DISTRITO FEDERAL – JANEIRO DE 1999 A JULHO DE 2000)

Em %

Gênero e faixa etária	São Paulo		B Horizonte		Recife		P Alegre		Salvador		D. Federal	
	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Masculino	61,7	52,7	61,2	54,8	64,1	53,0	60,7	51,7	60,2	53,1	58,3	55,5
Feminino	38,3	47,3	38,8	45,2	35,9	47,0	39,3	48,3	39,8	46,9	41,7	44,5
Masculino	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
10 a 17 a	4,9	- (2)	4,6	- (2)	3,9	- (2)	4,1	- (2)	4,5	- (2)	0,0	- (2)
18 a 24 a	23,5	21,6	24,8	19,7	22,0	- (2)	22,0	18,4	22,8	19,2	22,3	17,8
25 a 30 a	20,3	22,2	19,4	21,7	20,6	- (2)	17,9	14,6	20,1	22,6	21,6	15,5
31 a 39 a	23,7	28,5	23,5	30,1	24,8	31,5	24,6	28,3	24,4	28,2	25,0	30,8
40 a e mais	27,6	-(2)	27,5	26,1	28,7	31,3	31,4	- (2)	28,2	28,1	28,3	32,8
Feminino												
10 a 17 a	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
18 a 24 a	4,2	- (2)	2,8	- (2)	2,8	- (2)	3,4	- (2)	2,3	- (2)	1,7	- (2)
25 a 30 a	25,1	22,4	24,5	23,0	20,6	28,3	22,5	22.5	20,9	27,1	21,6	26,7
31 a 39 a	20,4	26,6	19,3	26,3	20,3	- (2)	18,0	18,2	20,1	21,7	21,3	15,7
40 a e	24,3	30,4	25,5	26,8	26,7	26,2	25,2	29,1	25,9	27,9	28,1	28,1
mais	26,4	18,6	27,8	21,9	29,5	- (2)	30,8	27,6	31,2	20,7	27,3	25,6

FONTE: DIEESE/SEADE e entidades regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED
DIEESE – Linha dos Bancários
(2) A amostra não comporta a desagregação para esta categoria

No setor bancário, os homens são majoritariamente chefes de família; a baixa proporção de mulheres chefes de família no setor bancário, pode estar relacionada "à faixa etária, ou até mesmo, a uma política de pessoal restritiva às mulheres casadas ou com filhos" (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001, p. 40).

Já no que se refere à escolaridade da categoria bancária, esta é superior ao total do conjunto de empregados no mercado de trabalho, conforme Tabela 2. O perfil educacional de homens e mulheres na categoria é bastante semelhante em todas as regiões, embora exista diferença acentuada quando se considera o total de trabalhadores – as mulheres possuem, no geral, maior grau de escolaridade que os homens. A proporção mais alta está entre os bancários do Distrito Federal, com 61,2% que atingem esse nível de instrução.Entre as mulheres bancárias, São Paulo mostra a maior proporção de mulheres no nível superior (56,8%).

A maior parte dos trabalhadores bancários possui curso superior completo ou incompleto. A semelhança na escolaridade de homens e mulheres bancárias poderia ser interpretada como uma situação de igualdade entre os sexos nesse setor, no entanto, dados posteriores demonstram que essa possibilidade de eqüidade não se verifica em sua plenitude (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS E DEMAIS EMPREGADOS POR GÊNERO E GRAU DE INSTRUÇÃO (REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, BELO HORIZONTE, RECIFE, PORTO ALEGRE E DISTRITO FEDERAL – JANEIRO DE 1998 A JULHO DE 2000)

Em %

Gênero e grau de instrução	São Paulo		B Horizonte		Recife		P Alegre		Salvador		D Federal	
	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Masculino	61,7	52,7	54,8	64,1	64,1	53,0	60,7	51,7	60,2	53,1	58,3	55,5
Feminino	38,3	47,3	45,2	35,9	35,9	47,0	39,3	48,3	39,8	46,9	41,7	44,5
Masculino	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fundament	55,4	8,7	59,5	- (2)	58,3	-(2)	55,9	-(2)	51,3	51,3	41,3	5,8
al	8,3	- (2)	8,2	7,8	8,3	-(2)	7,7	-(2)	8,1	8,1	8,2	7,6
Méd. Incom	19,6	29,4	19,4	36,5	22,5	39,4	21,7	30,8	27,2	27,2	26,1	25,4
Méd. comp	5,2	19,9	3,6	15,9	3,7	-(2)	6,8	25,4	4,5	4,5	6,2	18,7
Super. inc.	11,3	37,2	9,2	27,6	7,2	24,2	7,8	26,6	8,8	8,8	18,2	42,5
Super. Comp	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	35,0	- (2)	35,8	-(2)	28,4	-(2)	38,2	-(2)	24,1	24,1	22,8	5,8
Feminino	8,6	- (2)	8,0	-(2)	8,6	-(2)	8,1	-(2)	6,8	6,8	7,7	13,7
Fundament	29,0	33,6	33,0	37,6	37,6	30,9	28,1	30,5	44,2	44,2	34,5	25,6
al	7,8	19,2	5,7	16,4	6,4	-(2)	9,7	26,8	6,3	6,3	7,9	18,2
Méd. Incom	19,6	37,6	17,5	29,0	18,9	31,7	15,9	28,1	18,6	18,6	27,3	36,9
Méd comp												
Super. inc.												
Super. Comp												

FONTE: DIEESE/SEADE e entidades regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED
DIEESE – Linha dos Bancários
(2) A amostra não comporta a desagregação para esta categoria

A massa de rendimentos do setor bancário, ou seja, o total de rendimentos auferido pelo total dos trabalhadores do setor, representa de 2,9% (Recife) a 6,8% (Brasília) da massa de rendimentos total das respectivas regiões (Tabela 3). Essas variações estão mais relacionadas ao número de trabalhadores do setor bancário do que às variações salariais entre as regiões.

TABELA 3 – ESTIMATIVAS DE PARTICIPAÇÃO DOS OCUPADOS E DOS EMPREGADOS DO SETOR BANCÁRIO E DISTRIBUIÇÃO DA MASSA DE RENDIMENTOS (REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, BELO HORIZONTE, RECIFE, PORTO ALEGRE, SALVADOR, DISTRITO FEDERAL - JANEIRO/1998 A JULHO/2000)

	Ocupados (a)	**Rendimentos (b)**	**Relação (b)/(a)**
São Paulo	2,6%	5,2%	2,00
Belo Horizonte	1,8%	3,8%	2,11
Recife	1,1%	2,9%	2,64
Porto Alegre	1,9%	3,6%	1,89
Salvador	1,8%	4,1%	2,28
Distrito Federal	4,1%	6,8%	1,66

FONTE: DIEESE/SEADE e entidades regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego –PED
Elaboração: DIEESE – Linha Bancários
(1) Inflator utilizado ICV do DIEESE

Uma primeira conclusão da análise da Tabela 3 é que o volume total dos rendimentos distribuídos pelo setor bancário aos ocupados é mais elevado comparativamente a outros setores de atividades e a média do mercado regional de trabalho.

Cabe, entretanto, analisar também como se dá essa distribuição entre os ocupados pelo setor. Em particular, interessa aqui, ter maiores elementos a respeito da participação nessa distribuição, segundo as diferenças de sexo.

Os rendimentos reais médios do setor bancário segundo o sexo apresentam diferenças significativas, comprovando uma discriminação do segmento feminino da categoria bancária (Tabela 4).

Numa primeira leitura, quando se consideram os desvios percentuais dos rendimentos das mulheres com relação à média da categoria, chama atenção o fato de eles serem muito parecidos entre si, quase não mudando de uma região para outra.

O fato de as diferenças qualitativas no rendimento médio repetir-se nas diversas regiões, impede leituras pelas quais essas diferenças poderiam ser explicadas por características especificas de um ou outro mercado local de trabalho, pelo contrário, há de se concluir pela discriminação no tratamento econômico entre os sexos (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

TABELA 4 – RENDIMENTO MENSAL MÉDIO DOS OCUPADOS, DOS EMPREGADOS NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS E DEMAIS EMPREGADOS POR GÊNERO (JANEIRO/1998 A JULHO/2000)

Gênero	São Paulo		B. Horizonte		Recife		P. Alegre		Salvador		D. Federal	
	Rendi-Mentos	Des-Vios	Rendi-Mentos	Des-Vios	Rendi-mentos	Des-Vios	Rendi-mentos	Des-vios	Rendi-Mentos	Des-vios	Rendi-mentos	Des-vios
Total	1.837		1.302		1.188		1.279		1.194		2.044	
Masculino	2.202	20%	1.596	23%	1.375	16%	1.494	17%	1.477	24%	2.387	17%
Feminino	1.445	-21%	968	-26%	979	-18%	1.072	-16%	870	-27%	1.641	-20%

FONTE: DIEESE/SEAD e entidades regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED
Elaboração: DIEESE – Linha Bancários
Nota 1: Empregados = assalariados + autônomos que trabalham apenas para 1 empresa
Nota 2: Inflator utilizado ICV do DIEESE
Exclusive os assalariados e os empregados domésticos mensalistas que não tiveram remuneração no mês, os trabalhadores familiares sem remuneração salarial e os empregados que receberam exclusivamente em espécie ou benefício.
Inclusive os ocupados que não são empregados

Como observado na Tabela 4, independente da localidade da pesquisa, as bancárias têm rendimentos mensais inferiores à média da categoria.

Completa o quadro o fato de os bancários (homens) sempre obterem rendimentos mensais superiores à média. A Tabela 5 indica que há distintas distribuições de rendimentos de acordo com o sexo.

Os homens têm uma massa salarial fortemente concentrada nos maiores rendimentos, com baixa incidência nas faixas de rendimentos menores.

Já as mulheres apresentam uma distribuição onde a participação nas faixas de rendimentos inferiores é significativamente superior à dos homens. Inversamente, nas faixas de rendimentos mais elevadas a participação das mulheres é muito inferior à dos homens (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DA MASSA DE RENDIMENTOS (1) DOS EMPREGADOS NO SETOR BANCÁRIO SEGUNDO QUARTIS DOS SEUS RENDIMENTOS MENSAIS REAIS POR GÊNERO (JANEIRO/1998 A JULHO/2000)

Localização	Gênero	Total	Intervalos			
			Até o 1º Quartil (R$ 750)	Até o 2º Quartil (R$ 1.221)	Até o 3º Quartil (R$ 2.213)	Até o 4º Quartil
São Paulo	Total	100,00	6,4	13,2	23,2	57,1
	Masculino	100,00	4,3	9,9	19,8	66,0
	Feminino	100,00	9,9	18,7	28,8	42,6
Belo Horizonte	Total	100,00	5,2	12,5	22,8	59,6
	Masculino	100,00	3,1	9,1	19,2	68,6
	Feminino	100,00	9,2	18,8	29,4	42,6
Distrito Federal	Total	100,00	3,64	11,26	28,45	56,65
	Masculino	100,00	2,10	9,55	26,63	61,72
	Feminino	100,00	6,28	14,21	31,57	47,94

FONTE: Elaborada a partir do estudo Os Rostos dos Bancários: Mapa de Gênero e Raça do Setor Bancário Brasileiro
DIEESE – Linha dos Bancários

A pesquisa apontou também que as bancárias possuem uma menor permanência média no emprego do que os bancários (Tabela 6).

As maiores diferenças ocorreram em Brasília, 36 meses, embora lá o tempo médio de permanência no emprego seja o maior das regiões analisadas, cabe ressaltar que em Brasília há uma grande concentração de funcionários públicos e de matrizes dos grandes Bancos federais, o que justifica o maior tempo de permanência, tanto dos trabalhadores do mercado de trabalho quanto dos empregados no setor bancário.

Brasília apresenta as maiores diferenças, embora lá o tempo médio de permanência no emprego seja o maior das regiões analisadas.

TABELA 6 – TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA NO ATUAL EMPREGO – TOTAL DE EMPREGADOS E EMPREGADOS NOS SERVIÇOS BANCÁRIOS SEGUNDO GÊNERO (REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, BELO HORIZONTE, RECIFE, PORTO ALEGRE, SALVADOR, DISTRITO FEDERAL – JANEIRO/1998 A JULHO/2000)

Em meses

Gênero	São Paulo		B Horizonte		Recife		P Alegre		Salvador		D Federal	
	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário	Total	Setor Bancário
Total	55	91	59	88	65	92	60	112	67	98	77	115
Masculino	55	93	58	94	62	102	60	120	61	110	79	131
Feminino	55	89	62	80	71	81	59	103	76	85	74	96

FONTE: DIEESE/SEAD e entidades regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED
Elaboração: DIEESE – Linha Bancários
Nota 1: Empregados = assalariados + autônomos que trabalham apenas para 1 empresa

Embora a pesquisa intitulada "os rostos dos bancários" faça menção ao fato de que os altos escalões do setor bancário estão fechados às bancárias, a pesquisa não demonstra dados estatísticos.

A Tabela 7 é utilizada para ilustrar o atributo cargo/função.

TABELA 7 – PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS DO SETOR BANCÁRIO SEGUNDO CARGOS/FUNÇÕES E GÊNERO

Categorias	Em 31/12/2000	% mulheres
Diretores (inclusive estatutários)	1.754	7
Gerentes, chefes e supervisores	113.703	35
Técnicos de nível universitário	46.572	42
Caixas, escriturários e auxiliares, recepcionistas, secretárias, operadores	229.390	50
Outros empregados- contínuos, pessoal de limpeza, etc.	9.435	33
Total	400.854	44

FONTE: Balanço Febraban – Balanço social 2000

A Tabela 7 demonstra a concentração da mão-de-obra feminina nos escalões inferiores, onde prevalece o trabalho repetitivo. Uma maior participação verifica-se no nível técnico, contudo, nos níveis estratégicos a participação do sexo feminino ainda é precária no setor bancário para que se possa considerar significativo em termos de decisão sobre as políticas e diretrizes das organizações.

Da análise dos dados, pode-se concluir que, "embora mudanças e continuidades coexistam, o deslocamento hoje das fronteiras do masculino e do feminino deixa intacta a hierarquia social que confere superioridade ao masculino sobre o feminino, hierarquia sobre a qual se assenta a divisão sexual do trabalho" (HIRATA, 2000; *apud* DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001, p. 10). Ou seja, persiste a

situação de desigualdade entre os sexos, demonstrando que a eqüidade está longe de se tornar realidade.

Todavia, pode-se concluir que não há incoerência nos resultados obtidos. O mercado de trabalho expressa o resultado do processo histórico que conformou nossa sociedade. Nesse sentido, a situação do setor financeiro não está descontextualizada. Nele persistem situações discriminatórias sobre segmentos específicos da população (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

Mediante as considerações aduzidas na base teórico-empírica, expostos os parâmetros para investigação e contextualizado o setor bancário, passa-se, no capítulo seguinte, aos aspectos metodológicos utilizados na investigação empírica do problema de pesquisa. Apresenta-se a maneira como a pesquisa proposta foi operacionalizada, o método de pesquisa utilizado, os mecanismos de coleta e tratamento dos dados, além das perguntas de pesquisa e as definições constitutivas e operacionais das variáveis.

3 METODOLOGIA

Além de sua sustentação pela base teórico-empírica, um trabalho científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequados, de forma que trate os conceitos e fenômenos estudados de forma coerente e consistente.

Nos capítulos anteriores foram apresentados o problema, os objetivos e a justificativa e, em seguida, o quadro teórico de referência que sustenta este estudo, assim como os parâmetros para investigação.

Este capítulo é dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos que orientaram e efetivaram este estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

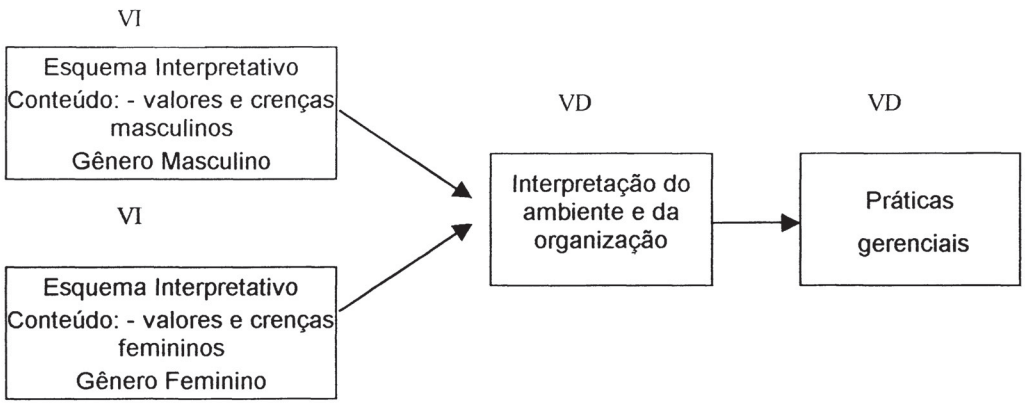
3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Tendo em vista o pressuposto de que os valores, as crenças e as práticas gerenciais diferem entre os gerentes dos sexos masculino e feminino, pretende-se responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual o contexto de referência das organizações em estudo (regional, nacional ou internacional), na visão dos gerentes de sexos masculino e feminino?
- Qual a importância dada ao ambiente técnico e institucional, pelos gerentes de sexos masculino e feminino?
- Qual a visão da organização por parte dos gerentes masculinos e femininos?
- Quais as diferenças/similaridades significativas na visão dos gerentes, sobre o ambiente e a organização, considerando o agrupamento por gênero?
- Quais as práticas gerenciais adotadas pelos gerentes de sexos masculino e feminino?
- Quais as diferenças/similaridades significativas nas práticas gerenciais, em face da visão do ambiente e da organização, considerando o agrupamento por gênero?

3.1.2 Apresentação das Variáveis

As variáveis consideradas neste estudo são os esquemas interpretativos dos gerentes, o gênero dos mesmos (masculino/feminino) e as práticas gerenciais. A relação entre elas é apresentada abaixo.



3.1.3 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis

De acordo com KERLINGER (1980), a definição constitutiva (DC) corresponde à explicação do significado dos construtos ou das variáveis por meio de palavras; já a definição operacional (DO) atribui significação às variáveis ou aos construtos, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-las ou manipulá-las. Dada a intenção de verificar os valores e as crenças subjacentes à interpretação do ambiente e da organização, e a incidência destes elementos sobre as práticas gerenciais dos gerentes em estudo apresentam-se os significados das variáveis e a forma como foram operacionalizadas.

Esquemas Interpretativos

D.C.: Referem-se ao conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros pertencentes a grupos específicos dentro da organização e operam como quadros de referência para a ação (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Esta variável foi operacionalizada a partir de seus componentes valores e crenças.

Valores

D.C.: São concepções racionalizadas de um indivíduo, ou compartilhadas por um grupo, sobre que tipos de comportamentos ou estados-fins são preferíveis ou mais desejáveis do que outros (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993; HININGS *et al.*, 1996; ENZ, 1988); orientam as percepções e interpretações do ambiente e da organização por parte dos membros organizativos (ENZ, 1988).

D.O.: Foi operacionalizada a partir das respostas ao questionário enviado aos gerentes das agências em questão, estruturado em escala do tipo diferencial semântico de 7 pontos e outras questões fechadas e intervalares, elaboradas previamente, sobre os contextos ambientais (técnico e institucional), e organizacionais (estrutura, comunicação, estratégia e tecnologia), sendo ambos levantados na literatura, considerados *a priori* os parâmetros estabelecidos.

Crenças

D.C.: Pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998).

D.O.: Foi operacionalizada a partir das respostas ao questionário enviado aos gerentes das agências em questão, estruturado em escala do tipo diferencial semântico de 7 pontos e outras questões fechadas e intervalares, elaboradas previamente, sobre os contextos ambientais (técnico e institucional), e organizacionais (estrutura, comunicação, estratégia e tecnologia), sendo ambos levantados na literatura, considerados *a priori* os parâmetros estabelecidos, visando a possibilidade de se obterem as concepções fundamentais.

Práticas gerenciais

D.C.: Forma de expressão visível que explicita as crenças e os valores subjacentes compartilhados por um grupo (TRICE e BEYER, 1993; HOFSTEDE, 1998), estão no nível superficial e incluem os fenômenos que as pessoas vêem, ouvem e sentem (SCHEIN, 1992).

D.O.: A operacionalização ocorreu a partir das respostas ao questionário enviado aos gerentes das agências de sexos masculino e feminino, estruturado em

escala do tipo *Likert* de 7 pontos e outras questões fechadas, elaboradas previamente, a partir das práticas gerenciais levantadas na literatura, considerados *a priori* os parâmetros estabelecidos.

Gênero

D.C.: Categoria analítica que concebe a noção de estruturação social a partir do sexo de uma pessoa, cuja subjetividade é construída lingüística, histórica e politicamente, sendo, portanto, flexível e múltipla, devendo desta forma, ser devidamente contextualizada quando inferida de caráter fundamentalmente social das distinções fundadas sobre o sexo (CALÁS e SMIRCICH, 1998; PANTEL, 2000).

