

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS DE MULHERES EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS: o caso de uma cooperativa de crédito**

FLÚVIO DE FREITAS MATOS PONTES

João Pessoa

Dezembro/2020

FLÚVIO DE FREITAS MATOS PONTES

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS DE MULHERES EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS: o caso de uma cooperativa de crédito**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Lucimeiry Batista da Silva

João Pessoa

Dezembro/2020

Catálogo na publicação Seção de
Catálogo e Classificação

P814a Pontes, Fluvio de Freitas Matos.

Aspectos motivacionais de mulheres em instituições financeiras: o caso de uma cooperativa de crédito / Fluvio de Freitas Matos Pontes. - João Pessoa, 2020.

32 f.

Orientação: Lucimeiry Batista da Silva Silva. TCC (Graduação) -
UFPB/CCSA.

1. Administração - Trabalho de Conclusão de Curso. 2. Motivação - ambiente corporativo - mulheres. 3. Gênero

- mercado de trabalho - mulheres. 4. Cooperativa de Crédito - Mulheres. I. Silva, Lucimeiry Batista da Silva. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Flávio de Freitas Matos Pontes

Trabalho: ASPECTOS MOTIVACIONAIS DE MULHERES EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: o caso de uma cooperativa de crédito

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação: 01 de dezembro de 2020

Banca examinadora



Profª Drª Lucimeiry Batista da Silva (orientadora)



Profª Ms Thais Teles Firmino (avaliadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe, Janaina Pontes, a meu pai, Flávio de Freitas e a minha irmã, Andrezza de Freitas, que estiveram sempre presentes me apoiando e me dando forças para que eu continuasse na luta durante essa etapa de minha vida. Fazendo com que eu me sentisse seguro para continuar.

Um agradecimento especial a minha noiva, Andressa Souza, que compartilhou comigo este momento, foi muito paciente em minhas ausências e me ajudou bastante me dando dicas e me fornecendo apoio moral para o desenvolvimento deste bem como de outros trabalhos da universidade.

Agradeço aos meus amigos e colegas da universidade, em especial Hédio Vieira, colega de classe que compartilhou comigo momentos especiais durante o curso, e sempre torceu por mim e me deu total apoio nesta jornada.

Agradeço em especial à minha orientadora, a professora Lucimeiry Batista da Silva que gentilmente me auxiliou e me guiou neste processo de construção do trabalho, me dando total apoio e suporte necessário para que chegasse à conclusão dele. Sempre muito paciente e dedicada.

Obrigado a todas as entrevistadas, por dedicar a nós minutos especiais que tenho certeza de que são muito preciosos em seu dia a dia.

Agradeço ainda ao meu amigo Marcelo Maia, pelo auxílio fornecido durante minha jornada acadêmica, bem como na construção deste trabalho.

Agradeço a Universidade Federal da Paraíba e a todos os funcionários desta instituição de ensino em especial aos funcionários lotados no Centro de Ciências Sociais Aplicadas, no curso de Administração, por todo apoio e por proporcionarem um ambiente propício para o desenvolvimento de todo conhecimento que obtive durante esta trajetória.

Agradeço a Deus por mais esta vitória, e por fim, muito obrigado a todos que me apoiaram em mais esta jornada!

RESUMO

O artigo tem por objetivo analisar aspectos relacionados à motivação de mulheres que trabalham em uma Cooperativa de Crédito, averiguando a satisfação profissional a partir de seis recortes de análise: estrutura física do ambiente de trabalho; relação interpessoal; carga horária; salário; reconhecimento de metas e estabilidade no emprego. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que se deu por meio de três entrevistas realizadas com funcionárias de uma Cooperativa de Crédito, situada no município de João Pessoa-PB. Na construção do referencial teórico foram utilizados autores como Maximiano (2000), Nakamura *et al.* (2005); Carvalho (2013), Bourdieu (2014), entre outros. Ao final do estudo, concluímos a partir da coleta de dados que no setor bancário existem muitos desafios para atuação de mulheres, e este fato está em consonância com o que foi averiguado na bibliografia. As mulheres ouvidas não se percebem como vítimas de um sistema que alimenta a desigualdade de gênero, quando questionadas sobre a ascensão profissional, não demonstram ter consciência de que existem desafios a serem superados. Por fim, não podemos afirmar que as mulheres que atuam na Cooperativa de Crédito estão desmotivadas, pois isto não foi verificado nos depoimentos, o que podemos destacar é que há vários elementos que apontam para uma falta de motivação.

Palavras-chave: Motivação. Mulheres. Gênero. Cooperativa de Crédito.

LISTA DE SIGLAS E TABELAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONU – Organização das Nações Unidas

Tabela 1: Caracterização das entrevistadas..... 11

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Compreendendo o Conceito de Motivação e suas Implicações no Âmbito das Organizações	12
2.2. Gênero e Trabalho de Mulheres nas Organizações Empresariais	15
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
4.1 Caracterização das entrevistadas	20
4.2 Aspectos motivacionais: análise da satisfação profissional	20
4.2.1 <i>Estrutura física</i>	20
4.2.2 <i>Relação interpessoal</i>	21
4.2.3 <i>Carga horária</i>	22
4.2.4 <i>Salário</i>	22
4.2.5 <i>Perspectiva de ascensão no cargo e reconhecimento de metas</i>	23
4.2.6 <i>Estabilidade no emprego</i>	25
4.3 Percepção das entrevistadas acerca da questão de gênero: indicadores motivacionais.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE A- Roteiro de entrevista.	32

1 INTRODUÇÃO

A motivação em ambientes corporativos tem sido cada vez mais discutida no âmbito do trabalho, isto porque tem havido uma percepção de que a falta de satisfação profissional acarreta em prejuízos para a organização, sendo o mais grave deste a diminuição do desempenho e da produtividade no exercício desempenhado (SENA, 2019).