D.O.: Esta variável foi operacionalizada por meio de questão nominal simples, composta dos estratos masculino/feminino e, posteriormente, efetuou-se análise de conteúdo referente aos esquemas interpretativos dos respondentes, a fim de verificar diferenças/similaridades em relação a fenômenos idênticos e formular um quadro conceitual da questão de gênero, a partir das variáveis anteriores, valores crenças e práticas.

3.1.4 Definição de outros termos relevantes

Questão de gênero: refere-se aos gêneros masculino e feminino, não estando restrito a apenas um (Boletim DIEESE, out/1997).

Grupo: é o subconjunto de membros da organização que podem ser identificados a partir de algum critério ou características comuns e que os distingue, ao menos em algum aspecto dos demais (CRUBELLATE e MACHADO-DA-SILVA, 1998). No presente estudo, são distintos dois grupos, os de sexo masculino e os de sexo feminino.

Cultura: é "um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação" (FLEURY, 1996, p. 22).

Contexto ambiental: corresponde ao conjunto de todos os fatores externos que, de fato ou potencialmente, proporcionam ou recebem influência da

organização, ou seja, nutrem-se de constante intercâmbio e instigam a organização a orientar-se pelo contexto institucional de referência e seus níveis de análise (SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Contexto institucional de referência: refere-se ao nível de visualização dos ambientes técnico e institucional, sob o ponto de vista da organização e servem como referencial para suas ações e estratégias. Sua amplitude pode ser local, regional, nacional e internacional (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998).

Ambiente institucional: são regras e procedimentos socialmente elaborados, entendidos como guias para ação que, sob a devida conformidade da organização, proporcionam-lhe legitimidade e suporte contextual (SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Ambiente técnico: são "espaços de competição na ótica econômica, aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens e serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho" (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996, p. 103).

Contexto organizacional: corresponde à visualização do ambiente interno a partir de suas dimensões, as quais respondem pelos processos da dinâmica organizacional. (THOMPSON, 1976; STONER e FREEMAN, 1985). Representado, especificamente para as finalidades do presente trabalho pela estrutura, comunicação, estratégia e tecnologia.

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento de Pesquisa

O delineamento utilizado foi do tipo levantamento, que segundo SELLTIZ *et al.* (1987) apresenta-se como alternativa para problemas que não podem ser submetidos à experimentação de laboratório, já que lida com variáveis que estão dispostas naturalmente no ambiente e não podem ser causalizadas ou manipuladas; é ideal para responder questões acerca de fenômenos que ocorrem naturalmente, e

apesar de sacrificar o potencial de validação interna, tem alto potencial de generalização, favorecendo a validade externa e a fidedignidade.

Os procedimentos empregados foram de natureza descritivo-quantitativa, porquanto se propõe a investigar as características de um fenômeno específico sob observação, utilizando o emprego de técnicas de quantificação na coleta, no tratamento e na análise dos dados (TRIPOLDI, FELLIN e MEYER, 1981).

A perspectiva utilizada foi transversal, pois a finalidade é a observação dos valores e das crenças subjacentes à visão da organização e do ambiente, e a incidência desses elementos sobre as práticas dos gerentes, em determinado ponto no tempo. No caso, o período de análise foi o primeiro semestre do ano de 2002, mais especificamente, os meses de junho e julho, período em que os questionários enviados foram respondidos e devolvidos. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise são os gerentes dos sexos masculino e feminino das agências do setor bancário paranaense.

3.2.2 População e Amostra

A população do presente estudo abrangeu os gerentes das agências do setor bancário do Estado do Paraná. A escolha desse setor deu-se em função de apresentar-se relativamente mais homogêneo que os demais quanto ao número de gerentes masculinos e femininos, nas gerências médias distribuídas nas agências do Estado, e pela tendência a adotar política de remuneração igualitária para gerentes de mesmo nível, independentemente do sexo, fatos não observáveis nos demais setores. Levou-se também em consideração a heterogeneidade característica do setor, que apresenta organizações dos mais variados tamanhos, idades e configurações estruturais, o que é necessário num estudo desta natureza.

Além do exposto acima, o setor bancário enquadra-se segundo MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) em situação intermediária de importância quando considerado o contexto institucional: o setor bancário parece sofrer em igual intensidade pressões do ambiente técnico e institucional.

A amostra foi intencional, no que concerne às organizações, e abrangeu três Bancos: um público (Banco 1); um privado nacional (Banco 2); e um privado internacional (Banco 3); este critério justifica-se pela diferença no tipo de

constituição de capital, políticas de desenvolvimento, diretrizes, missão e escopo e em função do tamanho das empresas, visto que é importante que as organizações sejam igualmente representativas no cenário empresarial brasileiro. A heterogeneidade nos aspectos expostos são importantes para este estudo, uma vez que a homogeneidade tende a levar os gerentes a sofrerem influências similares e, em função disso tenderem a similaridade na visão da organizacional e na adoção de práticas gerenciais.

Quanto aos respondentes, houve uma tentativa de censo uma vez que foram enviados questionários a todos os gerentes das agências bancárias das organizações que compõe a amostra; entretanto, considerou-se a amostra por adesão, visto a necessidade de viabilizar a pesquisa.

3.2.3 Coleta e Tratamento de Dados

A presente pesquisa foi conduzida a partir de duas frentes paralelas de trabalho. Uma deu-se através de fontes secundárias e refere-se à elaboração da contextualização do setor bancário, visando levantar informações sobre o ambiente em que os Bancos inserem-se, bem como as pressões competitivas a que estão sujeitos, isto dado suas dimensões institucionais e técnicas e, igualmente verificar as práticas adotadas, assim como seu comportamento em relação à questão gênero; a outra se levou a termo mediante fonte primária, via pesquisa de levantamento.

Os dados secundários podem ser definidos como informações reunidas, catalogadas e disponibilizadas por outras fontes, num período temporal não coincidente com o da realização da pesquisa (SPROULL, 1988; RICHARDSON, 1999). E para esse propósito foram utilizados livros, revistas especializadas, periódicos e pesquisas acadêmicas, bem como dados fornecidos por órgãos, associações, confederações e institutos, assim como outras publicações que se mostraram relevantes para o delineamento norteador do setor bancário.

Na coleta dos dados primários o instrumento utilizado foi o questionário. Para SPROULL (1988), dados primários são aqueles coletados diretamente via instrumento de pesquisa.

A estrutura do questionário foi composta, essencialmente, por perguntas fechadas e envolveram escalas nominais, ordinais e intervalares. Globalmente, foi composto de 49 questões, assim distribuídas: sete questões categóricas nominais de múltipla escolha, solicitando uma sucinta caracterização da empresa e dos respondentes; na seqüência, na primeira parte, também através de questões de múltipla escolha, dez questões referentes aos ambientes técnico e institucional e seus níveis de análise; na segunda parte, por meio de escala diferencial semântico contendo 12 questões relacionadas às dimensões organizacionais (estrutura, comunicação, estratégia e tecnologia); e na parte três, com 20 questões tipo escala *Likert* de 7 pontos, questões relativas as práticas gerenciais (liderança, controle, tomada de decisão e negociação). A versão integral do questionário encontra-se no Anexo **A**, e a correspondência entre as variáveis e o questionário, no Anexo **B**. Com exceção das categóricas nominais visando a caracterização da empresa e do respondente, todas as demais foram elaboradas a partir da literatura utilizada na seção 2.3.

TRICE e BEYER (1993) alertam para o uso de técnicas quantitativas no levantamento de dados culturais junto às empresas, como é o caso do uso de questionários. Nesse estudo específico, vale ressaltar que a escolha pelo uso de questionários não implica restrições desse tipo, pois o intuito foi verificar valores, crenças e práticas previamente identificados na literatura organizacional e não fazer um levantamento de tais categorias presentes na organização.

Salienta-se que, neste estudo, não foram feitas distinções entre valores e crenças, e os parâmetros instituídos para análise se deram a partir da literatura adotada. Dessa forma delimitou-se quanto às dimensões organizacionais: (1) centralização e descentralização como valores relacionados à estrutura; (2) formalidade e informalidade como valores relacionados à comunicação; (3) focalização deliberada e emergente como valores relacionados à estratégia; e (4) adaptação e inovação como valores relacionados à tecnologia. Quanto ao ambiente delimitou-se como valores as referências ao ambientes técnico e institucional e seus níveis internacional, nacional e regional.

De acordo com OLIVEIRA e MORAES (1994), na elaboração desse instrumento, ou seja, o uso de questionário, deve-se considerar a estrutura das questões, a apresentação, a extensão e a clareza, assim como é necessário

efetuar-se o teste prévio do questionário. Considerando este requisito, a versão inicial foi submetida à teste prévio junto a 35 respondentes, dos quais 31 são gerentes de primeiro e segundo escalão e pertencem às organizações do setor, inclusive das não pertencentes à amostra, além disso, dois foram submetidos a superintendentes dos Bancos pertencentes à amostra, um a gerente de Cooperativa de Crédito e, um foi submetido a um consultor financeiro, externo ao setor bancário. Os gerentes que responderam aos questionários teste pertencem as seguintes organizações: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco, HSBC, Banco Real, Unibanco, Itaú e Santander. Procurou-se com essas medidas verificar a coesão no entendimento global do questionário. Além da carta de solicitação que acompanhou o questionário, foram anexados ao final, parâmetros para avaliação do respondente referentes às dificuldades encontradas na interpretação da estrutura do questionário, das questões elaboradas e dos termos utilizados; solicitou-se também a opinião sobre a clareza e objetividade e disponibilizou-se espaço para críticas e sugestões.

Após a consolidação das adaptações necessárias e das sugestões concernentes, elaborou-se a versão final do questionário. Providenciou-se também carta de apresentação da Universidade Federal do Paraná, a qual anexou-se a pesquisa, solicitando o preenchimento e retorno do questionário, e assumiu-se o compromisso com o sigilo das informações.

Foram enviados questionários para os gerentes do primeiro e segundo escalão, de todas as agências do Estado do Paraná que compõem as organizações escolhidas, e considerou-se a amostra por adesão. Estes foram escolhidos por representarem pessoas-chave da organização e por compartilharem o mesmo contexto ambiental e organizacional.

Os questionários foram enviados a todas as agências do estado do Paraná pertencentes à amostra. Para os Bancos 1 e 2 foram enviados via malote interno, e para o Banco 3 via correio. Em ambos os casos foram anexados envelopes para retorno, etiquetados; no primeiro caso, com endereço de retorno para a agência contato, com o nome do responsável pelo recebimento; no segundo caso, foi devidamente selado para retorno e o endereçamento para devolução foi para o endereço comercial (Faculdade) da pesquisadora mestranda. Ressalta-se que não

houve qualquer controle sobre as agências respondentes, cujo intuito foi o de resguardar a identificação das fontes, assim como observar o critério de adesão.

Foram enviadas duas cópias para cada agência, juntamente com a solicitação de que, dentro do possível e observados os critérios, os respondentes fossem um do sexo masculino e um do sexo feminino, isto se deu pela intenção de assegurar o retorno de números suficientes de respondentes femininos e permitisse a análise dentro do proposto – observar a questão gênero, assim, torna-se necessário um número de retorno que dê coerência e credibilidade a pesquisa e seus resultados. Os questionários são, obviamente, idênticos, com exceção da nominação dos cargos, na primeira folha, estes foram diferenciados em respeito à estrutura interna de cada Banco.

Considerando o exposto, foram enviados questionários para um total de 501 agências, sendo que: para o Banco 1 foram enviados 219; para o Banco 2 foram enviados 139 e; para o Banco 3 foram enviados 143. Os endereços foram conseguidos da seguinte forma: os do Banco 2, via Internet e; dos Bancos 1 e 3 diretamente em uma das agências, as quais forneceram catálogo de endereços. Dessas, houve um retorno de 260, sendo que dois questionários não foram utilizados por estarem incompletos; efetivamente, com relação ao número de agências, houve um retorno, e foram considerados para análise, o total de 258 questionários, dos quais 195 são respondentes do Banco 1; 31 são respondentes do Banco 2; e 32 são respondentes do Banco 3. O Quadro 8 permite a visualização desse referencial.

QUADRO 8 – QUESTIONÁRIOS ENVIADOS/RECEBIDOS

Bancos	**Nº questionários enviados**	**Nº questionários recebidos**			**Em %**		
		Geral	Masc	Fem	Geral	Masc	Fem
Banco 1	219	195	135	60	89,0	69,2	30,8
Banco 2	139	31	19	12	22,0	61,3	38,7
Banco 3	143	32	22	10	22,0	68,7	31,3
TOTAL	501	258	176	82	51,0	68,2	31,8

FONTE: Dados primários da pesquisa.

O tratamento efetuado sobre os dados secundários foi a análise documental por meio de análise de conteúdo, este último procedimento pode ser considerado apropriado para se fazer inferências sobre aspectos relevantes, por meio da técnica

de análise temática (BARDIN, 1977). Efetuou-se, primeiramente, no material selecionado, uma leitura superficial, visando avaliar sua adequação quanto aos critérios de seleção de material previamente especificados. Em caso positivo, uma leitura mais aprofundada foi realizada, especialmente da introdução e conclusão dos trabalhos, conforme procedimentos sugeridos por GONÇALVES (1998), com o intuito de identificar e relacionar a partir de temas recorrentes o delineamento do setor bancário sob os aspectos relevantes para a elaboração dessa pesquisa.

Referente aos dados primários, o tratamento visou, inicialmente, a consolidar os questionários respondidos. Para tanto, foram atribuídos valores numéricos aos itens de caracterização da empresa e dos respondentes, os quais foram arranjados sob a forma de tabelas de freqüência.

As medidas baseadas em escala do tipo *Likert* e diferencial semântico tiveram escores atribuídos, variando entre 1 e 7, segundo o grau de visão das dimensões organizacionais – estrutura, comunicação, estratégia e tecnologia e, da determinação quanto as práticas gerenciais adotadas pelos gerentes – liderança, controle, tomada de decisão e negociação. Todas as questões que possuíam escalas invertidas foram recodificadas, padronizando o sentido das respostas. Realizou-se, ainda, utilizando o programa SSPS, um tratamento estatístico com base na análise da variância (Tabulações Cruzadas e Anova), para melhor explorar as diferenças entre os Bancos e entre os sexos.

Quanto as questões que se reportam ao contexto institucional de referência, para identificar os níveis de análise dos respondentes – internacional, nacional ou regional – foram atribuídos valores numéricos aos resultados consolidados de cada questão, variando numa escala de 1 a 5, em que 1 indica nível de análise internacional do ambiente; 2 nível intermediário entre nacional e internacional; 3 nacional; 4 nível entre nacional e regional; e 5 regional.

Para identificar a visão dos respondentes quanto à dimensão técnica e institucional, utilizou-se uma escala de dois pontos, onde foi atribuído 1 para o aspecto técnico e 2 para o aspecto institucional. A soma das respostas para o conjunto das questões variou de 4 a 8 e indica a propensão por uma visão. Quanto menor a soma, mais predomina a visão técnica no respondente; quanto maior a soma, mais predomina a visão institucional. Este escore combinado coloca o indivíduo num *continuum* que indica a sua posição entre visão essencialmente

técnica e visão essencialmente institucional, permitindo o enquadramento dos respondentes numa região de predominância de visão.

Tornou-se, ainda necessário, o uso da correlação entre as variáveis ambiente, organização e práticas gerenciais, cuja finalidade foi verificar incidências de umas sobre as outras, ou seja, averiguar se a visão do ambiente e da organização tem relação mútua com as práticas gerenciais adotadas pelos gerentes de sexo masculino e feminino.

Dado o entendimento entre as premissas adotadas inicialmente e os resultados obtidos por meio da pesquisa, fez-se necessário lançar mão, novamente, da técnica de análise de conteúdo, visando desenvolver um referencial compreensível dentro de um raciocínio sistematizado com as concepções e os pressupostos que embasam este estudo.

Essas medidas mostraram-se plausíveis, uma vez que a categoria analítica gênero careceu de operacionalização mediante análise dos resultados obtidos em conjunção com as abordagens levantadas, na intenção de delinear a questão gênero dentro do contexto da pesquisa.

3.2.4 Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados

Quanto às facilidades, destaca-se o acesso às fontes secundárias utilizadas para a elaboração da caracterização do segmento bancário, pois a literatura vigente é vasta e acessível através de bibliotecas, organizações, institutos, associações e sindicatos relacionados ao setor bancário; outro facilitador é o fato de que parte do material pode ser acessada via Internet.

Outro aspecto foi a acessibilidade na aquisição dos endereços e outras informações necessárias junto às agências. Deve-se incluir a receptividade dos respondentes ao questionário teste, os quais corresponderam eficazmente às solicitações tanto no tocante a prontidão, quanto no discernimento com que ponderaram suas críticas e sugestões.

No tocante as dificuldades, ficam a cargo do retorno dos questionários, os quais, além do tempo de espera, aproximadamente dois meses, voltaram em número menores aos esperados, com ressalva para o Banco 1, ao qual se deve especial agradecimento quanto a determinação com que responderam as

solicitações. A dificuldade acentuou-se nesse ponto por optar-se pelo não controle das agências respondentes, fato que inviabilizou cobranças posteriores pelo desconhecimento das agências que se abstiveram; ponderou-se, todavia, a possibilidade de enviar cobrança para todas as agências, tal fato, no entanto, mostrou-se inexeqüível devido a uma possível suscetibilidade por parte daquelas que já haviam retornado.

3.2.5 Limitações da Pesquisa

Algumas limitações merecem ser ressaltadas. Cabe dizer que as observações e análises realizadas podem apresentar vieses de interpretação, reforçando os pressupostos teóricos nos quais se baseia esse estudo.

Ao longo do processo de análise e definição dos elementos do contexto institucional, por não se encontrarem procedimentos específicos para o desenvolvimento dessa etapa da pesquisa, optou-se pela adaptação de metodologias utilizadas por outros autores, especialmente, GUARIDO FILHO (2000).

A seleção e a análise da literatura consultada na preparação da contextualização do setor bancário seguiram uma classificação de acordo com o julgamento da pesquisadora, sendo, por isso, passível de controvérsia.

Com relação ao questionário, devido à sua natureza, apresenta limitações à possibilidade de entendimento das questões, ao controle de quem efetivamente responde a ele e à própria qualidade das respostas, podem, também, estar sujeitas à falta de atenção ao efetuar a leitura, decorrentes de vários fatores, tais como: tempo, cansaço, entre outros inconvenientes. Estas limitações podem prejudicar um paralelo com a realidade.

A perspectiva transversal do estudo, a qual avalia os respondentes no primeiro semestre de 2002, pode ocultar tendências e transformações que estejam em curso, tanto no tocante a visão do contexto ambiental e das dimensões organizacionais, quanto às práticas gerenciais adotadas.

Outro fator limitante, refere-se ao número de questionários retornados pelos Bancos 2 e 3, apesar do número ser representativo, 31 respondentes do Banco 2 e, 32 respondentes do Banco 3, o tratamento referente a categoria sexo não pôde ser

tratada separadamente, optou-se, assim, por não analisar os respondentes dos Bancos isoladamente, por apresentar-se uma amostra muito pequena para esta finalidade, pois têm-se, para o Banco 2 – 19 respondentes do sexo feminino e 12 do sexo feminino e; para o Banco 3 – 22 respondentes do sexo masculino e 10 do sexo feminino. A limitação diz respeito às análises dos Bancos isoladamente, e refere-se à categoria sexo especificamente. Portanto, pelo fato da amostra mostrar-se insuficiente quanto a este quesito, a categoria gênero foi tratada pelo conjunto, ou seja, foram considerados os respondentes dos três Bancos para este fim.

O capítulo seguinte reporta-se a análise dos dados, num primeiro momento, dedica sua atenção à análise dos dados secundários levantados por meio da elaboração da caracterização do setor bancário; num segundo momento, efetua-se a análise dos dados primários, coletados junto às agências bancárias, via questionário; e elabora-se, ainda, uma análise entre os resultados obtidos e os pressupostos subjacentes ao estudo e suas implicações contextuais.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises dão-se em três momentos. No primeiro instante examinam-se aspectos referentes ao ambiente, vide contextualização do setor bancário, alçados por meio de dados secundários, nos seus aspectos técnico e institucional, assim como as relações de gênero vigente no setor.

Num segundo momento, via dados primários, elabora-se a descrição e análise dos dados: da caracterização dos respondentes; dos resultados obtidos na interpretação do ambiente técnico e institucional e seus níveis de análise; dos resultados obtidos na interpretação das dimensões organizacionais; das práticas gerenciais adotadas pelos gerentes; e das possíveis correlações entre a visão do ambiente e da organização. O tratamento estatístico referente a estes resultados, encontra-se no Anexo **C**.