Diversos fatores contribuem para a motivação ou ausência desta em uma organização. O que se pode destacar é que um dos principais contribuintes da motivação é firmado, sobretudo, a partir das relações sociais que são estabelecidas dentro das organizações profissionais, principalmente nas relações entre liderança e seus subordinados e na condição de trabalho que é ofertada ao/a empregado/a (MAXIMIANO, 2000). É a partir desse cenário que se desdobram diversas problemáticas nos setores organizacionais, principalmente porque o mercado de trabalho reflete o cenário de desigualdades presente na sociedade, reforçando-o muitas das vezes.

Este trabalho está centrado em um dos cenários de desigualdades sociais que perpassa pelo âmbito das organizações corporativas que é a desigualdade de gênero, buscando identificar os impactos destas desigualdades para a motivação. As disparidades entre homens e mulheres no âmbito empresarial ainda é uma problemática que precisa ser superada, isto porque, tem se criado uma falsa ideia de que as mulheres conseguiram alcançar os homens no mercado de trabalho, ideia que é propagada a partir do fato que as mulheres são maioria da população brasileira e têm ocupado, em maior proporção, o mercado de trabalho (BRASIL, 2015).

Apesar dessa participação, dados do IBGE (2010) confirmam que as mulheres estão em desvantagem em relação aos homens em diversos quesitos, sendo estes: menor percentual em trabalho com carteira assinada (39,8%); menor rendimento familiar (o rendimento médio das mulheres era de R\$ 1.074,00, enquanto que o dos homens era de R\$ 1.587,00, ou seja, 67,7% do rendimento masculino); maior percentual de mulheres sem rendimento (30,4%, de mulheres sem renda para 19,4%, dos homens); e menor participação nos cargos de liderança e chefia (menos de 40% das mulheres estão nesses espaços).

Partindo desse cenário de desigualdades, em que os homens possuem mais vantagens que as mulheres no âmbito das organizações, e compreendendo que as disparidades de gênero podem ser um fator contribuinte para a motivação ou ausência desta em determinados setores

profissionais, refletimos acerca de como as disparidades de gênero têm afetado a motivação das mulheres.

Buscando responder à reflexão levantada tomamos como *lócus* de pesquisa uma Cooperativa de Crédito para responder a seguinte questão: **as mulheres da Cooperativa de Crédito estão motivadas frente ao cenário de desigualdade de gênero que perpassa o âmbito das organizações empresariais?**

Nesse sentido, objetivamos: analisar os aspectos motivacionais de mulheres no âmbito da Cooperativa de Crédito. Elencamos, para tanto, os seguintes objetivos específicos: (i) verificar aspectos relacionados à motivação das mulheres que trabalham em uma Cooperativa de Crédito, averiguando a satisfação profissional a partir de sete recortes de análise: estrutura física do ambiente de trabalho; relação interpessoal; carga horária; salário; perspectiva de ascensão no cargo; reconhecimento de metas e estabilidade no emprego ; (ii) identificar a percepção das mulheres em relação à desigualdade de gênero no ambiente de trabalho e (iii) mensurar possíveis fatores motivacionais e/ou de desmotivação relacionado às mulheres no ambiente de trabalho pesquisado.

As sete categorias analíticas dispostas no objetivo (i) foram selecionadas a partir da leitura de Maximiano (2000) e Chiavaneto (2003) acerca das motivações intrínsecas e extrínsecas no ambiente de trabalho. Os autores compreendem que, no âmbito laboral, há duas vias que regem os fatores motivacionais e que são refletidos na produtividade, são estes: a relação do indivíduo com o trabalho — a motivação na relação intrínseca permeia a percepção do sujeito em relação ao cargo que executa —, e a relação do indivíduo com as condições de trabalho — a motivação na relação extrínseca é determinada pelas condições de trabalho oferecidas ao sujeito. Nesse sentido, os fatores que determinam a motivação extrínseca são “salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc.”. Já os intrínsecos são: “o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha”. (CHIAVANETO, 2003, p. 334).

É preciso salientar que a construção de meios para fomentar a motivação não é um determinante, considerando que há questões subjetivas que são complexas e difíceis de serem mensuradas, mas os autores (MAXIMIANO, 2000; CHIAVANETO, 2003) compreendem a importância da criação de iniciativas para fomentar um maior prazer no indivíduo e nas relações de trabalho.

A partir do exposto, destacamos que este artigo tem o intuito de contribuir para as discussões que abordam a motivação no âmbito das organizações empresariais, focando a questão de gênero, visto que se trata de uma esfera na qual se percebe diferença importante na motivação entre homens e mulheres, considerando as desigualdades de gênero ainda persistentes.

Assim, o trabalho foi pensado no contexto da atuação profissional do autor na Cooperativa de Crédito, unidade localizada na cidade de João Pessoa-PB, entre o período de 2016 e 2018. Neste período, o autor observou que havia um maior número de mulheres no quadro geral de funcionários da cooperativa, contudo, os homens, mesmo que em menor número, ocupavam os cargos de chefia e liderança da organização.

O setor empresarial estudado se destaca por ter, de forma geral, uma prevalência de homens nas organizações, entretanto, o *lôcus* da pesquisa demonstra uma realidade específica e diversa, sendo predominado por mulheres, o que aparentemente é uma exceção no setor. Este fato pode estar relacionado com a comprovada maioria de mulheres nos diversos setores do mercado de trabalho atualmente. No referido período o quadro funcional na agência, situada em João Pessoa-PB, era composto por 12 (doze) mulheres e 4 (quatro) homens, como destacado, apesar das mulheres constituírem maioria numérica de funcionários, os cargos de liderança da organização, eram ocupados pelos homens.

Esta desigualdade fez com que o autor refletisse e despertasse para a seguinte questão: até que ponto tal desigualdade pode afetar a motivação das funcionárias? Visto que dentro dessa relação desigual elas ocupavam uma posição de subordinação. O fato de os homens estarem em posição de liderança pode acarretar falta de expectativa de ascensão e consequentemente desmotivação no trabalho para as mulheres.

Esta reflexão levou à possibilidade de tratar desta questão por meio da pesquisa científica e do diálogo com outros/as autores/as que estudam o tema, problematizando-o com o objetivo de colaborar na construção de conhecimento pertinente e necessário sobre o assunto. Mesmo sem pretensão de esgotar o tema, se destaca poucos estudos envolvendo motivação e gênero em cooperativas semelhantes na cidade de João Pessoa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir das problemáticas levantadas, bem como, dos objetivos delineados, buscamos neste item, apresentar uma breve discussão teórica a partir do tema delimitado,

compreendendo, *a priori*, a motivação, enquanto conceito, e suas implicações no âmbito das organizações. E, dentro deste contexto, como a questão de gênero é incorporada e expressa na divisão social do trabalho.

2.1. Compreendendo o Conceito de Motivação e suas Implicações no Âmbito das Organizações

Nakamura *et al.* (2005) discutem as teorias relacionadas à motivação no trabalho, expondo que o conceito de motivação parte do sentido de “movimento”, com origem na palavra em latim *motivus*, ou seja, coisa móvel. O estudo afirma que quem “motiva uma pessoa, [...] provoca nela um novo ânimo”, proporcionando ao indivíduo um gatilho para que este busque novas maneiras de agir com foco em alcançar objetivos predeterminados. Assim, “a motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo” (NAKAMURA, *et al.*, 2005, p. 21).

No âmbito das organizações, a motivação vem sendo estudada no sentido de apreender como pode ser obtido maior rendimento dos profissionais pertencentes às corporações. Sendo um tema constante nas pesquisas e na prática de administradores, além de ser uma preocupação presente no sentido de como tornar as pessoas mais produtivas e motivadas dentro das organizações, fazendo com que estas atuem de forma mais satisfatória, de acordo com os objetivos da empresa (NAKAMURA, *et.al.*, 2005).

Fiorelli (2004) destaca que a motivação do indivíduo no trabalho acontece quando convergem cinco fatores: a aplicação de diversas habilidades pessoais no desempenho do cargo; quando o resultado final da atividade relaciona, diretamente, o objeto criado e quem o criou; quando há impacto deste produto em outras pessoas; quando há liberdade no exercício das atividades e das decisões no trabalho; e, por último, quando o desempenho da atividade realizada é avaliada como eficaz (*apud* NAKAMURA, *et al.*, 2005, p. 22).

Ao tratar da teoria da expectativa se destaca outro fator essencial na motivação que é a “percepção da justiça”, ou seja, os indivíduos acreditarem que seu trabalho, a partir de seus esforços, serão justamente recompensados. Assim como, também se aplica aos casos da exigência pela equidade, como por exemplo, no caso de as remunerações serem iguais para trabalhos iguais, e acrescentamos a questão da igualdade de gênero neste contexto (FIORELLI, 2004 *apud* NAKAMURA *et al.*, 2005, p. 23).

Para Nakamura *et al.* (2005, p. 23) “**a motivação é uma força interior propulsora**, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano” (grifo nosso). É importante ressaltar que, na nossa visão, a motivação é intrínseca, ou seja, apenas as próprias pessoas podem se motivar, o que as organizações fazem é oferecer, ou não, estímulos visando que as pessoas se motivem a partir destes. Os autores destacam que a motivação é ativada por fatores internos e externos, ademais, vem das necessidades internas ao indivíduo e de fatores externos ligados ao ambiente de trabalho (Ibidem, p. 24).

O conceito da motivação trazido por Todorov e Moreira (2005), a partir da psicologia, afirma a mesma concepção acerca do fator interno que envolve a motivação, alegando que a “motivação é uma força interna que nos leva a agir, e por ser interna só nós mesmos a podemos sentir” (TODOROV; MOREIRA, 2005, p. 120).

Tais conceitos apresentam a ideia de que “ninguém motiva ninguém”, no entanto, isto não quer dizer que as relações de trabalho devam se isentar, mas, ao contrário disto, devem tratar da questão, no sentido de criar um ambiente favorável para que a motivação aconteça, aquilo que é denominado por Maximiano (2000) de motivos externos. Segundo o autor, os motivos externos são “estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem suas necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada” (MAXIMIANO, 2000, p. 357).

Todorov e Moreira (2005), ao citarem Bergamini (1997), tratam de um aspecto essencial à motivação que é a desmotivação, ambas se relacionam diretamente. Se antes o interesse era buscar soluções para motivar as pessoas, posteriormente, o foco do problema se torna a discussão de como gerar a motivação nos indivíduos e como adotar recursos organizacionais para não sufocar as forças motivacionais que são inerentes aos indivíduos. Assim, os autores concluem que a motivação e/ou desmotivação advém de situações específicas, ou seja, nesse caso, não se entende a motivação e/ou desmotivação como qualidade ou defeito, mas sim, quais situações específicas colaboraram para isto (TODOROV; MOREIRA, 2005).

É nesse sentido que as organizações passam a adotar iniciativas como uma forma de construir uma ponte para a motivação, é o que Maximiano (2000) denominará de sistema de incentivos, ou melhor, sistemas motivacionais. Para o autor:

Os sistemas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Os sistemas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da

empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira. (MAXIMIANO, 2000, p. 362)

Para ilustrar melhor os fatores motivacionais no âmbito trabalho, tomamos como exemplo a pirâmide das necessidades Abraham H. Maslow. O psicólogo norte-americano destaca que todo o ser humano deve ter acesso a um conjunto de necessidades básicas para alcançar a autorrealização plena, como

1 – Necessidades fisiológicas: São aquelas que relacionam-se com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc.

2 – Necessidades de segurança: São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc. No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida etc.

3 – Necessidades sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

4 – Necessidades de estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de auto-estima.