E no terceiro momento, propicia-se a realização de análises necessárias que visem o entendimento dos resultados obtidos frente à discussão contextual que embasa os pressupostos fundamentais deste estudo, assim como sua relação com pontos cruciais associados à questão de gênero.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

4.1.1 Considerações Referentes ao Setor Bancário – Vide Dados Secundários

Há poucos anos, os Bancos desenvolviam apenas alguns tipos de operações, perfeitamente caracterizadas e disciplinadas. No entanto, a dinâmica do mercado e a busca de novos espaços geraram formidável ampliação das possibilidades de intermediação e da prática dos mais variados tipos e formas de financiamento e captação de recursos.

O rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias buscou otimizar estratégias para enfrentar a competição e garantir margens de lucratividade, orientando-se no sentido da racionalização e da reestruturação das atividades, em conseqüência, verificam-se grandes investimentos, principalmente, da utilização de tecnologias de informatização e da implantação de programas de

qualidade, acompanhados por investimentos crescentes em formação e treinamento.

A discussão estende-se aos níveis políticos e sociais e merece relevo a conjuntura econômica e social deste começo de século, em que continuam presentes os processos de reestruturação em curso, visto que reestruturações organizacionais expressam novas relações de poder, assim como a emergência de novas formas de conflitos e de resistências, em conformidade com a pesquisa DIEESE/CNB/CUT, (maio/2001).

Da mesma forma, denota-se que o segmento, pelas próprias características das transformações pelas quais tem passado, vem estabelecendo novas formas de relações de trabalho, contudo, percebe-se que tais mudanças vêm se consolidando no setor e não em empresas isoladas.

Quanto ao aspecto tecnológico, sem dúvida a informática é a base administrativa dos Bancos e os computadores os instrumentos de ação, aspecto importante resultando na necessidade de adequação dos executivos para receber informações, tomar decisões transmitir instruções por meio de pouco papel, muita automação e objetividade, reitera CARVALHO, 1999 e pesquisa DIEESE/CNB/CUT (maio/2001).

No que diz respeito ao ambiente técnico, face às exposições de SCOTT (1992), verifica-se (1) que o setor bancário insere-se em ambiente altamente competitivo, onde a tecnologia de ponta é primordial para a sustentação e crescimento das organizações que o compõem; (2) pode-se argüir, que o setor tem passado por um período de maior variabilidade, onde as necessidades de incremento, assim como de mudanças mais profundas, por parte das organizações, no tocante a produtos, processos e estratégias, têm-se acentuado de forma positiva; (3) também há inclinações de que o ambiente setorial bancário é mais coordenado, em função da evidente organização do ambiente; e (4) exibe um grau maior de homogeneidade, visto a similaridade percebida tanto nos meios utilizados pelas organizações desse segmento para adaptar-se ao novo cenário, como nas estratégias adotadas pelas mesmas para o alcance de resultados.

No tocante ao ambiente institucional, embora em processo de mutação, evidencia-se um setor propenso ao isomorfismo normativo e mimético. A princípio por ser um setor regulamentado por uma estrutura financeira formalizada no âmbito

nacional e internacional, isso significa precisamente que as organizações submetem-se ao cumprimento de regras e normas pré-estabelecidas; ademais, ponderando o parâmetro norteador que, como verificado, indica ser o internacional, as organizações do setor, tendem, assim, a convergir para formas semelhantes de atuações, regidas por rudimentos estabelecidos e institucionalizadas nesse ambiente, como estratagema competitivo.

Corrobora-se, por conseguinte, da contextualização, o enunciado de MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996), os quais colocam que, o setor bancário parece sofrer em igual intensidade as pressões do ambiente técnico e institucional.

Esse ponto evidencia-se importante, pois os resultados encontrados nos tratamentos dos dados – fontes primárias – podem estar, ou não, diretamente vinculados às tendências ambientais do setor, por estas apresentarem-se propensas à homogeneidade, e assim, possíveis diferenças entre o gerente de sexo masculino e sexo feminino podem estar vinculadas mais especificamente às questões de gênero.

As considerações precedentes permitem emitir um pronunciado global, efetivo e de longo alcance para as mudanças em curso, as quais, possivelmente, fluem para uma convergência de ações e comportamentos no setor. É condizente, dessa forma predizer uma tendência do setor ao isomorfismo mimético e normativo, dada às pressões que já se estabelece e se impõem sobre as atividades e formas de atuação vigentes.

4.1.2 Considerações Pertinentes Referentes a Questão de Gênero no Setor Bancário

No quesito gênero reafirma-se: a feminização da mão-de-obra bancária; a capacitação das mulheres para o desempenho das funções (BETIOL e TONELLI, 1991; REARDON, 1997; MEYERSON e KOLB, 2000; BELLE, 1993); a discriminação nas funções/salários (Boletim DIEESE, out./1997; SACHISIDA E LOUREIRO, 1998); e o perfil padrão masculino para as funções exercidas nos escalões superiores (SAMPSON, 1996; REARDON, 1997; STEIL, 1997; MEYERSON e KOLB, 2000; CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001).

Estes fatos demonstram que as dificuldades encontradas pelo sexo feminino para obterem as mesmas oportunidades que o sexo masculino tem, ultrapassam as dimensões operacionais, tais como escolaridade, capacitação, comprometimento, e outros e esbarram em questões institucionais arraigadas na cultura social e organizacional.

Portanto, apresentam-se relevantes estudos a respeito da questão de gênero que analise as relações e as diferenças entre os sexos sob outros aspectos, assim como as motivações vinculadas às relações de poder e as estruturas organizacionais delas decorrentes.

A seguir, apresentam-se às análises e os resultados obtidos através dos dados primários, levantados através de questionário, contendo questões referentes a esse estudo especificamente, conforme objetivos propostos.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS

São averiguadas as respostas dos gerentes masculinos e femininos indistintamente, e verificado, em paralelo, a diferença/não diferença entre os sexos; da mesma forma, foi avaliada a distinção entre os Bancos 1, 2 e 3, os quais compõem a amostra.

Essas medidas mostram-se viáveis em respeito à observância do escopo desta pesquisa, a qual se propõe tratar a questão de gênero, que significa enquadrar os sexos masculino e feminino na análise, não estando assim restrita apenas ao sexo feminino. Este estudo não tem, portanto, o alcance apenas nas chamadas abordagens feministas, as quais são voltadas, mais especificamente, para as questões relacionadas ao sexo feminino, assim como as implicações das variáveis abordadas e as conseqüências dos resultados são diagnosticadas e analisadas a partir da/ou para a experimentação, em especial, por esse gênero em relação ao oposto masculino.

Procura-se, por conseguinte, apreciar a questão de gênero, partindo-se da concepção de que é uma discussão, cuja importância é inerente a ambos os sexos; assim como, tem-se a intenção de não revestir o assunto com ressalvas instituídas a um dos sexos especificamente.

4.2.1 Caracterização dos Respondentes x Gênero

Em conformidade com o estabelecido na metodologia, os Bancos que compõe a amostra são especificados, sinteticamente, no Quadro 9.

QUADRO 9 – BANCOS QUE COMPÕEM A AMOSTRA

Bancos	Caracterização
Banco 1	Banco Múltiplo, Público
Banco 2	Banco Múltiplo, Nacional Privado
Banco 3	Banco Múltiplo, Internacional

FONTE: FEBRABAN, 2002.

Foram recebidos, conforme anteriormente colocado, na metodologia, 258 questionários válidos para a pesquisa, dos quais, 176 foram respondidos por gerentes do sexo masculino, resultante em 68,2% dos respondentes e; 82 foram respondidos por gerentes do sexo feminino, resultante em 31,8%.

Quanto às categorias nominais de caracterização, os resultados dessa amostra – vide Quadro 10 parecem demonstrar e corroborar os dados levantados na literatura (BULPORT, 1986; BARROSO, 1990; BETIOL e TONELLI, 1991; ICHIKAWA e SANTOS, 2000; CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001); e vigentes no setor bancário, conforme contextualização, levantada através de fontes secundárias.

Todavia, atenta-se para a observância ao fato dos resultados serem relativos a amostra utilizada neste estudo especificamente e, pondera-se, portanto, que se servem às disposições averiguadas nesse contexto, podendo apresentar-se diferentes sob outras circunstâncias, locais e métodos de análise.

Da mesma forma, foge a finalidade deste estudo, averiguar as causas e circunstâncias em que tais fatores ocorrem no setor.

Levando em conta as considerações precedentes, constata-se, pela análise do Quadro 10, que os gerentes masculinos e femininos, pertencentes a essa amostra, praticamente, igualam-se em nível educacional, com leve concentração feminina com 3º grau completo; contudo salienta-se a ausência destas com nível de mestrado; dentre os respondentes, masculinos e femininos, não houve nenhum com doutorado.

Quanto à idade, a amostra coaduna com a pesquisa O Rosto dos Bancários (DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001) e constata-se a concentração de mulheres com menos idade nos postos em relação aos homens, sendo praticamente extinta após aos 50 anos. No tocante a efetividade, os dados demonstram que os homens têm a prioridade, sendo que as mulheres, em proporção, tendem a ser mais absorvidas nas funções de gerência, de forma periódica e esporádica, fato já constatado no setor pela pesquisa DIEESE/CNB/CUT (maio, 2001).

QUADRO 10 – CATEGORIAS DE CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

CATEGORIAS		Geral	Sexo			
		M/F	Masculino = 68,2		Feminino = 31,8	
			N	%	N	%
Idade	De 20 a 29 anos	26	11	6,0	15	18,3
	De 30 a 39 anos	96	58	33,0	38	46,3
	De 40 a 49 anos	123	95	54,0	28	34,1
	50 anos ou mais	13	12	7,0	1	1,3
	TOTAL	258	176	100	82	100
Escolaridade	2º grau completo	16	11	6,25	5	6,0
	3º grau incompleto	53	39	22,2	14	17,5
	3º grau completo	88	55	31,25	33	40,0
	Especialização	93	63	35,8	30	36,5
	Mestrado	8	8	4,5	-	-
	Doutorado	-	-	-	-	-
	TOTAL	258	176	100	82	100
Exercício da função	Efetiva	204	155	88,0	49	59,8
	Periódica	11	4	2,3	7	8,5
	Esporádica	43	17	9,7	26	31,7
	TOTAL	258	176	100	82	100
Tempo de exercício no cargo	Até 5 anos	149	78	44,3	71	86,6
	De 5 a 10 anos	68	60	34,1	8	9,7
	De 10 a 20 anos	35	32	18,2	3	3,7
	Acima de 20 anos	6	6	3,4	-	-
	TOTAL	258	176	100	82	100
Nº habitantes da cidade onde Trabalha	Até 50.000 habitantes	172	122	0,69	50	0,61
	Entre mais de 50.000 habitantes até 100.000 hab	17	13	0,08	04	0,05
	Mais de 100.000 habitantes	69	41	0,23	28	0,34
	TOTAL	258	176	100	82	100

FONTE: Dados primários da pesquisa.

Outro fator relevante apresenta-se na distribuição dos sexos entre os cargos, conforme Quadro 11, é perceptível, neste setor, a concentração da presença masculina no primeiro escalão, confirmando assim o paradigma dominante, isto é, o padrão masculino para os níveis estratégicos no setor bancário (BETIOL e TONELLI (1991); REARDON (1997); DIEESE/CNB/CUT, maio, 2001).

Também é possível supor, analisando os dados, que possa existir nesse segmento o chamado teto de vidro, também conhecido por telhado de cristal, o qual traduz-se por uma barreira, que de tão sutil, é transparente, mas suficientemente

forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional (STEIL, 1997; CALÁS e SMIRCICH, 1998; CARR-RUFINO, 2000; ICHIKAWA e SANTOS, 2000).

QUADRO 11 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES SEGUNDO OS CARGOS

Cargo		Sexo				% Total	
		Masculino		Feminino			
		N	%	N	%	Masc	Fem
Banco 1	Gerente de Agência	72	53,4	5	8,4	37,0	2,5
	Gerente de Administração	1	0,7	3	5,0	0,5	2,5
	Gerente de Contas	17	12,6	29	48,3	8,7	14,9
	Gerente de Expediente	45	33,3	23	38,3	23,0	11,8
	TOTAL	135	100	60	100		
							100
Banco 2	Gerente Geral	9	47,4	1	8,3	29,0	3,2
	Gerente Administrativo	6	31,6	6	50	19,5	19,5
	Gerente de Pessoa Física e Jurídica	1	5,3	3	25	3,2	9,6
	Gerente de Expansão	3	15,8	2	16,7	9,6	6,4
	TOTAL	19	100	12	100		
							100
Banco 3	Gerente Titular	11	50	-	-	34,4	-
	Gerente administrativo	5	22,7	2	20	15,7	6,2
	Gerente de Relacionamento (físico e jurídico)	4	18,2	2	20	12,5	6,2
	Gerente Adjunto de Atendimento	2	9,1	6	60	6,2	18,8
	TOTAL	22	100	10	100		
							100

FONTE: Elaborado a partir das fontes primárias da pesquisa.

Nos níveis de segundo escalão, a amostra exibe tendência a alocar mulheres em cargos que visem o contato externo ou interno, voltados para a ampliação de negócios via contato direto com o cliente, como é o caso do gerente de contas no Banco 1, Gerente de Pessoa Física e Jurídica no Banco 2 e, Gerente Adjunto de Atendimento no Banco 3. Tal fato pode dar margem a entendimentos, de que alguns cargos, segundo a visão dos Bancos, estejam mais voltados para os perfis ditos femininos.

Dentre as características tradicionais de cada sexo citadas por CARR-RUFINO (2000), ser gentil, educada, sensível e compreensiva, podem estar presentes e estarem sendo utilizadas estrategicamente nessa segmentação de clientes dos Bancos, seja na manutenção de clientes atuais, seja na conquista de clientes potenciais; contudo, algumas características tidas pela autora como de gênero neutro, as quais são adaptável, diplomática, comprometida, inovadora e confiável, e as tidas como masculinas assertiva e analítica também coadunam com o perfil dos referidos cargos.

4.2.2 Contexto Institucional de Referência

4.2.2.1 Nível de referência

Nesta categoria, 10 respondentes abstiveram-se, assim, o Banco 1 soma 188 respostas; o Banco 2 – 30 e o Banco 3 – 30, resultando em 96,1% da amostra. Entre os Bancos, a pesquisa demonstrou que o Banco 3 tende a estar mais voltado para os padrões internacionais, posicionando-se na escala como nacional/internacional, na visão de seus gerentes masculinos e femininos; Já os Bancos 1 e 2 mostram-se mais voltados para parâmetros nacionais, Quadro 12.

No tocante ao sexo, nesta categoria, não foi detectada diferença na visão dos gerentes, e apresentam, assim, valoração semelhante aos níveis de análise do ambiente.

Pode-se visualizar no Quadro 13, ao nível de significância de 0,05.

QUADRO 12 – VISUALIZAÇÃO DOS AMBIENTES SEGUNDO OS BANCOS

BANCO	N	MÉDIAS	
		1	2
Banco 3	30	2,5000	
Banco 2	30		3,0000
Banco 1	188		3,0160
Sig.		1,000	0,983

FONTE: Tratamento Estatístico dos Dados Primários.

QUADRO 13 – DIFERENÇA ENTRE OS SEXOS

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,330	2	4,665	34,905	0,000
Within Groups	32,745	245	0,134		
Total	42,075	247			

FONTE: Tratamento Estatístico dos Dados Primários.

Verifica-se da análise que os dados parecem demonstrar paralelo com a realidade dos Bancos, visto o Banco 3 ser um Banco internacional e, a princípio, presume-se nortear-se por parâmetros internacionais; o Banco 1 – público nacional; e o 2 – privado nacional. Contudo, vale salientar que a pesquisa é direcionada especificamente para a visão dos gerentes e não se embasa em quaisquer outros dados formais das empresas, portanto, estão sujeitas a divergências, caso consideradas análises obtidas sob outros aspectos.

Os resultados obtidos pelos Bancos 1 e 2, parecem não condizer com a necessidade percebida na contextualização do setor bancário no que se refere as diretrizes norteadoras, visto que o setor converge para uma alavancagem competitiva em nível internacional, devido a abertura do mercado financeiro nacional aos Bancos estrangeiros e a inserção do setor no mercado internacional, dado os acordos firmados entre as agências regulamentadoras deste segmento.

4.2.2.2 Ambiente Técnico e Institucional

Nesta categoria, 12 respondentes abstiveram-se, assim, o Banco 1 soma 185 respostas; o Banco 2 – 30 e o Banco 3 – 31, resultando em 95,3% da amostra. Foram consideradas, conforme metodologia, análises comparativas entre dois Bancos de cada vez, assim têm-se os seguintes resultados: (1) entre o Banco 1 e 2 não há diferença, sendo os dois mais voltados para o ambiente institucional; (2) entre o Banco 1 e 3 verifica-se diferença, sendo que o Banco 1 é mais voltado para o ambiente institucional e o Banco 3 para o ambiente técnico; (3) entre os Bancos 2 e 3, também nota-se que há diferença, contudo menor que entre o Banco 1 e 3 – o Banco 3 é mais voltado para o ambiente técnico que o 2.

No geral, pode-se concluir que o Banco 3 é mais voltado para o ambiente técnico e os Bancos 1 e 2, respectivamente, mais voltados para o ambiente institucional, sendo que o Banco 1 é o que orienta-se com maior ênfase pelo ambiente institucional seguido pelo Banco 2, e o Banco 3 orienta-se pelo ambiente técnico, os três Bancos apresentam diferenças significativas ao nível de 0,05.

Não se obteve, considerando a categoria sexo, na análise da amostra, diferenças significativas entre a visão de gerentes masculinos e femininos. Portanto, os gerentes de ambos os sexos atribuem os mesmos valores ao ambiente.

Os resultados obtidos parecem corresponder à realidade dos Bancos, dito o Banco 1 – público nacional –, tender a sofrer maior influência institucional; em segundo lugar o Banco 2 – nacional privado –, e o Banco 3 por sua vez tender a voltar-se para o ambiente técnico, cuja competitividade, vide dados secundários, acentua-se em nível internacional.

Contudo, novamente alerta-se para o fato de que os dados foram extraídos exclusivamente em função da visão dos respondentes e porquanto sujeitos a controvérsia, caso sejam analisados sob outros parâmetros.

Pode-se pressupor dos resultados obtidos quanto ao nível referência a necessidade dos Bancos, considerando a visão dos gerentes masculinos e femininos que compõem a amostra utilizada nesta pesquisa, observarem e conferir importância de forma mais acentuada os aspectos internacionais e voltarem-se, preferencialmente, para os padrões instituídos neste ambiente, visto ser este o parâmetro norteador do segmento, e, portanto, está na observância dos fatores condizentes, utilizados e relacionados nesse contexto a alavancagem necessária para manterem-se competitivos.

Este pressuposto se embasa no enunciado de MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996), quando indicam ser a empresa mais competitiva, aquela que está em conformidade com padrões internacionais; no caso do setor bancário, é explícita a necessidade de corresponder às práticas adotadas neste ambiente, vide contextualização do setor.

Da mesma forma pode-se argumentar, a partir da importância atribuída aos ambientes técnico e institucional, a necessidade dos Bancos 1 e 2, principalmente o Banco 1, voltarem-se mais para o ambiente técnico, visto a competitividade presente no setor e o efeito globalização que eleva os níveis de competição presentes no setor bancário, como levantados e analisados nos dados secundários.

Ainda, nesta perspectiva, há de se referenciar que o efeito globalização além de elevar o setor bancário a formas homogêneas de competitividade, também estabelece diretrizes normatizadoras, validando assim tanto as concepções de DIMAGGIO E POWELL (1983), quando colocam que as organizações competem por legitimidade institucional, social e econômica; quanto às de MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996) que visualizam a importância dos dois conceitos, os quais não devem ser tratados distintamente, pois se confundem em uma mesma dimensão.

A colocação dos autores acima coaduna com o fato dos Bancos competirem tanto pelo processamento eficiente do trabalho, quanto por legitimidade e suporte contextual, daí a necessidade de valorização de parâmetros instituídos tanto no ambiente técnico, quanto no ambiente institucional.

4.2.3 A Visão das Dimensões Organizacionais

4.2.3.1 Estrutura

Quanto à estrutura, o Banco 2, na visão de seus gerentes, apresenta leve tendência a centralização em relação a descentralização, situando-se na escala entre 3 e 4, com escore de 3,6889, diferindo dos Bancos 1 e 3, os quais apresentam, leve tendência a descentralização em relação a centralização, situando-se na escala entre 4 e 5, com escore de 4,4735 e 4,2604 respectivamente, inclinando-se moderadamente à descentralização.

Pode-se inferir que sendo o Banco 1, público, os agentes tenham uma liberdade maior em impor sua participação, haja visto, o sentimento de segurança que geralmente paira em organizações públicas em relação as privadas; o Banco 3, por ser internacional, tende a ter linhas mais flexíveis dada a dispersão geográfica e a diversidade cultural dos ambientes em que atuam; e o Banco 2, sendo privado nacional, não apresenta, em grau, as características inerentes aos outros dois e apresenta, por conseguinte, uma postura distinta quanto a esta categoria, ou seja, tende a maior centralização e, também, pode-se argüir que esta interpretação proceda da filosofia organizacional instituída.