5 – Necessidades de auto-realização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o auto controle. (SOBREADMINISTRAÇÃO, 2011)

Ao transpor essas necessidades para o âmbito do trabalho, temos: 1. **Necessidades fisiológicas no trabalho:** “horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho etc.”; 2. **Necessidades de segurança no trabalho:** “estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho etc.”; 3. **Necessidades sociais no trabalho:** “conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc.”; 4. **Necessidades de estima no trabalho:** “Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc.”; e, por fim; 4. **Necessidades de auto-realização no trabalho:** “Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc.” (SOBREADMINISTRAÇÃO, 2011)

Este trabalho busca ampliar a discussão sobre motivação no ambiente de trabalho, inserindo um aspecto externo que não é considerado nos sistemas de incentivo dos autores destacados que tratam sobre a motivação, mas que, segundo nossa interpretação, é primordial para compreender a motivação ou a ausência desta (desmotivação) nas relações de trabalho: a questão de gênero.

Considerando que a questão de gênero possui um fator externo que perpassa as relações de trabalho é que situamos a problemática de gênero como um fator preponderante à motivação, ainda mais, ao considerar que, grande parte das organizações de trabalho reproduzem uma cultura machista que reflete estereótipos de gênero e, conseqüentemente, afetam a dinâmica da equidade salarial, da ocupação de cargos, dentre outros fatores.

2.2. Gênero e Trabalho de Mulheres nas Organizações Empresariais

Quando refletimos sobre a questão de gênero no mercado de trabalho, este emerge como um debate importante quando tratamos de motivação, sobretudo, quando analisamos a situação das mulheres nas organizações, pois, a desigualdade de gênero é um problema ainda presente neste âmbito. Guedes (2015) propõe expor alguns elementos deste debate, destacando especialmente o cenário brasileiro, no qual a discussão sobre a participação e condição das mulheres no mercado de trabalho começa a ser discutida pelas feministas, quando ainda não havia a concepção do gênero como conceito e categoria de análise.

Neste sentido, a década de 1970 foi um marco para o Movimento Feminista, afirmando novas identidades femininas, causando, entre outros fatores, o crescimento da inserção de mulheres nas universidades e no mercado de trabalho. Naquele contexto, Guedes (2015, p. 69) destaca que “o trabalho feminino voltado para o mercado era reconhecido como uma condição necessária mas não suficiente para relações de poder menos hierárquicas entre homens e mulheres”. Assim, os estudos passaram a relacionar as categorias família e trabalho doméstico a fim de entender a dinâmica da ocupação feminina e sua participação no mercado de trabalho.

Na década de 1990, o gênero foi inserido como categoria relacional de análise trazendo uma grande contribuição para os estudos sobre mercado de trabalho. Segundo Guedes (2015), a inserção da categoria de gênero tornou as pesquisas mais complexas e demonstrou, de forma mais clara, a participação das mulheres no mercado de trabalho. O gênero enquanto categoria de análise aplicada em estudos científicos foi elaborada pela teórica Joan Scott (1990), sendo as feministas que, na década de 1980, passaram a usar o termo “gênero”, para analisar a organização social da relação entre os sexos, no âmbito das sociedades contemporâneas. O conceito de gênero foi aplicado para substituir o uso das palavras “sexo” ou “diferença sexual”, para que se compreendesse melhor a relação dos sexos para além de um determinismo biológico que passou a ser negado pelas feministas.

No Brasil, os estudos de gênero foram elaborados com mais expressão a partir dos anos 1990. O conceito de gênero é uma categoria de análise que permite entender as desigualdades entre homens e mulheres, a partir das relações sociais e culturais construídas em sociedade, com a atribuição de papéis sociais a homens e a mulheres (SCOTT, 1990). Scott (1990, p. 14) explicita que “o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder”.

Apesar dos avanços obtidos nas últimas décadas existem desafios a serem enfrentados e que necessitam ser analisados, como ressalta Guedes (2015): o próprio paradoxo de desigualdade que ainda persiste, sendo o maior destes o de que as mulheres possuem maior nível de escolaridade, no entanto, continuam com salários inferiores aos homens ou ocupando cargos em níveis mais baixos.

Os dados apresentados pela ONU Mulheres, criada em 2010, para unir, fortalecer e ampliar, em nível mundial, as lutas em defesa dos direitos humanos das mulheres, mostraram que em 2017 os homens ganhavam, em média, 19% mais que as mulheres, na América Latina, e 55% das mulheres estavam inseridas no trabalho informal. Além disso as mulheres fazem entre 3 a 5 vezes mais trabalho doméstico e de cuidado do que os homens, sem receber nenhum tipo de remuneração por isto, e 1/3 das mulheres não possuem renda própria (CARVALHO, 2017).

Carvalho (2013, p. 1), ao abordar a relação entre o gênero e as organizações empresariais, afirma, de forma contundente, que a igualdade entre homens e mulheres é ilusória. Tal declaração é feita pela autora a partir de alguns argumentos, como a persistência da discriminação e do preconceito de gênero entre os vários segmentos sociais. Neste sentido, Carvalho (2013) cita a disparidade existente entre homens e mulheres no mercado de trabalho, sobretudo, quando se enfocam os cargos de direção e liderança.

Pierre Bourdieu (1998) ao falar sobre a questão do poder masculino estruturante destaca que a divisão sexual determina a divisão social do trabalho, consequentemente delineia como os papéis de gênero serão desempenhados no âmbito do mercado de trabalho. Assim sendo, Bourdieu (1998) discute o fato de a inserção das mulheres no mercado de trabalho, no contexto das mudanças políticas e sociais como a revolução industrial e as grandes guerras, ter precarizado as funções por elas exercidas, pois aos homens foram reservados cargos de domínio do espaço público, de poder, enquanto às mulheres foram destinados os cargos que se configuram como extensões do privado, como os serviços sociais e educativos:

Os homens continuam a dominar o espaço público e a área de poder (sobretudo econômico, sobre produção), ao passo que as mulheres ficam destinadas (predominantemente) ao espaço privado (doméstico, lugar da reprodução) em que se perpetua a lógica da economia dos bens simbólicos, ou a essas espécies de extensões deste espaço, que são os serviços sociais (sobretudo hospitalares) e educativos, ou ainda aos universos da produção simbólica (áreas literária e artística, jornalismo etc.) (BOURDIEU, 1998, p. 112).

Na lógica da divisão sexual do trabalho, disposta pelo autor, é raro observar as mulheres ocupando espaços como os cargos de chefia, bem como, cargos que são tipicamente predominadas por homens, como a área econômica e ligada a produção. Isto porque, no campo da distribuição do trabalho a inserção das mulheres no espaço público, sobretudo, no mercado de trabalho, significou uma hierarquização das posições ocupadas e sua relação direta com a ordem social simbólica estruturada a partir da dominação masculina (BOURDIEU, 1998).

A afirmação supracitada se comprova na realidade brasileira. De acordo com o estudo do PNAD, realizado em 2017, as mulheres são as mais afetadas pelo desemprego, sendo as jovens mulheres negras as líderes deste ranking (SILVEIRA; CAVALLINI; GAZZONI, 2019). As mulheres também estão atrás dos homens no que concerne a ocupação de cargos de chefia (ALMEIDA 2018).

Carvalho (2013) citando Robbins (2005) destaca que desde meados do século XX as mulheres têm apresentado nos dados oficiais os mais elevados níveis de escolaridade em comparação aos homens, contudo, no âmbito do desempenho profissional de homens e mulheres nas empresas não há diferenças consistentes na capacidade, nas habilidades e produtividade de homens e mulheres quanto a resolução de problemas, “espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade para aprendizagem” (ROBBINS, 2005 *apud* CARVALHO, 2013, p. 8). Contudo, as desigualdades surgem quando se analisa a ocupação dos cargos de chefia e as remunerações, dessa forma,

[...] vale destacar que elementos culturais que refletem a desigualdade entre os gêneros, neste caso, assim como parte do arcabouço que compõe a cultura de uma sociedade podem se manifestar de forma mais intensa ou branda, segundo o tipo de sociedade e exercer influência no interior das organizações (CARVALHO, 2013, p. 9).

O estudo desenvolvido por Nodari e Tilha (2017) trata do trabalho feminino numa cooperativa de crédito em Santa Catarina, sendo uma referência importante, pois, as autoras vão trabalhar justamente com a questão da satisfação e motivação destas mulheres no âmbito da cooperativa. Nesta perspectiva, ressaltam a proposta do cooperativismo “como uma forma de melhoria econômica e social, fortalecendo suas ações com a finalidade de inteirar seus

princípios em razão da ação individual e da ação do grupo”, e até que ponto as ideias cooperativistas combatem as desigualdades de gênero (NODARI; TILHA, 2017, p.1).

Na agência da cooperativa de crédito que as autoras Nodari e Tilha (2017) estudaram a maioria dos funcionários são mulheres, dados que coadunam com o crescimento de mulheres também no setor bancário, na segunda metade do século XX. Todavia, o maior número de mulheres trabalhando no setor não está necessariamente significando o alcance da igualdade de gênero, sendo este um grande desafio, visto que mesmo a cooperativa trazendo uma proposta diferente de integração no âmbito do trabalho, ainda é reflexo da sociedade na qual está inserida, dos seus preconceitos e culturas predominantes (NODARI; TILHA, 2017).

Nodari e Tilha (2017, p. 5), ao citar Lima et. al. (2010), Faria e Rachid (2007), Segnini (1998) e Jinkings (2006) destacam que a inserção das mulheres no setor bancário se deu em cargos e funções específicas “sendo alocadas nas atividades de atendimento, como escriturárias e caixas, sem muita expectativa de ascensão dentro dos bancos .”, ou até “telefonistas, faxineiras e auxiliares de escrita (JINKINGS, 2006).”. Como já citamos, Bourdieu (1998) trata desta precarização do trabalho feminino.

A pesquisas supracitadas afirmam que apesar das mulheres serem maioria na agência estudada por Nodari e Tilha (2017), estavam ocupando funções de subordinação sendo apenas 7% as que estavam no cargo de gerência. Quanto à motivação, as colaboradoras que participaram responderam se sentirem satisfeitas com o trabalho e este ponto pode estar associado a participação destas dentro da cooperativa, pois, 90% das mulheres afirmaram que participavam dos processos decisórios assim como os homens e, também, acreditavam nas oportunidades de crescimento profissional. Contudo, um número expressivo de 39% das mulheres ainda afirmou que percebem a existência da desigualdade de gênero.

Considerando esta realidade, buscamos ampliar a discussão sobre motivação nas organizações de trabalho, em interface com a problemática de gênero, tomando como objeto de estudo o contexto da Cooperativa de Crédito, em busca de saber se os estudos referenciados coadunam com esta realidade ou se, em contrapartida, apresenta novos elementos no que se refere a motivação das mulheres no setor empresarial e sua atuação. Assim sendo, apresentamos a descrição metodológica da pesquisa realizada.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O artigo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que não pretende “enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados” (GODOY, 1995). Se trata de uma pesquisa de campo do tipo exploratória-descritiva que tem por objetivo descrever um fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2003), neste caso, a motivação de mulheres no âmbito das organizações financeiras, especialmente em uma Cooperativa de Crédito.

Nesse sentido, realizamos, por meio de “uma conversação de natureza profissional” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 195), três entrevistas focalizadas, a partir de um roteiro com oito perguntas abertas que buscaram averiguar aspectos relacionados à motivação a partir de seis recortes de análise: satisfação profissional; relação interpessoal; carga horária; salário; reconhecimento de metas e estabilidade no emprego.