4.2.3.2 Comunicação

Quanto à comunicação, não há diferença entre os Bancos e, segundo a visão de seus gerentes masculinos e femininos, os Bancos analisados estão voltados para a formalidade em detrimento da informalidade e encontram-se dispostos na escala entre 2 e 3, observando-se os escores: 2,9214, 2,555 e 2,6354 para os Bancos 1, 2 e 3 respectivamente.

O resultado demonstra a formalização inerente às organizações complexas, como são as que compõem o segmento bancário, que, portanto, tendem a utilizar-se de canais formais de comunicação exercida com a responsabilidade de comando, como colocado por MARTINELLI E ALMEIDA (1997).

Esse canal, geralmente, é definido pela organização, sendo, normalmente, respeitada a linha de comando inerente a organizações formais.

4.2.3.3 Estratégia

Quanto à estratégia, de acordo com a visão dos gerentes masculinos e femininos, os Bancos tendem, levemente, a priorizar estratégias deliberadas, sendo que o Banco 2 apresenta maior tendência a este resultado com escore de 3,4946, em seguida o Banco 3 com 3,6563 e, apontando ligeira diferença, o Banco 1 obteve um escore de 4,0855, situando-se de forma intermediária entre a adoção de estratégias emergentes e deliberadas. Apesar da leve tendência dos Bancos 2 e 3 para a deliberação, pode-se conformá-los, em especial o Banco 1, com a colocação de MINTZBERG (1998), o qual indica a utilização dos dois aspectos como ideal.

4.2.3.4 Tecnologia

Quanto à tecnologia, Os gerentes do Banco 3, visualizam que este têm uma posição ligeiramente mais adaptativa que inovadora, com escore de 3,6771; já os gerentes dos Bancos 1 e 2 percebem a postura de suas empresas ante este aspecto com leve tendência a inovação, com a obtenção dos escores 4,2663 e 4,3011 respectivamente.

Os resultados obtidos mostram-se coerentes, considerando que o parâmetro norteador do setor é o internacional. Os Bancos 1 e 2, que são nacionais, no atual processo de mudança, tendem a estar em busca de inovações para manterem-se competitivos; o Banco 3, já sendo internacional, procura estabelecer uma relação mais assimétrica com as diretrizes em vigor nesse contexto. O Quadro 14 demonstra as dimensões organizacionais na visão de seus gerentes masculinos e femininos.

QUADRO 14 – COMPARATIVO POR BANCO – respondentes masculinos e femininos

DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS								
	Estrutura		Comunicação		Estratégia		Tecnologia	
Banco 1	+ descentralizado	4,4735	+ formal	2,9214	= deliberada/emergente	4,0855	+ inovadora	4,2663
Banco 2	+ centralizado	3,6889	+ formal	2,5556	+ deliberadas	3,4946	+ inovadora	4,3001
Banco 3	+ descentralizado	4,2604	+ formal	2,6354	+ deliberadas	3,6563	+ adaptativa	3,6771

FONTE: Elaborado a partir das fontes primárias da pesquisa.

Em relação à questão gênero, os gerentes e as gerentes não divergem na interpretação sob nenhuma das dimensões organizacionais analisadas. Ou seja, quando considerado para análise o agrupamento por gênero, não houve diferença significativa nos valores referentes às dimensões organizacionais.

4.2.4 As Práticas Gerenciais

4.2.4.1 Liderança

Quanto à liderança, os gerentes masculinos e femininos demonstram leve tendência a formalidade, em contraposição a adoção de práticas participativas, não se percebe diferença quanto a esse aspecto entre os Bancos, sendo que os escores obtidos são 4,3699, 4,3935 e 4,3813 para a performance dos gerentes dos Bancos 1, 2 e 3 respectivamente.

Os resultados obtidos parecem coadunar com características presentes em organizações burocráticas, como são os Bancos, as quais tendem ao tipo de dominação racional legal, na acepção de WEBER (1963).

Contudo, verifica-se que os gerentes masculinos e femininos não utilizam apenas mecanismos embasados na legitimidade das normas legais e racionalmente definidos como forma de liderança, visto que os escores observados estão dispostos próximo ao ponto intermediário.

Isso pode acontecer, porque apesar da imposição formal das organizações, os gerentes carecem de certa flexibilidade de atuação no direcionamento das atividades frente às mudanças em vigor no ambiente setorial bancário e, nesse sentido, parece que lançam mão de bases racionais para a escolha entre diferentes estilos e técnicas, sendo que esta postura é condizente com HAMPTON (1992), que define o estilo de liderança circunstancial, em função de tarefas/atividades/características dos subordinados, como o mais apropriado.

Da mesma forma, uma vez que a liderança é exercida tanto no tocante a responsabilidade do líder em relação às atividades do grupo, quanto a sua função de motivar as pessoas a atingirem objetivos predeterminados, pode ser que as circunstâncias propiciem um ou outro comportamento, em face de peculiaridades que possam apresentar-se.

4.2.4.2 Controle

Quanto ao controle, os gerentes masculinos e femininos que compõem a amostra, inclinam-se, moderadamente, para uma postura formal/impessoal, em oposição a informal/pessoal, sendo que, no Banco 1, os gerentes demonstram essa tendência menos acentuada, com um escore de 4,6938; no Banco 2 apresentam escore de 5,0467; e no Banco 3, os gerentes apresentam maior tendência com escore de 5,4625; contudo, observa-se diferença, em nível de significância de 0,05, entre os três, sendo que no Banco 1 os gerentes são menos formal/impessoal que no Banco 2; e no Banco 2, os gerentes apresentam-se menos formal/impessoal que no Banco 3.

O resultado coaduna com DAFT E MACINTOSH (1984), quando da constatação de que os mecanismos formais de controle são, normalmente, os mais exercidos.

4.2.4.3 Tomada de decisão

Quanto à tomada de decisão, Não há diferença significativa entre as práticas dos gerentes masculinos e femininos dos Bancos 1, 2 e 3, e os dados demonstram que, no referente a esta categoria, os gerentes têm por preferência à racionalidade em contraposição a intuição. No Banco 1 foi observado escore de 5,2604, no Banco 2 – 5,3933 e, no Banco 3 – 5,6129.

O resultado demonstra que os gerentes tomam decisões racionalmente, esta postura pode dar-se, em parte, porque estão inseridos em organizações burocráticas, e assim, num sentido mais restrito, pode ser que tencionem adequar os meios aos fins pretendidos pelas empresas em que atuam.

Esta postura corresponde ao enunciado de PLEFFER E SALANCICK (1974) e RODRIGUES (1985), os quais explicam que essas medidas são adotadas quando da necessidade de maximizar a eficiência no alcance das metas organizacionais.

Visto os Bancos serem empresas complexas, burocráticas pela sua essencialidade, parece que a postura dos gerentes retrata as características inerentes a esse tipo de organização.

4.2.4.4 Negociação

Quanto à negociação, os gerentes masculinos e femininos mostram-se intermediários quanto à adoção das práticas ganha-ganha e ganha-perde, isso pode significar que os gerentes utilizam-se de práticas alternativas quanto a este aspecto, fato que pode depender dos vários fatores que permeiam uma negociação em dado momento. As práticas adotadas, portanto, quanto a esta categoria, mostram-se contingenciais. Não foi observada diferença significativa entre os gerentes dos Bancos analisados. Sendo que os do Banco 1 apresentam escore de 4,0174, os do Banco 2 – 4,0903 e os do Banco 3 – 3,9563.

No Quadro 15 apresenta-se um demonstrativo das práticas gerenciais obtidas na pesquisa.

QUADRO 15 – COMPARATIVO POR BANCO – respondentes masculinos e femininos

PRÁTICAS GERENCIAIS								
	Liderança		Controle		Tomada de Decisão		Negociação	
Banco 1	+ formal	4,3699	+ formal/impessoal	4,6938	+ racional	5,2604	= ganha-ganha/ganha-perde	4,0174
Banco 2	+ fomral	4,3935	+ forma/impessoal	5,0467	+ racional	5,3933	= ganha-ganha/ganha-perde	4,0903
Banco 3	+ formal	4,3813	+ formal/impessoal	5,4625	+ racional	5,6129	= ganha-ganha/ganha-perde	3,9563

FONTE: Elaborado a partir das fontes primárias da pesquisa.

Quanto às práticas gerenciais adotadas por gerentes homens e gerentes mulheres, não foram observadas diferenças significativas quando considerada a variável gênero.

Do exposto, quanto às práticas gerenciais, tem-se que, apesar da literatura utilizada levantar que as mulheres praticam a liderança mais participativa (CALÁS e SMIRCICH, 1998; MACHADO, 1999; CARR-RUFINO, 2000), isto não se verifica na amostra analisada, uma vez que gerentes de sexos masculino e feminino mostram-se voltados mais para a liderança formal e não participativa, não havendo diferenças significativas entre os sexos.

Referente ao controle, a literatura pesquisada apresenta as gerentes mulheres com perfil voltado para informal/pessoal (CALÁS e SMIRCICH, 1998; MACHADO, 1999; CARR-RUFINO, 2000), entretanto, não se verifica essa tendência neste estudo, uma vez que tanto gerentes homens quanto gerentes

mulheres apresentam-se voltados para a adoção de práticas de controles formal/impessoal, não havendo diferenças significativas entre os sexos.

Ao examinar o embasamento teórico deste estudo, detecta-se que quanto à tomada de decisão, as mulheres mostram-se mais intuitivas e optam menos por métodos racionais que seus colegas homens na hora de decidir (ZANELA, FREITAS e BECKER, 1998; BETIOL, 2000; CARR-RUFINO, 2000). Porém, os dados obtidos neste estudo não demonstram esta posição, sendo que tanto gerentes homens quanto gerentes mulheres mostraram-se inclinados à racionalidade na tomada de decisão e não se encontram diferenças significativas entre os sexos quanto a este quesito.

Nas questões de negociação, a literatura apresenta as mulheres como tendentes à adoção de práticas voltadas para o tipo ganha/ganha em oposição aos homens, os quais apresentam tendências ao tipo ganha/perde (CALÁS e SMIRCICH, 1998; MACHADO, 1999; CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001); nos resultados obtidos neste estudo, não se constata diferença significativa na performance entre gerentes do sexo masculino e gerentes do sexo feminino e, ambos, apresentam-se intermediários quanto a este aspecto, ou seja, situando-se no ponto intermediário, assim sedo os gerentes homens e mulheres demonstram que utilizam ambos os tipos de negociação, o ganha/ganha e o ganha/perde, não sendo um ou outro tipo característica marcante de nenhum dos sexos.

Observados os resultados deste estudo, no tocante as práticas gerenciais, verifica-se que estes não coadunam com os levantados na literatura vigente, como constatado acima.

Contudo, deve-se ressaltar a importância na observância de que os resultados foram investigados e são atribuídos à amostra utilizada neste estudo restritivamente, e aspectos como o perfil do setor e de seus alocados, assim como os parâmetros instituídos podem divergir, em grande parte, com os estabelecidos para análise encontrados na literatura; outra observação importante é o aspecto temporal da pesquisa, visto a utilização do corte transversal. Pode-se a partir dessas constatações pressupor que o contexto, no qual estão inseridos homens e mulheres, exerce influências consideráveis e interferem em suas percepções e atuações.

4.2.5 Considerações a Respeito dos Resultados Obtidos na Visão Do Ambiente, da Organização e das Práticas Gerenciais

Os Bancos são, explicitamente, organizações burocráticas, não que se enquadrem, sob a ótica deste estudo, na concepção tradicional rígida do termo, mas nos moldes de MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO (1998), a visão dos autores condiz com o fato das organizações estabelecerem uma racionalidade cujos valores intrínsecos permitem a flexibilidade e a adaptabilidade dentro de um contexto engendrado também de forma racional, mas em constante transformação. Portanto, entende-se que os arranjos organizacionais carecem de certa maleabilidade dado o momento turbulento, em que não só o setor bancário, mas todos os outros segmentos estão sujeitos já a algum tempo, e ao que parece, tanto ao leigo quanto ao pesquisador sistemático do assunto, este cenário não vai estabilizar-se em curto prazo.

Sendo assim, a organização interna das agências pesquisadas tende a enquadrar-se, e de fato os fazem considerando os resultados obtidos, dentro da lógica do tipo burocrática, isto é, prevalece a lógica da formalidade, da impessoalidade e da racionalidade, efetivando-se assim, a autoridade racional-legal (WEBER, 1963), dentro de um sistema que conduz a uma perspectiva formal e técnica, sendo esta considerada o tipo mais racional, pois significa fundamentalmente o exercício do controle baseado no conhecimento, e, portanto, o mais eficaz para o atendimento das necessidades atuais da administração, haja vista ser considerado superior tanto no saber técnico como o do fato concreto dentro de sua esfera de interesse (GOULDNER, 1971).

Por conseguinte, o que se apresenta como produto final nesta pesquisa quanto às dimensões organizacionais e as práticas gerenciais, tão somente corresponde a lógica intrínseca na forma burocrática em que os Bancos estão estruturados internamente, sendo esta performance um resultante do contexto mais amplo, ou seja, a reprodução, como requisito de adaptação das formas vigentes fora das fronteiras organizacionais e estabelecidas no ambiente a que pertencem.

Assim, seus atores, tanto homens quanto mulheres, beiram a fronteira do conservadorismo, vide resultados obtidos, ainda que discursos emirjam a favor do liberalismo, da criatividade e da intuição no gerenciamento contemporâneo,

entretanto, tal comportamento não foge aos efeitos produzidos a partir da introdução de uma ordem racional-legal estabelecida nas interações no domínio econômico-social e por extensão nas organizações.

A exteriorização dos dados efetivos desta pesquisa, quanto às categorias analisadas, evidencia-se coerente com a concepção racional com que a estrutura da sociedade em geral e das organizações como contextos específicos, têm se organizado, por de alguma forma estar institucionalizada como necessária para o entendimento e para a manutenção das relações que permeiam estas instituições, e por estar legitimada como eficaz no alcance de objetivos artificiais, como os perseguidos pelas empresas (McRAE, 1975).

Dispõe-se das considerações, a possibilidade de argumentar que a despeito dos variados mecanismos instituídos como diferentes para o sexo masculino e para o sexo feminino, as pessoas ao adentrarem as organizações – as quais já apresentam uma ordem estabelecida; ou no dizer de BERGER E LUCKMANN (1975), apresentam uma estrutura social objetiva, que se traduz na óptica institucionalizadas de comportamentos e diretrizes – com a intenção de se estabelecer, orientam-se pelas formas vigentes e percebidas como adequadas e apropriadas para atingir seus propósitos.

Assim sucedendo, os indivíduos ajustam-se as ordens sociais já instauradas e tidas como modelo prático e seguro, emolduram-se por meio do estruturamento ocupacional e organizacional e convergem para o isomorfismo normativo; isto tende a ocorrer porque é uma ordem legitimada e, assim sendo, prevalece sobre os indivíduos e o grupo, e é apreendida e compartilhada por estes, na lógica de BERGER E LUCKMANN (1975) e MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES (1997).

Dessa forma, parece coerente que os gerentes interpretem a organização e o ambiente de formas semelhantes e adotem práticas gerenciais similares. Ou seja, nessa lógica, é congruente o fato de homens e mulheres atribuírem a mesma valoração ao ambiente e seus níveis de análise e aos aspectos dimensionais da organização, pelo fato de que essa homogeneidade traduz-se, geralmente, em função da estruturação de papéis.

A teoria dos papéis apregoa que estes são estruturados em função da colocação de um indivíduo frente às expectativas de atuação que são inerentes ao desempenho de um papel específico, em uma sociedade específica.

4.2.6 A Visão do Ambiente x Práticas Gerenciais Adotadas

Ao analisar os resultados obtidos quanto à visão dos gerentes masculinos e femininos referentes aos ambientes técnico e institucional, verifica-se que não há correlação entre a visão dos gerentes masculinos e femininos e as práticas gerenciais adotadas pelos mesmos; assim como, não há correlação entre nenhuma das variáveis quando considerados os gerentes masculinos especificamente; todavia, quando observado os dados referentes as gerentes femininas especificamente, estas demonstram que a forma como visualizam o ambiente correlaciona-se positivamente com as práticas adotadas na tomada de decisão.

Para entendimento, há de se reportar à visão dos ambientes, uma vez que o Banco 1 está mais voltado para o institucional, seguido do Banco 2, e o Banco 3 está voltado para o técnico; entretanto, as gerentes femininas adotam, nos três Bancos, uma postura mais racional nas tomadas de decisão, pode-se deduzir que estas são mais conservadoras e interpretam o ambiente, tanto institucional como técnico, como sistemas complexos, os quais devem ser considerados e avaliados sistematicamente quando da necessidade de se escolher entre alternativas possíveis de decisão.

O Quadro 16 demonstra os resultados obtidos.

QUADRO 16 – AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL X PRÁTICAS GERENCIAIS

BANCOS 1 ,2, 3 – SEXOS MASCULINO E FEMININO		
Masc	Fem	Masc/fem
Não há correlação entre as variáveis analisadas.	Há correlação positiva entre a visão do ambiente institucional e a tomada de decisão.	Não há correlação entre as variáveis analisadas.

FONTE: Elaborado a partir dos dados primários.

4.2.7 A Visão das Dimensões Organizacionais x Práticas Gerenciais Adotadas

Considerando os dados gerais, ou seja, os respondentes dos três Bancos em conjunto, sem distinção de sexo, não se observam nenhuma correlação entre a visão dos gerentes sobre as dimensões organizacionais (estrutura, comunicação, estratégia, tecnologia) e as práticas adotadas pelos gerentes (liderança, controle, tomada de decisão, negociação) levantadas na pesquisa.

Da mesma forma, não se observam diferenças significativas entre os gerentes de sexos masculinos e femininos pertencentes à amostra analisada por esta pesquisa.

Entretanto, quando observada e analisada apenas a categoria feminina dos três Bancos, verifica-se que a forma como a estrutura é visualizada pelas gerentes correlaciona-se de forma positiva com a forma de controle exercida por estas; e quando observada e analisada apenas a categoria masculina, dos três Bancos, verifica-se que a forma como a estrutura é visualizada pelos gerentes tem relação negativa com as práticas de negociação adotadas pelos mesmos, isto é, as variáveis influenciam-se inversamente.

Quanto aos gerentes masculinos, precede que o Banco 1 e o Banco 3 são visualizados como mais descentralizados, e o Banco 2 como mais centralizado. Considerando que as práticas gerenciais de negociação estão na fronteira ganha/ganha e ganha/perde, significa que ambas as práticas são adotadas, entretanto, não é possível pressupor as condições que determinam suas opções em relação a percepção do ambiente.

Quanto as gerentes femininas, referente à estrutura, tem-se os mesmos resultados atribuídos aos homens, visto ser o Banco 1 e 3 mais descentralizados e o Banco 2 mais centralizado, o controle é exercido na análise geral mediante mecanismos mais formais, nos três Bancos, independentemente da percepção que se tem de centralização/descentralização, contudo, não é possível estabelecer as bases em que essa correlação se sucede.

Os resultados referentes às análises anteriores podem ser visualizados no Quadro 17.

QUADRO 17 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS GERENCIAIS

BANCOS 1 ,2, 3 – SEXOS MASCULINO E FEMININO		
Masc	Fem	Masc/fem
Há correlação negativa entre a visão da estrutura e a forma de praticar a negociação.	Há correlação positiva entre a visão da estrutura e a forma de praticar o controle.	Não há correlação entre as variáveis analisadas.

FONTE: Elaborado a partir dos dados primários.

Não é possível, dadas as limitações e o escopo desta pesquisa, averiguar as circunstâncias e as causas das correlações encontradas, nem estabelecer uma relação com variáveis que a sucedem, visto não serem levantadas na literatura ou

pesquisadas neste estudo; contudo pode-se deduzir que, independentemente da visão dos respondentes sobre o ambiente e a organização, estes têm preferências por formas de atuação mais conservadoras.

Foge as finalidades deste estudo averiguar se é a interpretação do ambiente e da organização que influenciam, em algum grau, suas práticas gerenciais ou, ao contrário, são as práticas gerenciais que influenciam a visão do ambiente e da organização.

Todavia, neste estudo, assume-se que é a interpretação do ambiente e das organizações, a qual foi averiguada por meio dos valores e das crenças dos gerentes, que influencia as práticas gerenciais, visto assumir-se enquanto eixo teórico norteador que as crenças, assim como os valores, são partes invisíveis da cultura e se manifestam através das práticas visíveis, estas são as manifestações visíveis dos valores e das crenças, de acordo com as colocações de FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO (1997), HATCH (1993) e HOFSTEDE, (1998). Dentro da lógica anterior, a interpretação do ambiente e da organização precede e reflete-se nas práticas gerenciais, em certo grau. Entretanto, os autores acima consideram que, uma vez que as práticas sejam tidas como instituídas podem vir a influenciar e modificar os valores que as precedem, estando o enunciado em conformidade com MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA (2000).