Para a realização das entrevistas, a ideia inicial era de selecionar uma funcionária por cargo, ou seja, ao todo seis entrevistadas. Entretanto, alguns cargos não possuem mulheres em sua composição como o marketing, a tesouraria e a gerência, que contém apenas homens. Em contrapartida, cargos como caixa, prospecção de novos clientes e atendimento ao cliente, são quase que exclusivamente composto por mulheres, havendo apenas um homem executando estes serviços, no atendimento. Diante disso, abrangemos o estudo com apenas três entrevistadas, cada uma representante de um cargo, sendo uma do atendimento, uma da prospecção e uma do atendimento no caixa. As entrevistas foram realizadas de modo a não ocasionar interrupções de funções, tendo em vista, que todas foram realizadas no local de trabalho.

As três mulheres entrevistadas foram identificadas apenas com a numeração romana I, II e III, uma vez que há necessidade de preservação de suas identidades, bem como a identidade da empresa, que aqui será apenas reconhecida como uma Cooperativa de Crédito situada no município de João Pessoa/PB. As respondentes avaliaram o grau de concordância das questões levantadas, respondendo, também, questões de perfil como: idade, raça, tempo de exercício na empresa e função que exerce.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante do cenário discutido apresentamos as entrevistas realizadas com as funcionárias de uma cooperativa de crédito, no município de João Pessoa-PB, em suas diferentes funções, analisando fatores de motivação relacionados à satisfação profissional por

meio da **estrutura física; relação interpessoal; carga horária; salário; perspectiva de ascensão no cargo, reconhecimento de metas e estabilidade no emprego**, e como a questão de gênero se relacionam às categorias de análise. Em busca de preservar a identidade, como fora pontuado no início deste trabalho, os nomes das entrevistadas foram mantidos em sigilo, elas correspondem a Entrevistada I, II e III.

4.1 Caracterização das entrevistadas

Até o momento da entrevista, as mulheres exerciam diferentes funções: a entrevistada I trabalha com a prospecção de novos clientes, responsável por angariar funcionários públicos federais, estaduais e municipais para se filiarem a cooperativa. A entrevistada II atua no atendimento ao cliente, na função de caixa, sendo responsável por operações bancárias como pagamentos de títulos, depósitos, transferências e demais funções de caixa bancário. E, a entrevistada III é assistente de negócios. Abaixo apresentamos uma tabela com a caracterização completa das entrevistadas.

Tabela 1: Caracterização das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Raça	Função	Tempo de Serviço
I	25 anos	Preta	Prospecção de novos clientes	1 ano e 11 meses
II	40 anos	Branca	Caixa	7 anos
III	41 anos	Branca	Assistente de Negócios	2 anos e 7 meses

Fonte: Construído pelo autor com base nas respostas dos questionários

4.2 Aspectos motivacionais: análise da satisfação profissional

4.2.1 Estrutura física

Analisando o primeiro aspecto relacionado a satisfação profissional, questionamos, em um primeiro momento, se as mulheres se sentiam satisfeitas com a **estrutura física no**

ambiente de trabalho: “Você se sente satisfeita no seu ambiente de trabalho, no que diz respeito a estrutura física?”. No que diz respeito ao ambiente físico como banheiros, climatização e espaço, as entrevistadas se dizem satisfeitas. A entrevistada I alegou que recentemente as agências passaram por reformas, acrescenta: “o ambiente é agradável, bem estruturado, bem organizado nas disposições de mesas de atendimento referente a isso me sinto bastante satisfeita” (ENTREVISTADA I, 2020).

Entretanto, as entrevistadas II e III chamam a atenção para a ergonomia¹ “eu acho que deveria mudar na ergonomia para a gente não se sentir um pouco desconfortável” (ENTREVISTADA II, 2020):

Com relação a ergonomia das mesas por exemplo, das cadeiras, da posição do monitor meio de lado então tem que fazer toda uma adaptação, não tem uma flexibilidade para uma melhor posição, tenho que abaixar um braço da cadeira para ficar de lado, levantar o outro para apoiar e assim tentar evitar uma dor de coluna ou nos ombros, então essa ergonomia com relação a mesas e cadeiras é um ponto que poderia melhorar (ENTREVISTADA III, 2020).

A falta de ergonomia foi destacada por duas das três entrevistadas. Segundo a Associação Brasileira de Ergonomia (Abergo) esse tipo de ergonomia está relacionado com a questão da anatomia humana, como postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos etc. (IMTEP, 2020). Observamos aqui um primeiro ponto relacionado à motivação, pois a falta de ergonomia, que é relacionada a ausência de estrutura física adequada, interfere diretamente nas condições de trabalho, ou seja, o desconforto na rotina de trabalho resulta em uma perda da qualidade e consequente, queda na produtividade, que por sua vez, interfere nos aspectos motivacionais (MAXIMIANO, 2000; CHIAVANETO, 2003).

Daí a obrigação das empresas para manutenção do ambiente de trabalho, que precisa ser adequado às necessidades do trabalhador, sendo regulamentada pela portaria N° 3.214, que se refere às normas reguladoras na CLT, apresentando como obrigatoriedade do empregador efetuar análise ergonômica no ambiente de trabalho.

4.2.2 Relação interpessoal

¹ A ergonomia é um conceito ligado a segurança do trabalho, é a ciência que estuda adaptações no posto de trabalho conforme as necessidades laborais. Em ambientes como banco, a ergonomia está ligada, principalmente a posição das mesas, cadeiras e computador, tendo em vista que a maior parte do trabalho exercida nesse ambiente é feita com o uso desses equipamentos. O conceito de ergonomia pode ser encontrado em: <www.infoescola.com/saude/ergonomia. Acesso: 11/05/2020.

No que diz respeito à **relação interpessoal** no ambiente de trabalho, perguntamos como é a relação delas com os seus superiores e com os demais colegas. De acordo com as entrevistadas II e III, há atritos entre os funcionários, porém, segundo elas, isto é algo normal, fruto das diferenças existentes e do dia-dia do trabalho. Em contrapartida as demais, a entrevistada I pontua:

Mesmo que a cooperativa indique que tem como princípio cooperativismo entre os seus associados e seus funcionários o clima organizacional não condiz tanto com este espírito cooperativista, alguns funcionários são individualistas, e por muitas vezes nota-se a falta do espírito de equipe, de trabalhar juntos, de ter este vínculo mais familiar como posso dizer, entre a equipe falta mais proximidade entre as pessoas (ENTREVISTADA I, 2020).

4.2.3 Carga horária

Analisamos a carga horária, juntamente com a questão do salário, assim questionamos: “Seu salário e carga horária de trabalho estão de acordo com o grau de exigência da empresa no desempenho de sua função?” Nesta questão não houve queixas que pudessem nos dar pistas sobre o grau de satisfação com a **carga horária** e/ou grau de exigência desempenhado, de acordo com a função, as mesmas pontuaram apenas a questão do salário.

4.2.4 Salário

No que diz respeito ao **salário**, a entrevistada II alega estar satisfeita com a questão salarial e diz que a empresa está sempre reajustando o salário. Há também informações contrapostas entre a entrevistada I e III, tendo em vista que a primeira alega não haver equiparação salarial, em relação as outras cooperativas, e a entrevistada III alega que essa equiparação foi realizada no ano passado, vejamos:

Quanto a remuneração eu acho que a cooperativa em si deixa muito a desejar, é uma cooperativa renomada, bem estabelecida, mas que mesmo estando no ramo financeiro não equipara os salários as demais instituições deixando a desejar neste ponto entre os funcionários (ENTREVISTADA I, 2020).

Nós tivemos dois aumentos salariais o ano passado, meio que uma equiparação de salários com outras cooperativas do sistema e a perspectiva de que está de acordo, está. Mas pessoalmente a gente busca sempre crescer, então esse crescimento vem através do

estudo, do CPA, de uma pós-graduação para poder buscar uma adequação salarial melhor (ENTREVISTADA III, 2020)

Pressupomos que a satisfação salarial de mulheres bancárias pode estar relacionada ao fato de que as instituições financeiras oferecem salários maiores do que o rendimento médio das mulheres.

A insatisfação salarial aparece na fala da Entrevistada II, que atribui a falta de equiparação entre as diferentes instituições, não há menção à questão de gênero. Entretanto, indagamos até que ponto a insatisfação das mulheres possuem relação com a questão de gênero, tendo em vista que a mulher bancária recebe em média 17,8% a menos que o seu correspondente masculino (SPBANCARIOS, 2019).

Além disso, um levantamento realizado pelo “Ciclo da vida do gap de gêneros” aponta que, atualmente as mulheres representam uma maior proporção no setor financeiro, 55% dos cargos de analistas júnior (COSTA, 2019). Porém, ao analisar esse percentual considerando a ascensão no cargo o estudo verifica que “quanto mais sênior a posição, menor a representação: elas são 37% dos coordenadores, 31% dos gerentes, 22% dos superintendentes executivos e 16% dos diretores executivos” (O GLOBO, 2018).

As mulheres possuem menores chances de obter salários altos, ora pela falta de equiparação salarial, ora pela falta de perspectiva das mulheres, no que concerne à ascensão de cargo no âmbito do setor financeiro, o que pode ser constituído como fator de desmotivação. Uma das responsáveis pela realização do estudo publicado em O Globo (2018), a autora Ana Carla Abrão costa alega que:

Há muito tempo estamos perdendo mulheres nesse setor. Elas optam por sair porque não veem perspectivas de progredir e porque há pouca flexibilidade de horário para quem tem filhos. É quase um desalento. Quando a profissional é agressiva em suas posturas, ao contrário do homem, que é visto como ambicioso, ela é tachada de histérica, de estar com TPM (Tensão Pré-menstrual) (O GLOBO, 2018, s/p).

4.2.5 Perspectiva de ascensão no cargo e reconhecimento de metas

A perspectiva de ascensão no cargo e o reconhecimento de metas foram analisados a partir da seguinte questão: “As suas metas alcançadas são reconhecidas e há perspectiva de crescimento dentro da empresa?”. Nenhuma delas citou aspectos de gênero como dificuldade para mobilidade, segundo elas, o problema consiste no sistema de bonificação que é adotado pela Cooperativa, que é coletivo e não preza pelo reconhecimento individual. Segundo a

entrevistada I o reconhecimento coletivo não se caracteriza como um fator de motivação para ela, porque:

Isso restringe o reconhecimento por uma produção individual para um destaque que um membro possa ter, falta muitas vezes motivação por parte dos líderes para com os funcionários, principalmente por ser uma meta coletiva e não individual, o que dificulta a visualização do trabalho de cada um. Eu acho que os feedbacks individuais não funcionam como motivação e há pouco reconhecimento dentro da empresa com base nisso (ENTREVISTADA I, 2020).

A entrevistada II também pontua a questão do coletivo, para ela, as metas são consideradas pelos superiores na medida em que eles colocam os objetivos da empresa em pauta nas reuniões, ou seja, aquilo que deve ser feito pelos funcionários com vista na melhoria dos resultados. Para a Entrevistada III, o reconhecimento vem pelo esforço individual, destaca uma campanha da empresa que tem como finalidade a bonificação em seu setor:

Hoje a gente tem a campanha de seguros que vendemos e aí existe uma premiação simbólica, mensal, mas também existe uma premiação se batermos a meta anual para o primeiro e para o segundo lugar e eu especificamente, fiquei em segundo lugar na venda de seguros no ano de 2019, e vou receber uma TV de 40 polegadas (ENTREVISTADA III).

O sistema de bonificação é bastante adotado por parte de empresas que buscam gerar motivação laboral entre seus funcionários. Maximiano (2000, p. 370) pontua que para fomentar a motivação no âmbito empresarial, é necessário que haja adoção de várias estratégias visando o melhor desempenho dos funcionários. Nesse sentido, os sistemas de bonificação são utilizados como uma das estratégias de enriquecimento no trabalho.