No geral, sendo os dados tratados em conjunto, sem distinção de sexo, não se observa nenhuma correlação entre a interpretação do ambiente e da organização com as práticas gerenciais adotadas. Os resultados encontrados, todavia, é previsto por HOFSTEDE (1998), uma vez que, segundo o autor, os valores organizacionais nem sempre estariam relacionados às práticas ou aos eventos que ocorrem nas organizações.

Considerando que esta pesquisa tem um corte transversal, e o setor bancário passa por reestruturações, os resultados obtidos devem ser apreciados dentro do espaço temporal no qual foi efetuada, e assim, dentro da acepção de HOFSTEDE (1998), podem ter-se dado devido aos valores organizacionais estarem de muitas formas baseadas na história da organização, podendo criar um hiato temporal entre o instituído e a revisão de valores, visto que as práticas são mais facilmente assimiladas pelos agentes organizacionais; e também, conforme o autor, pode acontecer de ocorrer da estrutura organizacional criar um *gap* entre práticas

organizacionais e valores e crenças individuais ou grupais em dado momento e/ou circunstâncias, em função da necessidade de adaptação frente ao ambiente.

As colocações acima encontram respaldo na contextualização do setor, uma vez que este, conforme verificado, está em pleno processo de reestruturação, assim sendo, idiossincrasias entre valores e práticas podem ocorrer em dado espaço de tempo, frente a novos valores e a novas práticas de atuação que as organizações bancárias estão tendo que assimilar.

4.3 ANÁLISE REFERENTE AOS RESULTADOS OBTIDOS X CONJUNÇÃO PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS

4.3.1 Resultados Obtidos x Subculturas Masculina e Feminina

Este estudo fundamentou-se no pressuposto de que os gerentes masculinos e femininos das agências bancárias do Estado do Paraná – unidade de análise – divergem, quando considerado a questão gênero, na visão do ambiente e da organização e nas práticas gerenciais adotadas, formando, dessa forma, grupos distintos dentro da organização.

As premissas embasaram-se nas incidências sócio-culturais sobre os sexos, herança herdada das grandes influências exercidas sobre as pessoas no transcorrer de suas existências, tais como família, religião, educação, entre outros fatores e, conseqüentemente, do arquivo de vivências e experiências sofridas no cotidiano pelos indivíduos.

Constatou-se na literatura adotada, a tendência do ser humano receber, desde a infância, padrões institucionalizados e distintos de concepções para o masculino e para o feminino, estabelecendo-se assim paradigmas diferentes para os sexos acerca de seus comportamentos e papéis na sociedade.

No desenvolvimento deste estudo não se pôde ratificar, considerando a amostra analisada, no período em que se estabeleceu esta pesquisa, e sob os métodos a que se submeteu, o pressuposto norteador desta investigação, visto não ser encontrado, via tratamento e análise dos dados primários, diferenças significativas que alicercem tal proposição.

Contudo, algumas considerações importantes podem ser tecidas dos resultados obtidos e das análises efetuadas.

Como se pode deduzir do embasamento teórico, o ser humano é, dentro das perspectivas adotadas, um ser social inserido em uma cultura que estabelece um sistema derivado historicamente de normas de vida explícitas e implícitas, que tende a ser compartilhado por todos ou por membros especialmente designados de um grupo, e como tal, sujeita-se às estruturas instituídas nos contextos onde estão inseridos, e está preso a uma ordem pré-estabelecida, cujas disposições estão objetivadas antes mesmo de seu nascimento, como colocado por BERGER E LUCKMANN, (1985).

No transcorrer de sua existência, como sujeito da história, insere-se em contextos específicos, seja familiar, educacional, profissional, dentre outros, tais contextos submetem-se a formas de arranjos que também transcendem suas origens e, por conseguinte, tendem a assimilar-se, pelo menos em parte, ao contexto maior.

Devido à aprendizagem por meio das experiências compartilhadas e tidas como padrões a serem seguidos, dentro de uma ordem implícita tida como coerente nesses contextos, sejam estas formais ou informais, estabelece-se assim, para a pessoa ou para o grupo, o que se pode chamar de uma ação racional nos seus movimentos sociais.

Agir racionalmente começa da observância a regras, normas e padrões comportamentais já instituídos. Ou seja, a racionalidade tal qual abordada aqui não se trata em compreender e questionar a origem e a veracidade das regras, dos arranjos ambientais ou da ação burocrática social; mas diz-se racional, justamente pela potencialidade de internalizar e seguir o determinado previamente, como sendo o ideal aceito pelas sociedades institucionalizadas, já legitimado e, portanto, não sujeito à controvérsia, como salienta BAUMAN (1976); dessa forma, as pessoas enxergam na obediência, no sujeitar-se a esses mecanismos, a forma mais eficaz, senão a única, de sobreviver e vencer.

Dito de outra forma, ser racional, é aqui reconhecido com o tom definido por MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES (1998), que se encontra nas próprias categorias pelas quais as pessoas enquanto indivíduo ou grupo pensa o mundo,

estabelecem prioridades e tomam decisões que estão, em alguma medida, em conformidade com o que as instituições estabelecem como apropriadas.

Assim sendo, temos que o mundo foi construído pelos homens, inclusive o da mulher (ROBERTS, 2001), visto esta não ter acesso à vida pública por muitos séculos na maioria das sociedades, e então construir seu espaço a partir/ou dentro do mundo masculino.

Tem-se a partir de então, que tanto a base educacional dentro das escolas, assim como as tipologias e culturas das organizações foram construídas pelos chamados paradigmas masculinos, a partir das crenças e valores destes, como abordam SAMPSON (1996) e MEYERSON, KOLB e REARDON (1997).

Sob essa ótica, não parece difícil constatar o porque da dificuldade em estabelecer a igualdade entre os gêneros nas organizações, ou de efetuar-se a alteridade. Visto que, mesmo aos olhos femininos, e dentro de uma busca racional por espaço nas organizações, homens e mulheres já têm como certos os cursos de ações a serem seguidos.

Dessa forma, a lógica implícita está na legitimação social do pré-estabelecido nas sociedades e tidos como tal, verdadeiros; e ratificando BERGER E LUCKMANN (1985), é um processo legítimo e pela sua essência, de difícil mutação.

Ainda, sob essa ótica, pode-se entender, em parte, a homogeneidade verificada nos gerentes masculinos e femininos, tanto na interpretação do ambiente e da organização, quanto na adoção de práticas gerenciais. Ou seja, pode ser que as mulheres ao adentrarem as organizações, ou ao estudarem, prepararem-se para atingir uma posição específica na organização, tal como gerenciar uma empresa, vêem nestas uma ordem já estabelecida, tida como plausível, dentro daquilo que aprendeu na sua socialização individual.

Entretanto, também é possível inferir que esta convergência entre os sexos pode advir da profissionalização, do cargo que possuem nas organizações, ou seja, da posição formal que ocupam na hierarquia organizacional.

Visto a unidade de análise ser os gerentes das agências bancárias, cujos dados levantados na caracterização dos respondentes tendem a similaridade em formação, cabe dizer, portanto, que podem ter sido submetidos a uma base educacional similar ou em comum, tanto no tocante a formação acadêmica, quanto à formação inerente ao cargo que ocupam; assim como parece harmonioso predizer

que se submetem a experiências compartilhadas quanto a treinamentos, acesso a informações e práticas profissionais dentro dos requisitos instituídos aos cargos que ocupam e, compartem, conseqüentemente, seja formalmente ou tacitamente de alguns pressupostos sobre a natureza de seu trabalho.

Assim sendo, membros de uma organização, estando no mesmo grupo estrutural formal, interagem entre si e tendem a desenvolver posturas culturais similares, essas estruturas servem para reforçar o processo formal e dar significado ao contexto, criando uma conformidade com o sistema organizacional que acaba por limitar os membros dos grupos a avaliarem e responderem a organização do ponto de vista da sua área específica de atuação (PLEFFER, 1982).

As ocupações, nesse sentido, levam seus pertencentes a uma base significativa de interpretações compartilhadas pelo grupo, e definem papéis e atividades que os seus membros podem passar a considerar como diretivas para justificar suas ações, motivando a formalização de subculturas organizacionais, conforme salientado por MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA (2000).

Não que se negue, *a priori*, o *background* cultural dos indivíduos ao adentrarem as organizações, mas parece que, estando os membros imersos na estrutura organizacional formal, prevalecem os padrões institucionalizados como legítimos dentro da racionalidade vigente nas organizações e influenciam assim as percepções que os indivíduos desenvolvem sobre a organização, essas percepções passam, assim, a ser justificadas dentro do que se espera do comportamento condizente a um (a) gerente de agência bancária, sobrepondo-se, inclusive, às interpretações oriundas dos mecanismos que institucionalizam padrões distintos para os sexos.

Também, não se tem a intenção de negar que pode haver subgrupos dentro das organizações denominados masculinos e femininos formados sob outros enfoques, tais como: linguagem, formas de se relacionar, maneiras de lidar com as questões emotivas, situações de conflito, entre outras tão vastamente pesquisadas e encontradas na literatura sobre o tema. Somente, sob o enquadramento estabelecido neste estudo, considerado seus parâmetros e delimitações metodológicas, não se admitem nas organizações pesquisadas, a existência de subgrupos ditos masculinos e femininos.

No entanto, do exposto anteriormente, aceita-se os pressupostos: primeiramente, de que as organizações formais, denominadas Bancos, têm suas estruturas, valores e comportamentos próprios legitimados, aos quais seus membros, independentemente de serem homens ou mulheres percebem como padronizados e coerentes com a lógica ambiental interna e externa e, portanto, convergem para um mesmo foco, os já estabelecidos na organização; e, em segundo lugar, de que a superação da questão de gênero pode preceder dos arranjos institucionalizados na formação de seus gerentes, os quais convertem a homogeneidade dos padrões estabelecidos pelos cargos ocupados e pelo contexto organizacional.

Sob todos os aspectos mencionados, os gerentes, de alguma forma, e em alguma medida, agem racionalmente e se engajam em interações recíprocas e institucionalizadas sobre o que, naquele espaço de tempo e, naquele contexto específico, é tido como plausível. São essas interações, por sua vez, que tendem a formar as subculturas, como exposto por CHANLAT (1996b), e MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA (2000).

E a partir de então, parece admissível considerar que os gerentes analisados formam um grupo ocupacional, o qual parece se delinear pela sujeição a parâmetros e mecanismos instituídos para suas funções organizacionais, as quais se sobrepõem às concepções inerentes aos gêneros.

E também é possível argüir que não só questões normativas influenciam os membros da organização, mas, da mesma forma, mecanismos miméticos decorrem, visto que, para DiMAGGIO e POWEL (1983) mecanismos miméticos se dão na medida em que há uma tendência dos dirigentes adotarem procedimentos de sucesso. E, também viabilizam, como argumentam MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1993), a redução da variedade e a instabilidade dos arranjos estruturais vigentes.

Esses mecanismos favorecem, assim, à tendência ao isomorfismo mimético e normativo, e evidencia-se na busca e consolidação dentro dos arranjos estruturais vigentes e institucionalizados. É mister, nesse raciocínio, a colocação de MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996), onde enunciam que a atuação de mecanismos isomórficos conferem legitimidade e apoio; sendo assim, esses

mecanismos possibilitam a adequação social, na definição daquilo que é valorizado e institucionalmente aceito conforme salientado pelos autores.

Por conseguinte, os gerentes analisados tendem, como observado nos resultados, à convergência de interpretações e posturas. Pode-se inferir que, tendo o setor bancário parâmetros normativos já instituídos, as pressões isomórficas normativas e imitativas pesam sobre os gerentes, tanto as referentes às questões inerentes a organização do setor bancário, quanto às inerentes as questões ocupacionais.

4.3.2 Resultados Obtidos x Fenômeno Teto de Vidro

Se, é genuíno aos homens o topo das organizações, assim como, a notória discriminação quanto aos aspectos idade e ascensão das mulheres quanto à ocupação profissional, a autenticidade parece apoiar-se em evidências culturais e não em outras manifestações que predigam a capacidade exclusiva do sexo masculino para ocupar cargos específicos, como por exemplo, as posições estratégicas das empresas, haja vista as igualdades operacionais entre os sexos, tais como formação, capacitação e comprometimento, entre outros, verificados no embasamento teórico-empírico e na descrição e análise dos dados secundários.

Da mesma forma, conforme resultados obtidos por meio dos dados primários nesta pesquisa, o paradigma dominante masculino para os altos escalões parece não se sedimentar numa possível dicotomia quanto aos valores organizacionais e práticas gerencias entre os sexos, como se presumia, visto não serem constatadas diferenças significativas entre os gerentes homens e gerentes mulheres que fundamentem a proposição de que os gerentes tenham uma visão diferenciada de suas empresas e adotem práticas gerenciais distintas em função de seus sexos.

Pode-se argumentar, assim, a veracidade do aspecto temporal nas transições de paradigmas institucionalizados na sociedade, os quais apesar de todas as evidências de mudanças, mantém seu próprio curso de ação e a desintegração de padrões tradicionais rumo a novos referenciais esbarram-se na resistência em romper com as heranças culturais, conforme observado por PATERNOSTRO (1999).

Dessa forma, parece coerente que questionamentos, instigações a mudanças e conformidades convivam em períodos de transição, os quais se caracterizam pelas mutações observadas na vivência cotidiana das sociedades, fase onde se confrontam os paradigmas e, por fim, dependendo da amplitude da mensagem, pode-se prevalecer os existentes ou convergir para a imersão de novos padrões.

Dentro dessa lógica, o chamado fenômeno teto de vidro ou telhado de cristal, tão estudados na literatura sobre gênero, pode residir e estar respaldado nos valores e crenças arraigadas na realidade internalizada tanto masculina quanto feminina; e pode-se a princípio, instituir-se pelo menos duas colocações a esse respeito.

Primeiramente, a despeito das dificuldades impostas as mulheres pelo gênero masculino, sendo a mais discutida na literatura, uma vez que é atribuído a este gênero a maior parte do dispêndio que as mulheres sofrem ao pretender assumir postos estratégicos nas organizações.

Dentre os diversos obstáculos, a visão estereotipada do homem e da mulher na sociedade destaca-se pela forma como subjetivamente os papéis de ambos devem ser desempenhados. Os estereótipos sexuais femininos, geralmente se assemelham a imagens tidas como marginais a posturas que são considerados condizentes com o direcionamento de diretrizes e tomada de decisões, estando assim em conformidade com que MORGAN (1996) levantou sobre estereótipos masculinos e femininos, concluindo que, segundo os clichês de cada sexo, cabe aos homens a liderança e a tomada de decisões, e as mulheres, oferecer apoio e ser seguidora leal.

Isso dado, os acessos aos altos escalões podem estar sendo protegidos, subjetivamente, em alguma medida, contra a entrada de perfis que não estejam consolidados como adequados para adentrar esses lugares; deste modo, no que diz respeito à questão de gênero nas organizações, os detentores do poder, do paradigma dominante, parecem proteger os altos escalões contra a penetração das mulheres, segundo estereótipos, ou seja, pelo simples fato da imagem feminina estar vinculada a estas representações e não por quaisquer outros motivos especificados adequados aos cargos e a organização, como capacitação técnica ou estrutura de valores e práticas condizentes com a cultura organizacional.

Essas observações podem ter suas origens nas colocações de COMBES e HAICAULT (1996), e BULPORT (1996), onde as autoras argumentam que as concepções do patriarcado estenderam-se e incorporaram as organizações institucionalizando nestas muitos aspectos da vida cotidiana daquela. Uma vez que na instituição familiar patriarcal as mulheres eram tidas, e ainda o são sob muitos aspectos, como fontes de apoio secundárias, encontrando-se sempre na retaguarda, não é fato surpreendente, para as autoras, essas concepções estarem de alguma forma concatenadas nos arranjos organizacionais.

Em segundo lugar, cabe enfatizar a contribuição do gênero feminino no reforço a esses postulados, visto serem sujeitos ativos na construção da vida em comum, seja familiar, seja profissional. Dessa forma, esta cooperação pode advir tanto da identificação com as características que compõem o perfil vigente, como através da participação silenciosa e submissa, tida como a postura ideal, conforme colocado por KERFOOT e KNIGHTS (1998). Quanto à identificação, pesquisa de KENT E MOSS (1994) coloca que o sexo não é um fator determinante, e que as pessoas que conseguiram galgar cargos gerenciais possuíam mais características masculinas que femininas.

De qualquer maneira, as mulheres são co-responsáveis pela manutenção do *status quo*, de alguma forma, visto, segundo autores levantados na literatura, tanto os homens quanto às mulheres discriminarem o sexo feminino em dadas circunstâncias, por parecer, sob o olhar de ambos, um fato inerente à submissão feminina, imposta culturalmente (DALLALFAR e MOVAHEDI, 1996; BETIOL e TONELLI, 1991; KERFOOT e KNIGHTS, 1998; HERN, 2000).

Assim, as mulheres que alcançam os postos estratégicos, não correspondem às expectativas feministas de formar um elo que favoreça o sexo feminino, mas agem em conformidade com os estigmas predominantes, contribuindo para a reprodução do efeito telhado de cristal.

4.3.3 Análise Referente a Uma Possível Analogia

A crescente racionalidade da vida cotidiana eleva os padrões institucionalizados a submissão da ordem estabelecida através de mecanismos de seleção já voltados para determinados fins (MARTINS, 1994).

Assim, as sociedades, ao mesmo tempo em que, vagarosamente assimilam novos paradigmas, e permitem-se influências que acabam por modificar o arranjo, seja incremental, seja radical no transcorrer de suas existências, instigam, por meio de mecanismos seculares e dinâmicos, a reprodução da estrutura vigente e institucionalizada e, por isso dominante, seja no seu caráter coercitivo, seja no seu caráter cooperativo, sendo que ambos alimentam-se reciprocamente, externa BERGER (1976).

E dado que as pessoas encontram-se imersas na racionalidade social, sendo que esta veicula para homens e mulheres dimensões, espaços e papéis diferenciados, como levantados na literatura; e ainda que, sob alguns aspectos, como os resultados obtidos neste estudo, não se verificam dissimilaridades entre ambos; não obstante, as pessoas, enquanto homens e mulheres, percorrem e se submetem a instituições a qual pertencem no transcorrer de suas vidas.

Do exposto, mediante a discussão elaborada na base teórico-empírica e frente aos resultados homogêneos obtidos neste estudo entre os gêneros masculino e feminino, o que parece confirmar STEIL (1997) quanto à colocação de que o *status quo* organizacional é reforçado, tanto por homens quanto por mulheres, por meio da reprodução dos estigmas e papéis vigentes, é possível elaborar uma analogia entre a questão gênero e o paradigma dominante masculino que prevalece nas organizações, no tocante ao raciocínio subjacente à noção do isomorfismo.

Homens e mulheres tendem a homogeneidade, contudo, instituído aos parâmetros masculinos. KERFOOT e KNIGHTS (1998) já salientavam que as mulheres ao atingir postos de comando, contribuem para a manutenção das regras; KENT e MOSS (1994) demonstraram que as pessoas que conseguiam galgar cargos gerenciais possuíam mais características masculinas; não seria este comportamento, em alguma medida, uma estratégia imitativa de aprendizado, ou seja, as mulheres não estariam espelhando-se em formas masculinas de gerenciamento, sendo estas aceitas como as possíveis para ter uma oportunidade de carreira dentro das organizações.

Por outro lado, sendo recente a chegada das mulheres aos postos de comando, pode-se concatenar a possibilidade destas sofrerem pressões formais e/ou informais para atuarem de acordo com as expectativas já postuladas, sofrendo assim tendências a pressões coercitivas em algum sentido.

Quanto à questão normativa, homens e mulheres estão, como no caso da amostra pesquisada neste estudo, sujeitos a exigências consolidadas por normas, regras, rotinas e trabalhos comuns e, em conseqüência desses fatores, tendem a um isomorfismo normativo, normas que foram elaboradas dentro da lógica masculina, por ser o gênero predominante nas posições estratégicas das organizações sociais em geral no transcorrer dos tempos.

Em todos os casos, sob essas diretrizes pode-se estudar a convergência de valores e práticas organizacionais entre os sexos masculinos e femininos, uma vez que, por um caminho ou por outro, a realidade objetiva seria compartilhada e gradualmente internalizada por todos; e também se pode explicar o fenômeno tido na literatura como a masculinização da mão-de-obra feminina quando galgam postos de comando, visto reproduzirem, quando assumem postos de comando, concepções inerentes e atribuídas socialmente ao gênero masculino.

Ao formular essa analogia, cabe colocar que, ao relacionar o paradigma vigente aos padrões masculinos, deve-se ressalvar que esses paradigmas parecem apresentar-se como institucionalizados, de alguma forma, no comportamento organizacional, independentemente do sexo de seus participantes; todavia, torna-se relevante levantar as bases em que esse fenômeno ocorre, ou seja, desvelar, a partir das analogias propostas, as possíveis relações existentes quanto aos aspectos levantados nos estudos sobre gênero nas organizações.

Uma vez demonstrados e analisados os resultados obtidos na pesquisa, torna-se relevante apresentar, no próximo capítulo, as conclusões, recomendações e sugestões provenientes deste estudo.

5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta e a busca da perfeição é a primeira expectativa que alimenta o início de um trabalho dessa natureza, porém, durante o caminhar, as expectativas de alcançar tal primor chocam-se com as dificuldades inerentes, e a utopia cede lugar à realidade.

Neste estudo não foi diferente, porque primeiramente o tema gênero ainda é emergente na literatura organizacional, e em segundo lugar, porque a proposta deste estudo, desenvolvida sob os determinantes a que foram pré-fixados, mostra-se, no seu conjunto, insipiente como foco de análise.

Assim sendo, este trabalho esbarrou-se nas dificuldades e limitações com as quais condicionou-se a conviver para que a sua efetividade fosse possível, portanto, procurou-se minimizar as falhas e imperfeições, mas aceitou-se o fato de que, enfim, fazem parte do processo, pois, quaisquer que sejam as diretrizes adotadas, são permeadas pelas escolhas e interpretações inseridas nas dimensões humanas, a que todo trabalho, em alguma instância, sujeita-se.

A motivação endógena para o desenvolvimento deste partiu da percepção e constatação de fatores que originam diferenças socialmente significantes relacionadas com traços biológicos, e em função desse determinismo natural, as pessoas herdam, conjuntamente, características socialmente adquiridas. Assim, diferenças nas relações sociais entre os sexos masculinos e femininos são salientadas muito cedo na vida de uma pessoa, caracterizando dessa forma, sob muitos aspectos, nas sociedades, os grupos masculinos e femininos. Na idade adulta, as diferenças decorrentes do sexo se manifestam, particularmente nas atitudes, nas responsabilidades econômicas, nas atividades públicas e profissionais e nos padrões de moral.

Os grupos dentro de cada sociedade se diferenciam uns dos outros pelo papel que desempenham em relação a seus objetivos e aos da sociedade. Integram-se mutuamente porque as posições sociais, os papéis e as funções que lhes são atribuídos estão ligados aos propósitos da sociedade.

É importante compreender que essas diferenças originais são relevantes, porque a sociedade assim as considera e as reproduz, não existe característica biológica, *a priori*, que possua um predeterminado significado social, é a sociedade

que determina quais os atributos que reconhecerá. Assim, diferenças de idade, sexo, capacidade mental e raça são características biológicas às quais as diferentes sociedades atribuem significação social.

A princípio, parece que os encargos que cabe a cada sexo na reprodução biológica, por serem tão significativamente diversos, explica porque as sociedades criaram diferentes *status* e papéis para cada um deles. Isso explica porque as mulheres, enquanto mães, e como dirigentes da organização doméstica são tidas em alta conta, entretanto, encontra grandes obstáculos nas sociedades para galgar posição de igualdade de direitos e de ascensão profissional em relação aos homens quando adentram as organizações.

Assim, o papel tradicional do homem tem sido o de ganhar o pão de cada dia e de proteger a mulher, enquanto o desta é administrar o lar. Hoje em dia, as mulheres tomam parte em todo tipo de atividades profissionais, e a proporção desta inserção vem aumentando, muito embora as desigualdades baseadas nos sexos persistam.

É mister salientar que o sexo de uma pessoa, do ponto de vista biológico, tem muito pouco a ver com os papéis específicos, definidos socialmente. Assim, um homem tem que aprender a postura masculina, que segundo a exigência da sociedade, por exemplo, é ser agressivo, ter ambições, competir com outras pessoas ou desconfiar de uma atitude demasiadamente gentil; enquanto a mulher precisa aprender o que lhe é imposto socialmente como: ser gentil, educada, companheira e submissa. Eles não nascem com essas características, mas as apreendem no transcorrer de sua socialização, ou seja, elas não são pré-existentes como caráter biológico, mas são atribuídas em atos de reconhecimento social.

Parece óbvio que essas questões não devam ser apreciadas dentro de uma posição dicotômica, mas sim como seqüencial, isto é, as atribuições culturais instituídas são vistas não separadas do sexo, mas em função deste, uma vez que a transmissão cultural se dá depois de verificado o sexo de uma pessoa, ou seja, os padrões estabelecidos iniciam-se no momento da confirmação deste determinante biológico.

Assim, a sociedade predefine para as pessoas, enquanto homens e mulheres, os mecanismos institucionais fundamentais com os quais se aprende o mundo, ordena-se às experiências e interpreta-se a própria existência.

Nesse contexto, pode-se concluir que preceitos, inclusive de ordem moral, são padronizados e diferem com relação aos homens e às mulheres, assim a experiência da vida prática cotidiana resultou no estabelecimento de um conjunto de padrões para os homens e outros para as mulheres. À medida que a mulher vai-se igualando ao homem em direitos, constitucionais e consuetudinários, em todas as áreas da vida, parece que esses padrões estão em processo de mutação e reinterpretação. Todavia, ambos os sexos, devem ser tidos como co-autores diante desse processo que parece não ter ainda formas definidas.

Dessa forma, também é correto dizer que os atos significativos das pessoas ajudam a sustentar a sociedade institucionalizada e podem oportunamente ajudar a modificá-la. Com efeito, as duas afirmativas encerram o paradoxo da existência humana: a sociedade define o homem (ser humano), mas é por sua vez definida por ele (BERGER, 1976). Dessa forma, o homem é parte de seu próprio ambiente, ele influencia seu ambiente, tanto quanto é por ele influenciado. A pessoa, enquanto organismo ou pertencente a grupos, e o ambiente, são de fato partes de um sistema interagente.

O que resulta do exposto acima, permeia todas as esferas da vida social de um indivíduo, incluindo as empresas enquanto organizações sociais. Ao adentrar esta sociedade específica, os atores levam consigo toda uma bagagem cultural herdada, até então, no transcorrer de sua existência.

Entretanto, a vista disso, ele paulatinamente incorpora aspectos inerentes a essa nova rotina, frente às interações e reciprocidades tidas como salutar para esse contexto específico. E a partir do ingresso sistemático nesse novo contexto, os atores recriam suas concepções de vida.

Devido a crescente racionalização da vida moderna, as empresas, como, por exemplo, os Bancos, são tidas como organizações burocráticas, porque têm nas suas bases de atuação a aplicação de mecanismos racionais. A administração burocrática significa fundamentalmente o exercício do controle baseado no conhecimento, e este é o aspecto que a torna especificamente racional, tanto no saber técnico, como no do fato concreto (GOULDNER, 1971).

Dessa forma, a burocracia é uma forma de organização legitimada, e uma estrutura desse tipo está sempre implantada em alguma espécie de grupo, pelo menos em parte (HOPKINS, 1971). Os membros de um grupo compartilham

diversos valores e normas entre os quais estão os valores que justificam a existência do sistema de autoridade e as normas que definem seus papéis e interações, e em particular, seu grau de institucionalização.

Nas organizações burocráticas, os grupos racionalmente organizados são diferenciados no que diz respeito à responsabilidade pela coordenação das atividades executadas dentro do grupo ou pelo grupo como um todo, sendo que grupos fornecem os valores que legitimam a estrutura das atividades, caracterizando-se com certos traços estruturais distintivos. Esses valores legitimam o sistema burocrático organizacional, na acepção Weberiana da racionalidade legal e traduz-se no efeito impessoal, em detrimento do pessoal.

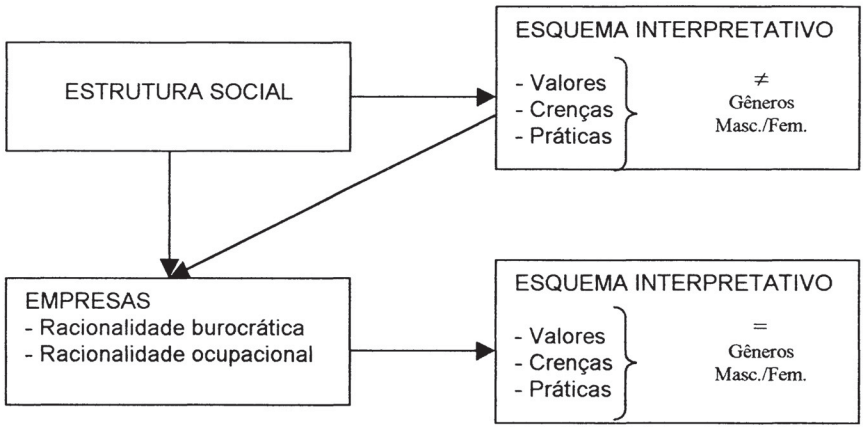
Esses grupos inserem-se na organização formal, e tendem a incorporar um conjunto relativamente específico e explícito de objetivos, um corpo de normas explícitas e intencionalmente estabelecidas a fim de realizar esses objetivos, ou racionalmente dadas como estabelecidas para promover os objetivos. Disso resulta um certo grau de conformidade com as responsabilidades atribuídas, estruturadas dentro de um sistema normativo.

Sendo assim, as pessoas imersas nessa forma organizacional, tendem a moldarem-se a seus respectivos grupos formais de execução. Pode-se, a partir de então, concluir que os gerentes masculinos e femininos pesquisados, ao adentrarem as organizações e assumirem os respectivos cargos, num processo interativo e recíproco de construção do cotidiano organizacional, sejam homens ou mulheres, racionalizam suas atividades como a solicitada pelas diretrizes já estabelecidas, e, ainda que a alteridade possa se fazer necessária, agem em conformidade com paradigmas já existentes, pois o processo de especialização, de profissionalização e de burocratização tendem a ocorrer simultaneamente nas organizações, formalizando e favorecendo a homogeneidade, uma vez que a ocupação profissional e em níveis especializados envolve opções e preparações deliberadas e mais conscientes.

Deduz-se, por fim, neste estudo, que não há correlação significativa entre a visão do ambiente e da organização e as práticas gerenciais; os gerentes masculinos e femininos não divergem na interpretação do ambiente e da organização; não diferem quanto à adoção de práticas gerenciais, e, portanto, não formam grupos distintos em relação ao gênero sob os parâmetros instituídos; que

tanto os gerentes homens quanto as gerentes mulheres reproduzem os paradigmas dominantes em vigor nos altos escalões, tidos como de características masculina.

Todavia, infere-se que, ao inserirem-se em cargos formais nas estruturas das organizações burocráticas, tal qual as agências dos Bancos pesquisados, tanto homens, quanto mulheres, passam a incorporar as normas organizacionais, assim como as provenientes dos cargos gerenciais, e, passam dessa forma, a instituírem-se como grupos ocupacionais racionalmente direcionados para fins específicos; e essa racionalização sobrepõe-se, inclusive, às questões predominantes de gênero impostas pelos mecanismos sociais vigentes. Esse arranjo pode ser observado no esquema abaixo:



Essa identificação de valores e práticas entre os gêneros masculino e feminino parece ocorrer a partir da estruturação dos papéis sociais em sociedades específicas. Portanto os Bancos têm, enquanto organizações burocráticas, um sistema que preconcebe e instituí papéis a seus membros, que geralmente originam-se em função de suas ocupações e cargos, e assim sendo, vincula-se a uma autonomia condicionada aos encargos universalistas e específicos atribuídos ao conteúdo do cargo que ocupam, encerrando-se, assim, na racionalização descrita por WEBER (1963).

São os papéis que definem a participação, as ações dos atores sociais em um processo de interação e interdependência entre os ocupantes, e compreende um conjunto de expectativas em relação as suas próprias ações e as dos outros que com ele interagem; e também são consentâneos com os padrões dominantes e se

organizam em conformidade com os valores vigentes naquele sistema, e por isso, compartilhar orientações de valor é crucial.

Por conseguinte, de acordo com BERGER E LUCKMANN (1985), é de responsabilidade do ator social, a conformação com os padrões institucionalizados ao papel que desempenha, os quais são utilizados para verificar as credenciais de todos os executantes e, além disso, servem de controles.

Nesse contexto, em virtude dos papéis que desempenham, os gerentes analisados independentemente de serem homens ou mulheres são introduzidos em áreas especificas de conhecimento socialmente objetivado, não somente no sentido cognoscitivo estreito, mas também no sentido de partilhar normas e valores. E é nesse sentido que BERGER E LUCKMANN (1985, p. 107) colocam que "aprender um papel não é simplesmente ater-se as rotinas inerentes a sua exteriorização, mas iniciar-se nas várias camadas cognoscitivas, e mesmo afetivas, do corpo de conhecimento que é diretamente e indiretamente adequado a esse papel".

Do exposto, pode-se mencionar que os gerentes analisados partilham de um acervo objetivado de conhecimentos comum, isso faz com que estejam sujeitos a atuarem dentro de parâmetros preestabelecidos e estruturados ao papel de gerente bancário, institucionalizado por padrões de valores que legitimam suas atuações, e que são inerentes a esse contexto específico.

Com o intuito de contribuir, em alguma medida para a construção de um corpo teórico emergente, mas que tem contribuído para clarear e desvendar nuances importantes em relação a fatores que impulsionam comportamentos grupais e organizacionais, elabora-se sugestões e recomendações.

Sugestões para novas pesquisas:

- Investigar a mulher, suas crenças, seus valores, suas expectativas, frente ao comportamento organizacional, que se impõem e sobrepõem com normas explícitas de conduta;
- Investigar se as similaridades constatadas advêm das exigências das funções exercidas;
- Investigar a influência contextual do setor e da estrutura da empresa sobre a visão do ambiente e da organização;
- Investigar a influência contextual do setor e da estrutura da empresa sobre as práticas gerenciais adotadas;

- Investigar se os esquemas interpretativos das gerentes mulheres modificam-se na proporção em que assumem as funções de gerência.

Recomendação para a prática bancária:

- Proporcionar o acondicionamento, tanto de características ditas masculinas, quanto femininas, num *continuum* flexível de ajustes mútuos e simultâneos, visando a adaptabilidade, assim como a criatividade e a inovação.

Para finalizar, espera-se que este estudo possa contribuir para a construção da visão ambiental e organizacional, a partir de matizes pouco explorados, mas que parecem importantes para o entendimento das organizações e suas fronteiras de atuação; pois não obstante a preocupação com a competitividade, as organizações defrontam-se com novas formas de relações que permeiam a sociedade como um todo; e como contexto específico, inserida e em interação com o contexto maior, influenciam-se mutuamente, caracterizando-se assim como objeto e sujeito; tal qual os homens e mulheres que a compõem e que lhe dão, em última instância, o diferencial competitivo, ao mesmo tempo em que reconstroem seus mundos em consonância com suas crenças, seus valores e suas expectativas de futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, J. Gendered Contradictions in organizational equality projects. **Organization**, v. 7, n. 4, p. 625-32, 2000.

AGESA, J; AGESA, R. U. Gender differences in incidence of rural to urban migration: evidence from Kenya. **The Journal of Development Studies**, v. 35, n. 6, p. 36-58, 1999.

AKTOUF, O. O Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2. p. 39-79.

ANABB – II Fórum nacional de debates. n. 148, dez/2001.

AVAKIAN, A. V. Organizing women's studies – who were those women and what did they want? A personal reflection on a women's studies program. **Organization**, v. 3, n. 4, p. 486-493, 1996.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Histórico e funções.<http://www.bcb.gov.br/htms> 24/02/2002.

BARDIN. L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARKER, J. R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. **Administrative Science** Quarterly, v. 38, p. 408-437, 1993.

BARROSO, C. A chefia feminina na administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-30, 1990.

BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In CHANLAT, J. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2. p. 195-231.

BERGER, P. **Perspectivas sociológicas**: uma visão humanística. 2 ed. São Paulo: Circulo do Livro, 1976.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BETIOL, M. I. S. Ser Administradora é o Feminino de ser Administrador? In: XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2000: Florianópolis). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, CD ROM, 2000.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BEYER, J. M. Ideologies, values, and decision making in organizations. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Eds). **Handbook of Organizational Design**. New York: University Press, 1981. p. 203-224. v. 2: Remodeling organizations and their environments.

BOLETIM DIEESE. Abr/1997. A conjuntura e os trabalhadores.

_____. Índice do Boletim. Junho de 1997. Mulheres representam 70% dos trabalhadores em condições de pobreza.

_____. Índice do boletim. Outubro de 1997. Estudo sobre as negociações coletivas e o trabalho da mulher.

_____. Mai/Jun, 1999. Bancos (e finanças) no Brasil: reestruturação e tendências.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 2000.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, jul/set, 1987.

BRAZILIAN BANKS História do setor bancário brasileiro. <brazilianbanks@hotmail.com> 17/02/2002.

BRUNSSON, N. **The organization of hypocrisy**: talk, decision and actions in organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1989.

BULPORT, A. K. O trabalho feminino, trabalho das mulheres: forças em jogo nas abordagens dos especialistas. In: _____. et. al. **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 13-22.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. England: Arena, 1994.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1. p. 275-329.

CAMPELO JR, A. Ranking FGV de Bancos: os 100 maiores. **Conjuntura Econômica**. v. 54, n. 6, jun/2000, p. 36 – 51.

CAPPELLIN, P. Ações afirmativas: uma estratégia para corrigir as desigualdades entre homens e mulheres. In: **Discriminação positiva – ações afirmativas**: em busca da igualdade. CFEMEA/ELAS. 2. ed. São Paulo, 1996.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo**: a liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.

CARR-RUFINO, N. **A mulher bem sucedida**. São Paulo: Market Books, 2000.

CARTA FEE. Conjuntura. A atual situação do sistema bancário nacional. Ano 8, n. 12, 1999.

CARVALHO, F. J. C. de. Sistema bancário e competitividade: efeitos da penetração do capital estrangeiro no setor bancário brasileiro. In COSTA, C. A. N.; ARRUDA, C. A. (Orgs). **Em busca do futuro**: a competitividade no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 121-149.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERETTA, P. S.; NIEDERAUER, A. P. Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 5, n. 3, p. 07-26, 2001.

CHABAUD, D.; FOUGEYROLLAS-SCHWEBEL, D. Sobre a autonomia relativa da produção e da reprodução. In BULPORT A. K. *et al.* **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 113-129.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHANLAT, J.F. O ser humano, um ser estrangeiro para o outro. In: _____. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996a. v. 3. p. 153-156.

_____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996b. v. 1. p. 21-45.

CHASTEEN, J. C. **América Latina**: uma história de sangue e fogo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CLEMEN, R. T. **Marking hard** decisions: an introduction to decision analysis. Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1996.

COLEMAN, G.; RIPPIN, A. Putting feminist theory to work: collaboration as a means towards organizational change. **Organization**, v. 7, n. 4, p. 573-587, 2000.

COMBES, D.; HAICAULT, M. Produção e reprodução: relações sociais de sexos e de classes. In: BULPORT, A. K. *et al.* **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 23-43.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CRISÓSTOMO, D. C. **A estabilização monetátia e o ajuste no sistema bancário nacional**. Salvador, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Federal da Bahia. http://www.ufba.br/~fce/mono 99.html. 17/02/2002.

CRUBELLATE, J. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Valores/Crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: estudo comparativo de casos. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1998.

DAFT, R. L.; MACINTOSH, N. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. **Journal of** Management, v. 10, n. 01, p. 43-66, 1984.

DALLALFAR, A.; MOVAHEDI, S. Women in multinational corporations: old myths, new constructions and some deconstruction. **Organization**, v. 3, n. 4, p. 546-559, 1996.

DAMANPOUR, F. Organizational size and innovation. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 375-02, 1992.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 392-409, 1984.

DELGADO, D. G.; CAPPELLIN, P.; SOARES, V. **Mulher e trabalho**: experiências de ação afirmativa. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

DIEESE/SESE/SEEB – Mudanças no perfil da categoria bancaria: ocupação, gênero escolaridade e faixa etária (1986 – 1994). Set/1997. <http://dieese.gov.br> 10/02/2002.

DIEESE/CNB/CUT – Pesquisas temáticas – Os rostos dos bancários, maio/2001 <http://dieese.gov.br> 12/01/2002.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DUPUIS, J. P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In CHANLAT, J. F. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3. p. 231-251.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

EBOLI, M. P. Modernidade na gestão de bancos. **Revista de Administraca.** v. 32, n. 3, p. 40 – 51, 1997.

EICHENGREEN, B. **A globalização do capital**: uma história do Sistema Monetário Internacional. São Paulo: Ed. 34, 2000.

ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.

FEBRABAN – Dados gerais, 2000

_____. Investimento social. Balanço social 4, 2000.

_____. O Acordo de Basiléia, 2002.

_____. Recursos humanos. Balanço 1, 2001.

FETEC – Marcas da reestruturação do setor bancário brasileiro: desemprego, concentração, internacionalização e privatização. <http://www.fetecpr.org.br> 17/02/2002.

FETEC/SEEB – O sistema financeiro brasileiro mostra sua cara. <http://www.fetecpr.org.br>. 18/12/2001.

FEUERSCHUTTE, S. **Cultura organizacional e dependência de poder**: a mudança estrutural no Centro de Automação do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

FEYEREISEN, P.; LANNOY J. D. de. Linguagem do corpo, gestualidade e comunicação. In: CHANLAT, J. F. (org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2. p. 17-38.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **RAUSP**, v. 32, n. 1, p. 23-37, 1997.

FLEURY, M.T.L. O desvelar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Eds). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

_____. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

_____. **Mundo em descontrole**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000a.

_____. **Conversas com Antony Giddens**: o sentido da modernidade. Rio de Janeiro: FGV, 2000b.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

GONCALVES, R. *et al.* **A nova economia internacional**: uma perspectiva brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GONCALVES, S. **Ambiente Institucional e técnico e esquemas interpretativos**: o caso da Cia. Paranaense de Energia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1998.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organizations Studies**. v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional**: um estudo no setor alimentício do Paraná. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

GOULDNER , A. W. Conflitos na teoria de Weber. In CAMPOS, E. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

HAGE, J. **Teories of organizations**. New York: John Wileyand Sons, Inc., 1980.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HART, S. L. Intentionality and autonomy in strategy-making process: modes, archetypes and firm performance. **Advances in Strategic Management**, vol. 7, p. 97-127, 1991.

HARTSOCK, N. Marxist feminist dialectics for the 21 st century. **Science e Society**, v. 62, n. 3, p. 400-413, 1998.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

_____. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HEARN, J. On the complexity of feminist intervention in organizations. **Organizations**, v. 7, n. 4, p. 609-624, 2000.

HININGS, C. R. *et al.* Values and organizational structure. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 885-916, 1996.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.

HIRATA, H. Vida reprodutiva e produção: família e empresa no Japão. In: BULPORT, A. K. *et al.* **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 63-78.

HIRATA, H. Reorganização da produção e transformação do trabalho. Uma nova divisão sexual do trabalho? *Apud* DIEESE/CNB/CUT – Pesquisas temáticas – Os rostos dos bancários, maio/2001 <http://dieese.gov.br> 12/01/2002.

HODGSON, D.; WATKINS, S. C. Feminist and neo-Malthusians: past and present alliances. **Population and Development Review**. v. 23, n. 3, p. 469-523, 1997.

_____. **Cultures and Organizations**: Software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organizations Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-495, 1998.

HSU. C. K.; MARSH, R. M.; MANNARI, H. An examination of the determinants of organizational structure. **American Journal of Sociology**, v. 88, n. 5, p. 975-996, 1983.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. dos. O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. **RAUSP**, v. 35, n. 3, p. 99-104, 2000.

INFORMATIVO CEPAT. Ano. 5, n. 50, 1999.

JACKSON, C. Men's work, masculinities and gender divisions of labor. **The Journal of Development Studies**, v. 36, n. 1, p. 89-108, 1999.

JAGO, A. G. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, v. 28, n. 03, 1982.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1. p. 83-124.

KAMDEM, Emmanuel. Tempo e trabalho na Africa. In: CHANLAT, J. F. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2. p. 127-147.

KENT, R. L.; MOSS, S. E. Effects of sex and gender role on leader emergence. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1335-1346, 1994.

KERFOOT, D.; KNIGHTS, D. Managing Masculinity in contemporary organizational life: a 'man'agerial project. **Organization**, v. 5, n. 1, p. 7-26, 1998.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KILSBERG, B. A gerencia no final do século XX. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 02, 1993.

LAKATOS, Eva Maria. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Atlas, 1997.

LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LAMPRECHT, J. **Isso 9000 e o setor de serviços**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1994.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 13. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

LE DOARÉ, H. Divisão sexual e divisão internacional do trabalho: reflexões a partir das fábricas subcontratadas de montagem. In: BULPORT, A. K. *et al.* **O sexo do trabalho.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 45-61.

LINTON, R. O indivíduo, a cultura e a sociedade. In: CARDOSO, F.H; IANNI, O. **O homem e a sociedade**: culturas básicas de sociologia geral. São Paulo: Atlas, 1960. p. 105-108.

LUZ, M. T. "Identidade masculina-feminino na sociedade urbana brasileira atual: crise nas representações". In DA POIAN, C. (Org). **Homem – mulher – abordagens sociais e psicanalíticas**. Rio de Janeiro: Taurus, 1987. p. 69-87.

MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L. O impacto da tecnologia de informação na estrtégia dos bancos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 87-97, 2001.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituições bancárias. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, CD ROM, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, N. 4, P. 46-56, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FERNANDES, B. H. R. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 14-24, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, v. 9, 1993.

_____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 1, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROOM, 1998.

_____. Um Modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na industria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. S. Instituições, cultura e identidade. I ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (2000: Curitiba). **Anais...** Curitiba: ENEO, CD ROM, 2000.

_____. Instituições, cultura e identidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, edição especial, p. 35-58, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, m. M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 77-104, 1998.

MANNING, P. K. **Organizational communication**. New York: Aldine de Gruyter, 1992.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MARUCCI, J. C. **O plano real e o posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

McRAE, D. G. **As idéias de Weber**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

MEYERSON, D. E.; KOLB, D. M. Moving out of the "armchair": developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. **Organization**, v. 7, n. 4, p. 553-571, 2000.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategic process**: concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, 1980, p. 605-622.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MYRDAL, G. **O valor em teoria social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

NAVAJAS, A. M. **Mulher e trabalho**: enfrentando o duplo preconceito. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo.

NKOMO, S.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1. p. 334-360.

NOGUEIRA, E. E. S. **Identidade organizacional**: estudo de caso do sistema aduaneiro brasileiro. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

OLIVEIRA, L. M. B. de; MORAES, W. F. A. de. Coleta de dados realizada por questionário enviado pelo correio: método eficaz? **Revista de Administração de Empresa**, v. 34, n. 4, p. 85-92, 1994.

OMAN, C. Globalização/regionalização: o desafio para os países em desenvolvimento. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 39, p. 6-15, 1994.

OUCHI W. **Teoria Z**: how American Businesses can meet the Japanese challenges. Maa: Addison-Wesley, 1981.

PANTEL, P. S. A história das mulheres na historia da antiguidade. In: DUBY, G.; PERROT, M. (Orgs). **A história das mulheres no ocidente**: a Antigüidade. Porto: Afrontamento, 2000.

PATERNOSTRO, S. **Na terra de Deus e dos homens**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

PERREAULT, M. A diferença sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, J. F. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2. p. 233-251.

PFEFFER, J.; SLANCICK, G. R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science** Quarterly, p. 135-151, 1974.

PIRES, J. P.; MARCHETTI, R. Z. O perfil dos usuários dos caixas-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, 57-76, 1997.

RAMOS, A. S. M.; COSTA, F. S. P. H. A. Serviços bancários pela internet: um estudo de caso integrando a visão de competidores e clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 133-154, 2000.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

RATHBONE, E. The Remuneration of women's services. **Population and Development Review**, v. 25, n. 1, p. 145-158, 1999.

REARDON, K. K. **Será que eles não entendem?** São Paulo: Best Seller, Círculo do Livro, 1997.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

ROBERTS, J. M. **O livro de ouro da história do mundo**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

RODRIGUES, A. M. Mulher e família entre operários e funcionários públicos: uma comparação. **Revista de Administração de Empresa**, v. 20, n. 2, p. 43-50, 1980.

RODRIGUES, C. A. Improving decision-making processes. In KILMANN, R. *et al.* **Making organizations competitive**: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

RODRIGUES, S. B. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 04, p. 60-75, 1985.

ROKEACH J. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SACHSIDA, A.; LOUREIRO, P. R. Homens x mulheres: substitutos ou complementares no mercado de trabalho? **IPEA**. Brasília: Outubro de 1998.

SACKMANN, S. Culture and subcultures: an analysis of organizational Knowlwdge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 140-161, 1992.

SAMPSON, A. **O homem da companhia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SCHEIN, E. H. What is culture? In: FROST, P. J. *et al.* **Reframing organizational culture**. Califórnia: Sage, 1991. p .243-253.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHNEIDER, B. **Organizations climate and culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1990.

SCHUMAHER, S.; BRAZIL, É. V. (Orgs). **Dicionário mulheres do Brasil**: de 1500 até a atualidade – bibliográfico e ilustrado. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural and open systems. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. (Orgs). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: E.P.U., 1987. v. 1: Delineamentos de pesquisa.

SHALLAT, L.; PAREDES, U. In: INSTRAW – ONU. Gender concepts in development planning. **ONU**. Tradução de Sylma Carvalho Corrêa, publicado pelo Conselho dos direitos da Mulher do Distrito Federal – GDF, 1995.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in organization. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 107-129, 1996.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

_____. Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves. In: FROST, P. *et al.* **Organizational culture**. Beverly Hills: CA Sage, 1985. p. 55-72.

SMIRCICH, L. STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1995.

SOUZA, A. E.; GUIMARÃES, V. N. Gênero no espaço fabril. In: XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2000: Florianópolis). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, CD ROM, 2000.

SPROULL, N. L. Beliefs in organizations. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Eds). **Handbook of Organizational Design**. New York: Oxford University Press, 1981. p. 203-224. v. 2: Remodeling organizations and their environments.

_____. **Handbook of research methods**. London: Scarecrow, 1988.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo do fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STONER, A. F. J.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações**, Petrópolis: Vozes, 1975.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização**: uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.

TOMAZI, N. D. **Iniciação à sociologia**. 2. ed. São Paulo: Atual, 2000.

TOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: Mc Grax-Hill, 1976.

TORRES, I. G. **Comércio Internacional no século XXI**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

TRAT, J. Engels and the emancipation of women. **Science e Society**, v. 62, n. 1, p. 88-105, 1998.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The cultures of work organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

TRIPOLDI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TROSTER, R. L. Tendências na reestruturação do setor bancário brasileiro, <http://abbc.org.br> 16/02/2002.

VICENT, S. Heterofobia e racismo nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3. p. 181-203.

VIZENTINI, P. F. **Dez anos que abalaram o século XX**. Porto Alegre: Novo Século,1999.

VOGEL, L. Domestic Labor Revisited. **Science e Society**, v. 64, n. 2, p. 151-170, 2000.

WANDERLEY, J. A. **Negociação Total**. São Paulo: Gente, 1998.

WEBER, M. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELA, A. C.; FREITAS, H.; BECKER, J. L. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre Brasil, França e Estados Unidos. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1998.

ZEY-FERREL, M. **Dimensions of organizations**: environment, context, structure, process, and performance. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company Inc, 1979.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ORIENTAÇÕES PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO

*Questionário aplicado no Setor Bancário Paranaense

Os respondentes devem ser no mínimo dois por agência; sendo que destes, pelo menos um deve ser do sexo feminino, e um do sexo masculino, por se tratar de um estudo sobre a questão de gênero.
Os respondentes devem exercer as funções (ainda que periodicamente ou esporadicamente) atribuídas aos seguintes cargos (ou equivalentes):
( ) Gerente de Agência
( ) Gerente de Administração;
( ) Gerente de Contas;
( ) Gerente de Expediente;
( ) Gerente de Negócios.
As respostas não são excludentes, contudo o respondente deve optar por apenas uma e, ainda que fique em dúvida, é importante não deixar a questão em branco, fato que viria a prejudicar o tratamento do questionário como um todo.
Os questionários respondidos devem ser enviados via malote, utilizando o envelope anexado ao questionário.
Agradecemos sua atenção e o tempo que disponibilizou para nos ajudar a coletar informações essenciais para a construção desse estudo.

SUELI T VIEIRA
Mestranda em Administração
CEPPAD/UFPR

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

1.1 PESSOAL

1.1.1 Sexo:
( ) Masculino
( ) Feminino

1.1.2 Idade:
( ) Até 19 anos
( ) de 20 a 29 anos
( ) de 30 a 39 anos
( ) de 40 a 49 anos
( ) 50 anos ou mais

1.1.3 Escolaridade:
( ) 2º grau
( ) 3º grau incompleto
( ) 3º grau completo
Pós-Graduação
( ) Especialização
( ) Mestrado
( ) Doutorado

1.2 PROFISSIONAL

1.2.1 Cargo:_____

1.2.2 Exerce as funções deste cargo de forma:
( ) Efetiva
( ) Periódica
( ) Esporádica

1.2.3 Há quanto tempo exerce as funções desse cargo (ainda que esporadicamente):
( ) Até 5 anos
( ) Entre 5 a 10 anos
( ) Entre 10 e 20 anos
( ) Acima de 20 anos

1.2.4 Sua agência situa-se em uma cidade de:
( ) Até 50.000 habitantes
( ) Entre mais de 50.000 habitantes até 100.000 habitantes
( ) Mais de 100.000 habitantes

I 1º PARTE

Escolha a alternativa que se encontra mais de acordo com as características do Banco.
Atenção: as afirmações não são excludentes entre si, porém, é muito importante escolher uma única alternativa (aquela que melhor caracteriza o Banco, segundo a sua visão).

1.1 Nos últimos anos, o Banco tem optado por...
( ) Consolidar ou expandir sua participação no mercado internacional;
( ) Manter ou expandir sua posição no mercado nacional;
( ) Consolidar ou expandir sua posição no mercado paranaense.

1.2 Para o Banco, tem sido mais importante manter-se atento...
( ) Às regulações e oscilações do mercado internacional e à situação econômica da comunidade internacional;
( ) Às regulações e oscilações do mercado nacional e à situação econômica do país;
( ) Aos programas de desenvolvimento ao perfil econômico do estado.

1.3 Na análise da concorrência, o Banco tem atribuído maior ênfase aos...
( ) Bancos que disputam o mercado internacional;
( ) Bancos que disputam o mercado nacional e estadual;
( ) Bancos instalados no Paraná que concorrem pelo mercado estadual.

1.4 Com relação a tecnologia de informação, nos últimos anos, o Banco tem preferido...
( ) Utilizar parâmetros internacionais de tecnologia de ponta como principal fonte de vantagem competitiva;
( ) Participar do desenvolvimento de novas tecnologias como principal fonte de vantagem
( ) competitiva;
Manter instrumentos já internalizados.

1.5 O Banco compreende que seu compromisso social relaciona-se com:
( ) Desenvolvimento sócio-econômico nacional;
( ) Desenvolvimento sócio-econômico estadual;
( ) Desenvolvimento sócio-econômico da comunidade local.

1.6 A estratégia do Banco tem sido...
( ) Ampliar a estrutura para atuação competitiva no mercado internacional;
( ) Manter a competitividade no mercado nacional, reagindo ao aumento da concorrência;
( ) Fortalecer sua posição no mercado estadual.

1.7 O Banco considera como variável estratégica mais importante:
( ) Tomadores de recursos financeiros;
( ) Fornecedores de recursos financeiros.

1.8 Os programas de qualificação dos funcionário do Banco tem tido como finalidade principal...
( ) Desenvolver sua capacidade analítica para a tomada de decisões e soluções de problemas conforme as regras pré-estabelecidas;
( ) Desenvolver sua capacidade técnica de forma a ajustar-se rapidamente às mudanças organizacionais exigidas pelo mercado.

1.9 Quanto as regulamentações impostas ao setor bancário...
( ) Influem de forma positiva na competitividade e na produtividade do Banco;
( ) Retraem as inovações necessárias à competitividade e produtividade do Banco.

1.10 Devido a globalização do setor bancário brasileiro...
( ) O Banco tende a ampliar seu processo de re-acomodação e ocupação de mercados, apoderando-se de novas oportunidades;
( ) O Banco tende a aumentar os mecanismos de proteção frente a maior competitividade.

II 2º PARTE

Nas escalas abaixo, são apresentados dois extremos de uma mesma afirmação. Assinale um único número, aquele que representa o grau em que cada afirmação caracteriza a realidade do Banco, de acordo com seu ponto de vista.

1 = Totalmente à esquerda
2 = Parcialmente à esquerda
3 = Baixa à esquerda
4 = Equivalente entre as afirmações
5 = Baixa à direita
6 = Parcialmente à direita
7 = Totalmente à direita

2.1 As informações do Banco são...		
Concentradas na alta administração	1 2 3 4 5 6 7	Difundidas amplamente por todo o Banco.
2.2 Os procedimentos a serem seguidos pelos funcionários do Banco são elaborados de forma...		
Especifica e detalhada, evitando a necessidade de improvisações.	1 2 3 4 5 6 7	Ampla, com margem para variações individuais.
2.3 O controle das atividades do Banco é...		
Centralizado sob a responsabilidade do alto escalão ou dos superiores diretos.	1 2 3 4 5 6 7	Disperso e variável, sob a responsabilidade de grupos de trabalho ou dos próprios funcionários.
2.4 No Banco, o caminho das comunicações e informações, normalmente, segue...		
Dos superiores para os subordinados.	1 2 3 4 5 6 7	Dos subordinados e entre pares para os superiores.
2.5 Com relação às práticas de comunicação, no Banco...		
São precisas, claras e técnicas	1 2 3 4 5 6 7	Flexíveis de acordo com a interpretação.
2.6 As vantagens de uma boa comunicação, para o Banco, encontram-se ...		
Na interação formal.	1 2 3 4 5 6 7	Na interação informal.
2.7 No Banco, as estratégias geralmente...		
São formalizadas e então implementadas	1 2 3 4 5 6 7	Emergem naturalmente e então são implementadas.
2.8 O planejamento eficaz para o Banco...		
Deve ser elaborado a partir das normas e políticas do Banco	1 2 3 4 5 6 7	Além das normas e políticas deve abranger o *feeling* dos funcionários, clientes, etc.
2.9 Um bom planejamento, para o banco, deve ser capaz de...		
Perdurar por um período considerável	1 2 3 4 5 6 7	Deve ser flexível e aberto à retroalimentação.
2.10 O Banco tem adotado uma estratégia de inovação, tipicamente...		
Adaptativa, procurando responder às tendências de mercado, mantendo-se atualizado.	1 2 3 4 5 6 7	Inovadora, investindo em tecnologia de ponta como forma de influenciar ou liderar o mercado.
2.11 Os sistemas de recompensas e promoções do Banco tem como finalidade...		
Premiar o desempenho eficiente da tarefa, de acordo com as normas pré-estabelecidas.	1 2 3 4 5 6 7	Premiar a iniciativa e o compromisso com a inovação.
2.12 Quanto às inovações...		
O Banco segue como parâmetro tecnologia de ponta utilizado pelo setor bancário.	1 2 3 4 5 6 7	Procura desenvolver novas tecnologias para o setor bancário.

III 3ª PARTE

Nas afirmações abaixo, indique o seu grau de concordância, sobre as questões relacionadas à sua atuação profissional.

1 = discordo plenamente 2 = discordo	3 = discordo parcialmente 4 = nem discordo nem concordo 5 = concordo parcialmente	6 = concordo 7 = concordo plenamente

3.1	A delegação de autoridade é um meio eficiente de ajudar os subordinados a se desenvolverem e se tornarem mais maduros e produtivos.	1 2 3 4 5 6 7
3.2	O desenvolvimento do potencial do subordinado ocorre em resposta à necessidade pessoal de crescer; como gerente, minha tarefa é, principalmente, remover barreiras à experimentação e a auto-expressão.	1 2 3 4 5 6 7
3.3	Enquanto gerente, quando planejo uma atividade, reúno os funcionários e trabalhamos juntos até que o plano seja elaborado.	1 2 3 4 5 6 7
3.4	Ao desenvolver relacionamento com os subordinados, tento fazer com que saibam que serei firme, mas justo no meu trato com qualquer um, esperando em retorno, respeito e lealdade por parte deles.	1 2 3 4 5 6 7
3.5	Ao estabelecer metas e identificar objetivos, minha principal preocupação é determinar o que precisa ser feito e encontrar o melhor meio de interligar os objetivos individuais com as necessidades do Banco.	1 2 3 4 5 6 7
3.6	Os dirigentes devem possuir uma visão integrada do Banco, assim como os demais membros.	1 2 3 4 5 6 7
3.7	Um bom planejamento é aquele que possui objetivos específicos bem definidos e orientação detalhada a ser seguida.	1 2 3 4 5 6 7
3.8	Quando na minha posição de gerente tenho dúvidas sobre o que fazer, tendo a escorar a minha própria confiança e agir como se tivesse a situação sob controle.	1 2 3 4 5 6 7
3.9	Minha opinião é de que apesar da criatividade ser um bem valioso, de modo geral os subordinados devem seguir os procedimentos e as políticas estabelecidas.	1 2 3 4 5 6 7
3.10	Participo da execução de todas as tarefas, mesmo que já tenham sido anteriormente distribuídas entre os subordinados.	1 2 3 4 5 6 7
3.11	No momento de decisão, eu como gerente participo ativamente de todo o processo, envolvendo-me na implantação, na interação com os demais membros e nos programas educacionais.	1 2 3 4 5 6 7
3.12	Minhas tomadas de decisões são em conjunto com meus subordinados, que participam ativamente no estabelecimento de objetivos e nos detalhes da decisão.	1 2 3 4 5 6 7
3.13	As decisões são tomadas após reflexão e deliberação sobre informações consideradas relevantes dos ambientes interno e externo do Banco.	1 2 3 4 5 6 7
3.14	Vejo que decisões com base intuitivas são vistas com desconfiança pelo Banco e, portanto, desencorajo-as.	1 2 3 4 5 6 7
3.15	Decisões tomadas com base na experiência ou intuição são mais frágeis que aquelas fundamentadas em análise de dados concretos.	1 2 3 4 5 6 7
3.16	Nas negociações, defendo veementemente minha posição.	1 2 3 4 5 6 7
3.17	Penso que os interesses do Banco devem ser perseguidos exaustivamente.	1 2 3 4 5 6 7
3.18	Ao estabelecer metas e objetivos de negociações, minha principal preocupação é garantir o sucesso do Banco.	1 2 3 4 5 6 7
3.19	Frente ao processo de negociações, procuro não me deixar influenciar, pois como gerente tenho que levar sempre em conta o melhor para ambas as partes.	1 2 3 4 5 6 7
3.20	Como gerente, devo sempre encorajar as partes a buscar negociações que visem ganho.	1 2 3 4 5 6 7

ANEXO B – CORRESPONDÊNCIAS ENTRE AS VARIÁVEIS E O QUESTIONÁRIO

QUADRO 18 – Distribuição das questões segundo as variáveis pesquisadas

CONTEXTO DE REFERÊNCIA	QUESTÕES PRINCIPAIS	ESCALA
1 Níveis 1 1 Internacional 1.2 Nacional 1 3 Regional	V. 1 1 V. 1 2 V 1 3 V. 1 4 V 1 5 V1 6	1= INTERNACIONAL 2= NAC/INTER 3 = NACIONAL 4= NAC/REG 5= REGIONAL
AMBIENTE TÉCNICO/INSTITUCIONAL	V 1.7 V. 1 8 V 1.9 V 1 10	
DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS		
ESTRUTURA	V. 2.1 V. 2.2 V 2..3	1 = TOTALMENTE CENTRALIZADA 7 = TOTALMENTE DESCENTRALIZADA
COMUNICAÇÃO	V. 2.4 V. 2.5 V. 2.6	1 = TOTALMENTE FORMAL 7+ TOTALMENTE INFORMAL
ESTRATÉGIA	V. 2.7 V. 2 8 V. 2.9	1 = TOTALMENTE DELIBERADA 7 = TOTALMENTE EMERGENTE
TECNOLOGIA	V. 2.10 V. 2.11 V. 2.12	1 = TOTALMENTE ADAPTATIVA 7 = TOTALMENTE INOVADORA
PRÁTICAS GERENCIAIS		
LIDERANÇA	V. 3.1T V. 3.2 V. 3.3T V. 3.4 V. 3 5	1 = DISCORDO PLENAMENTE 7 = CONCORDO PLENAMENTE
CONTROLE	V. 3.6 V. 3.7 V. 3.8T V. 3.9 V. 3.10	
TOMADA DE DECISÃO	V. 3.11 V. 3.12 V. 3 13 V. 3.14 V. 3.15	
NEGOCIAÇÃO	V. 3.16 V. 3.17 V. 3.18 V. 3.19T V. 3.20T	

T - indica que os escores da questão foram invertidos
Fonte: questionário de pesquisa

ANEXO C – TRATAMENTO ESTATÍSTICO REFERENTE ÀS CATEGORIAS

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) EMP	(J) EMP	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
P2ESTRUT	Tukey HSD	Banco 1	Banco 2	,7846*	,1981	,000	,3203	1,2489
			banco 3	,2131	,1927	,510	-,2385	,6647
		Banco 2	Banco 1	-,7846*	,1981	,000	-1,2489	-,3203
			banco 3	-,5715	,2567	,067	-1,1732	3,016E-02
		banco 3	Banco 1	-,2131	,1927	,510	-,6647	,2385
			Banco 2	,5715	,2567	,067	-3,02E-02	1,1732
	Bonferroni	Banco 1	Banco 2	,7846*	,1981	,000	,3072	1,2621
			banco 3	,2131	,1927	,809	-,2512	,6774
		Banco 2	Banco 1	-,7846*	,1981	,000	-1,2621	-,3072
			banco 3	-,5715	,2567	,081	-1,1902	4,716E-02
		banco 3	Banco 1	-,2131	,1927	,809	-,6774	,2512
			Banco 2	,5715	,2567	,081	-4,72E-02	1,1902
P2COM	Tukey HSD	Banco 1	Banco 2	,3658	,2216	,224	-,1535	,8852
			banco 3	,2860	,2155	,380	-,2191	,7910
		Banco 2	Banco 1	-,3658	,2216	,224	-,8852	,1535
			banco 3	-7,986E-02	,2871	,958	-,7528	,5931
		banco 3	Banco 1	-,2860	,2155	,380	-,7910	,2191
			Banco 2	7,986E-02	,2871	,958	-,5931	,7528
	Bonferroni	Banco 1	Banco 2	,3658	,2216	,300	-,1682	,8998
			banco 3	,2860	,2155	,557	-,2334	,8053
		Banco 2	Banco 1	-,3658	,2216	,300	-,8998	,1682
			banco 3	-7,986E-02	,2871	1,000	-,7719	,6121
		banco 3	Banco 1	-,2860	,2155	,557	-,8053	,2334
			Banco 2	7,986E-02	,2871	1,000	-,6121	,7719
P2ESTRAT	Tukey HSD	Banco 1	Banco 2	,5908*	,2275	,025	5,759E-02	1,1241
			banco 3	,4292	,2244	,135	-9,68E-02	,9552
		Banco 2	Banco 1	-,5908*	,2275	,025	-1,1241	-5,76E-02
			banco 3	-,1616	,2965	,849	-,8566	,5334
		banco 3	Banco 1	-,4292	,2244	,135	-,9552	9,680E-02
			Banco 2	,1616	,2965	,849	-,5334	,8566
	Bonferroni	Banco 1	Banco 2	,5908*	,2275	,030	4,253E-02	1,1392
			banco 3	,4292	,2244	,171	-,1117	,9701
		Banco 2	Banco 1	-,5908*	,2275	,030	-1,1392	-4,25E-02
			banco 3	-,1616	,2965	1,000	-,8763	,5530
		banco 3	Banco 1	-,4292	,2244	,171	-,9701	,1117
			Banco 2	,1616	,2965	1,000	-,5530	,8763
P2TEC	Tukey HSD	Banco 1	Banco 2	-3,475E-02	,2394	,988	-,5957	,5262
			banco 3	,5892*	,2361	,034	3,585E-02	1,1426
		Banco 2	Banco 1	3,475E-02	,2394	,988	-,5262	,5957
			banco 3	,6240	,3119	,112	-,1069	1,3549
		banco 3	Banco 1	-,5892*	,2361	,034	-1,1426	-3,59E-02
			Banco 2	-,6240	,3119	,112	-1,3549	,1069
	Bonferroni	Banco 1	Banco 2	-3,475E-02	,2394	1,000	-,6116	,5421
			banco 3	,5892*	,2361	,040	2,021E-02	1,1583
		Banco 2	Banco 1	3,475E-02	,2394	1,000	-,5421	,6116
			banco 3	,6240	,3119	,139	-,1276	1,3756
		banco 3	Banco 1	-,5892*	,2361	,040	-1,1583	-2,02E-02
			Banco 2	-,6240	,3119	,139	-1,3756	,1276

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) EMP	(J) EMP	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
P3LIDER	Tukey HSD	Banco 1	Banco 2	-2,360E-02	7,437E-02	,946	-,1979	,1507
			banco 3	-1,130E-02	7,336E-02	,987	-,1832	,1606
		Banco 2	Banco 1	2,360E-02	7,437E-02	,946	-,1507	,1979
			banco 3	1,230E-02	9,686E-02	,991	-,2147	,2393
		banco 3	Banco 1	1,130E-02	7,336E-02	,987	-,1606	,1832
			Banco 2	-1,230E-02	9,686E-02	,991	-,2393	,2147
	Bonferroni	Banco 1	Banco 2	-2,360E-02	7,437E-02	1,000	-,2028	,1556
			banco 3	-1,130E-02	7,336E-02	1,000	-,1881	,1655
		Banco 2	Banco 1	2,360E-02	7,437E-02	1,000	-,1556	,2028
			banco 3	1,230E-02	9,686E-02	1,000	-,2211	,2457
		banco 3	Banco 1	1,130E-02	7,336E-02	1,000	-,1655	,1881
			Banco 2	-1,230E-02	9,686E-02	1,000	-,2457	,2211
P3CONTRO	Tukey HSD	Banco 1	Banco 2	-,3529*	,1181	,008	-,6295	-7,62E-02
			banco 3	-,7687*	,1148	,000	-1,0378	-,4996
		Banco 2	Banco 1	,3529*	,1181	,008	7,615E-02	,6295
			banco 3	-,4158*	,1529	,018	-,7743	-5,74E-02
		banco 3	Banco 1	,7687*	,1148	,000	,4996	1,0378
			Banco 2	,4158*	,1529	,018	5,740E-02	,7743
	Bonferroni	Banco 1	Banco 2	-,3529*	,1181	,009	-,6374	-6,83E-02
			banco 3	-,7687*	,1148	,000	-1,0454	-,4920
		Banco 2	Banco 1	,3529*	,1181	,009	6,833E-02	,6374
			banco 3	-,4158*	,1529	,021	-,7844	-4,73E-02
		banco 3	Banco 1	,7687*	,1148	,000	,4920	1,0454
			Banco 2	,4158*	,1529	,021	4,726E-02	,7844
P3DECID	Tukey HSD	Banco 1	Banco 2	-,1329	,1417	,616	-,4650	,1991
			banco 3	-,3525*	,1397	,031	-,6799	-2,51E-02
		Banco 2	Banco 1	,1329	,1417	,616	-,1991	,4650
			banco 3	-,2196	,1848	,460	-,6528	,2136
		banco 3	Banco 1	,3525*	,1397	,031	2,509E-02	,6799
			Banco 2	,2196	,1848	,460	-,2136	,6528
	Bonferroni	Banco 1	Banco 2	-,1329	,1417	1,000	-,4744	,2086
			banco 3	-,3525*	,1397	,037	-,6892	-1,58E-02
		Banco 2	Banco 1	,1329	,1417	1,000	-,2086	,4744
			banco 3	-,2196	,1848	,708	-,6651	,2259
		banco 3	Banco 1	,3525*	,1397	,037	1,580E-02	,6892
			Banco 2	,2196	,1848	,708	-,2259	,6651
P3NEGOC	Tukey HSD	Banco 1	Banco 2	-7,289E-02	,1088	,781	-,3279	,1821
			banco 3	6,119E-02	,1073	,836	-,1904	,3127
		Banco 2	Banco 1	7,289E-02	,1088	,781	-,1821	,3279
			banco 3	,1341	,1418	,611	-,1983	,4664
		banco 3	Banco 1	-6,119E-02	,1073	,836	-,3127	,1904
			Banco 2	-,1341	,1418	,611	-,4664	,1983
	Bonferroni	Banco 1	Banco 2	-7,289E-02	,1088	1,000	-,3351	,1893
			banco 3	6,119E-02	,1073	1,000	-,1975	,3198
		Banco 2	Banco 1	7,289E-02	,1088	1,000	-,1893	,3351
			banco 3	,1341	,1418	1,000	-,2077	,4758
		banco 3	Banco 1	-6,119E-02	,1073	1,000	-,3198	,1975
			Banco 2	-,1341	,1418	1,000	-,4758	,2077

*. The mean difference is significant at the .05 level.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
P2ESTRUT	Between Groups	1,392	1	1,392	1,294	,256
	Within Groups	274,150	255	1,075		
	Total	275,542	256			
P2COM	Between Groups	1,864	1	1,864	1,452	,229
	Within Groups	327,473	255	1,284		
	Total	329,337	256			
P2ESTRAT	Between Groups	1,276E-02	1	1,276E-02	,009	,925
	Within Groups	365,822	256	1,429		
	Total	365,835	257			
P2TEC	Between Groups	,757	1	,757	,485	,487
	Within Groups	398,144	255	1,561		
	Total	398,900	256			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
P3LIDER	Between Groups	1,668E-02	2	8,342E-03	,056	,945
	Within Groups	37,373	253	,148		
	Total	37,390	255			
P3CONTRO	Between Groups	17,808	2	8,904	24,587	,000
	Within Groups	91,622	253	,362		
	Total	109,430	255			
P3DECID	Between Groups	3,502	2	1,751	3,362	,036
	Within Groups	130,213	250	,521		
	Total	133,715	252			
P3NEGOC	Between Groups	,284	2	,142	,449	,639
	Within Groups	80,747	255	,317		
	Total	81,031	257			

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
P2ESTRUT	Masculino	176	4,4053	1,0204	7,691E-02
	Feminino	81	4,2469	1,0721	,1191
P2COM	Masculino	175	2,7848	1,1917	9,009E-02
	Feminino	82	2,9675	,9960	,1100
P2ESTRAT	Masculino	176	3,9564	1,2069	9,097E-02
	Feminino	82	3,9715	1,1703	,1292
P2TEC	Masculino	175	4,2343	1,2896	9,749E-02
	Feminino	82	4,1179	1,1587	,1280
P3LIDER	Masculino	174	4,3805	,3622	2,746E-02
	Feminino	82	4,3610	,4256	4,700E-02
P3CONTRO	Masculino	174	4,7989	,6778	5,138E-02
	Feminino	82	4,9000	,6023	6,651E-02
P3DECID	Masculino	172	5,2965	,7646	5,830E-02
	Feminino	81	5,3679	,6469	7,188E-02
P3NEGOC	Masculino	176	3,9955	,5820	4,387E-02
	Feminino	82	4,0683	,5147	5,684E-02

Dados gerais - masculinos

Correlations

		P2ESTRUT	P2COM	P2ESTRAT	P2TEC	P3LIDER	P3CONTRO	P3DECID	P3NEGOC
P2ESTRUT	Pearson Correlation	1,000	,372**	414**	,069	,045	,219*	,100	-,017
	Sig (2-tailed)		,001	000	,543	,688	,050	,380	,881
	N	81	81	81	81	81	81	80	81
P2COM	Pearson Correlation	,372**	1 000	228*	,192	-,065	,169	-,029	,028
	Sig (2-tailed)	,001	.	040	,083	,561	,130	,794	,800
	N	81	82	82	82	82	82	81	82
P2ESTRAT	Pearson Correlation	,414**	,228*	1,000	,267*	-,058	,061	-,036	-,158
	Sig (2-tailed)	,000	040		,016	,602	,584	,753	,156
	N	81	82	82	82	82	82	81	82
P2TEC	Pearson Correlation	,069	,192	,267*	1,000	,048	-,024	,028	,006
	Sig (2-tailed)	,543	,083	,016	.	,670	,829	,802	,960
	N	81	82	82	82	82	82	81	82
P3LIDER	Pearson Correlation	,045	-,065	-,058	,048	1,000	,069	,015	,139
	Sig (2-tailed)	,688	,561	,602	,670	.	,536	,895	,214
	N	81	82	82	82	82	82	81	82
P3CONTRO	Pearson Correlation	,219*	,169	,061	-,024	,069	1,000	,200	-,043
	Sig (2-tailed)	,050	,130	,584	,829	,536	.	,074	,701
	N	81	82	82	82	82	82	81	82
P3DECID	Pearson Correlation	,100	-,029	-,036	,028	,015	,200	1,000	,184
	Sig (2-tailed)	,380	,794	,753	,802	,895	,074	.	,100
	N	80	81	81	81	81	81	81	81
P3NEGOC	Pearson Correlation	-,017	,028	-,158	,006	,139	-,043	,184	1,000
	Sig (2-tailed)	,881	,800	,156	,960	,214	,701	,100	.
	N	81	82	82	82	82	82	81	82

**. Correlation is significant at the 0 01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0 05 level (2-tailed)

Dados gerais - femininos

Correlations

		P2ESTRUT	P2COM	P2ESTRAT	P2TEC	P3LIDER	P3CONTRO	P3DECID	P3NEGOC
P2ESTRUT	Pearson Correlation	1,000	,416**	,253**	,170*	-,070	-,008	-,017	-,148*
	Sig (2-tailed)	.	,000	,001	,024	,358	,920	,822	,050
	N	176	175	176	175	174	174	172	176
P2COM	Pearson Correlation	,416**	1,000	,400**	,320**	-,055	-,069	-,115	-,023
	Sig (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,475	,369	,133	,765
	N	175	175	175	174	173	173	171	175
P2ESTRAT	Pearson Correlation	,253**	,400**	1,000	,352**	,009	-,042	-,033	-,023
	Sig (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,909	,580	,664	,761
	N	176	175	176	175	174	174	172	176
P2TEC	Pearson Correlation	,170*	,320**	,352**	1,000	-,109	-,024	,091	-,015
	Sig (2-tailed)	,024	,000	,000	.	,153	,752	,238	,840
	N	175	174	175	175	173	173	171	175
P3LIDER	Pearson Correlation	-,070	-,055	,009	-,109	1,000	,347**	,043	-,002
	Sig (2-tailed)	,358	,475	,909	,153	.	,000	,575	,980
	N	174	173	174	173	174	173	170	174
P3CONTRO	Pearson Correlation	-,008	-,069	-,042	-,024	,347**	1,000	,339**	-,040
	Sig (2-tailed)	,920	,369	,580	,752	,000	.	,000	,602
	N	174	173	174	173	173	174	170	174
P3DECID	Pearson Correlation	-,017	-,115	-,033	,091	,043	,339**	1,000	,103
	Sig (2-tailed)	,822	,133	,664	,238	,575	,000	.	,177
	N	172	171	172	171	170	170	172	172
P3NEGOC	Pearson Correlation	-,148*	-,023	-,023	-,015	-,002	-,040	,103	1,000
	Sig (2-tailed)	,050	,765	,761	,840	,980	,602	,177	.
	N	176	175	176	175	174	174	172	176

** Correlation is significant at the 0 01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0 05 level (2-tailed)

Dados gerais masculino e feminino

Correlations

		P3LIDER	P3CONTRO	P3DECID	P3NEGOC	P1 TI
P3LIDER	Pearson Correlation	1,000	,251**	,033	,042	,007
	Sig (2-tailed)	.	,000	,598	,504	,911
	N	256	255	251	256	244
P3CONTRO	Pearson Correlation	,251**	1,000	,304**	-,036	-,062
	Sig (2-tailed)	,000	.	,000	,569	,334
	N	255	256	251	256	244
P3DECID	Pearson Correlation	,033	,304**	1,000	,127*	,079
	Sig (2-tailed)	,598	,000	.	,044	,220
	N	251	251	253	253	242
P3NEGOC	Pearson Correlation	,042	-,036	,127*	1,000	-,111
	Sig (2-tailed)	,504	,569	,044	.	,081
	N	256	256	253	258	246
P1 TI	Pearson Correlation	,007	-,062	,079	-,111	1,000
	Sig (2-tailed)	,911	,334	,220	,081	.
	N	244	244	242	246	246

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0 05 level (2-tailed)

Dados gerais masculino

Correlations

		P3LIDER	P3CONTRO	P3DECID	P3NEGOC	P1 TI
P3LIDER	Pearson Correlation	1,000	,347**	,043	-,002	-,017
	Sig (2-tailed)	.	,000	,575	,980	,823
	N	174	173	170	174	166
P3CONTRO	Pearson Correlation	,347**	1,000	,339**	-,040	-,070
	Sig (2-tailed)	,000	.	,000	,602	,367
	N	173	174	170	174	166
P3DECID	Pearson Correlation	,043	,339**	1,000	,103	,012
	Sig (2-tailed)	,575	,000	.	,177	,883
	N	170	170	172	172	165
P3NEGOC	Pearson Correlation	-,002	-,040	,103	1,000	-,128
	Sig (2-tailed)	,980	,602	,177	.	,097
	N	174	174	172	176	168
P1 TI	Pearson Correlation	-,017	-,070	,012	-,128	1,000
	Sig (2-tailed)	,823	,367	,883	,097	.
	N	166	166	165	168	168

** Correlation is significant at the 0 01 level (2-tailed)

Dados gerais femininos

Correlations

		P3LIDER	P3CONTRO	P3DECID	P3NEGOC	P1 TI
P3LIDER	Pearson Correlation	1,000	,069	,015	,139	,058
	Sig (2-tailed)	.	,536	,895	,214	,612
	N	82	82	81	82	78
P3CONTRO	Pearson Correlation	,069	1,000	,200	-,043	-,041
	Sig (2-tailed)	,536	.	,074	,701	,721
	N	82	82	81	82	78
P3DECID	Pearson Correlation	,015	,200	1,000	,184	,267*
	Sig (2-tailed)	,895	,074	.	,100	,019
	N	81	81	81	81	77
P3NEGOC	Pearson Correlation	,139	-,043	,184	1,000	-,065
	Sig (2-tailed)	,214	,701	,100	.	,571
	N	82	82	81	82	78
P1 TI	Pearson Correlation	,058	-,041	,267*	-,065	1,000
	Sig (2-tailed)	,612	,721	,019	,571	.
	N	78	78	77	78	78

* Correlation is significant at the 0 05 level (2-tailed)