É preciso salientarmos que o fato de as mulheres não citarem a questão de gênero como problemática para ascensão no trabalho, não implica dizer que a problemática não exista, pois como já citamos anteriormente, quanto maior o cargo no setor financeiro, menor o percentual de mulheres ocupando-o. O que interpretamos é que possivelmente esta falta de percepção ocorra em função da naturalização dessa hierarquia. Pesquisa realizada por Andrade *et al.* (2002) demonstrou que, por mais que os homens admitissem nas entrevistas a importância da participação das mulheres no setor bancário “percebeu-se que ainda se posiciona de forma a delegar ao homem maior poder de decisão” (ANDRADE *et al.*, 2002, p. 9). Neste sentido, “a ligação realizada entre tomada de decisão e masculinidade é fundamental para a percepção de que o espaço da mulher é deliberadamente limitado a cargos e funções que não envolvem maior poder ou participação no processo decisório” (IDEM, 2002, p. 9).

Os autores ainda complementam que há um recrutamento de mulheres, nesses setores, “mas não permitem que a carreira feminina tenha a mesma trajetória da carreira masculina, especialmente, no que se refere a oportunidades de crescimento e remuneração” (IDEM, p. 10). Também é observado que as mulheres acabam por reproduzir os discursos masculinos, responsabilizando-as pelos aspectos negativos em consequência de sua condição, fato que é observado, também, na fala da entrevistada III, mais adiante.

4.2.6 Estabilidade no emprego

Ao serem questionadas se a cooperativa passa segurança aos seus funcionários, no que diz respeito a estabilidade do emprego, a entrevistada I alega que sim: “*cada funcionário é bem estável nas suas funções e assim permanecem, se desejarem, até o final de suas carreiras*” (ENTREVISTADA I, 2020). Vale salientar que a entrevista I possui apenas 1 ano e 11 meses de trabalho. Já a entrevistada II, com 7 anos de empresa, discorda, relatando que não há segurança de estabilidade no mercado, de uma forma geral, mas afirma que a cooperativa preza pelos seus funcionários, no sentido de manterem em seus cargos, “*preza para que o funcionário consiga enxergar certa segurança vindo da empresa*” (ENTREVISTADA II, 2020). Sobre isso, a entrevistada III atenta para responsabilidade do profissional em sempre se qualificar, para que assim possa atender as demandas da empresa e, conseqüentemente, preservar a manutenção do seu emprego, mas assim como as demais entrevistadas, concorda que a cooperativa tenta preservar os seus funcionários, destaca:

Eu sou uma profissional do mercado e vou ter que buscar qualificação para poder fazer uma seleção e entrar em uma outra empresa, como eu estou aqui a mais ou menos 2 anos e meio, eu vejo que não existe um turnover com relação a demissões, tem pessoas que estão aqui com 4 anos, 7 anos, 10 anos, 12 anos, com relação a me acomodar com ‘eu estou estável’ eu vou tirar pedido eu vou fazer, vou fazer mesmice não faz parte da minha característica, eu não me considero uma profissional mediana, eu busco sempre fazer o melhor, fazer o referencial porque se um dia eu não tiver dentro do que a cooperativa quer eu vou estar adaptável para uma outra empresa, mas com relação a estabilidade não tem um grande turnover (ENTREVISTADA, III).

Apesar desses depoimentos, o Observatório Brasil da Igualdade de Gênero (2012, s/p) revela que a estabilidade das mulheres nos bancos não é algo concreto, segundo os dados, elas possuem menos estabilidade do que os homens, e isso se deve a algumas dificuldades, dentre elas: “baixos salários e falta de perspectiva de promoções rumo a cargos de maior prestígio”. A pesquisa complementa ainda que: “enquanto 17 mil homens permaneceram empregados

nos bancos por três décadas, apenas 6 mil mulheres tiveram o mesmo tempo de casa, revelam os dados” (OBSERVATÓRIO DE GÊNERO, 2012). É importante ressaltar que embora já tenha se passado oito anos estes dados podem ser observados empiricamente na instituição pesquisada.

4.3 Percepção das entrevistadas acerca da questão de gênero: indicadores motivacionais

Após questionarmos sobre os aspectos motivacionais relacionados a satisfação profissional em relação às questões interpessoais; carga horária; salário; reconhecimento de metas e estabilidade no emprego, adentramos na questão de gênero. Buscamos saber como as funcionárias se percebem em um ambiente de trabalho que os cargos de chefia só são ocupados por homens, embora elas sejam numericamente superiores. Portanto, questionamos: “Considerando que é uma área que tende a ser predominada por homens, como você percebe a atuação feminina dentro do ramo bancário?” E, “Quais são os principais desafios?”

Ao perguntarmos como elas percebem a atuação feminina no ramo bancário elas destacam o crescimento das mulheres nesse setor, sendo a predominância masculina algo que vem diminuindo ao longo do tempo. É fato que as mulheres têm crescido nesses espaços, principalmente após a ascensão e o fortalecimento do movimento feminista, pós década de 1970, no qual uma das principais bandeiras esteve pautada na inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Todavia, salientamos que a ascensão no mercado não significa redistribuição equitativa dos cargos, ao tomarmos como análise as instituições financeiras, os estudos apontam que as mulheres continuam concentradas nos cargos que envolvem o atendimento ao cliente, enquanto que, parte majoritária dos homens ocupam e se mantêm nos cargos de chefia (LIMA; MANSUR; FERREIRA, 2010). Além disso, segundo o Observatório Brasil da Igualdade de Gênero (2012), mulheres que exercem funções em bancos ganham 24,10% menos do que seus colegas do sexo masculino, exercendo a mesma função e até mesmo com o nível escolar mais alto. Nos bancos privados, essa diferença é ainda maior, 29,92%. O estudo acrescenta que a remuneração mais baixa, tem relação com a falta de ascensão das mulheres nos postos de trabalho, já que se concentram na base na pirâmide, mas não somente, considerando que há desigualdade mesmo quando exercem o mesmo trabalho:

As diferenças salariais podem ser explicadas, segundo o estudo, pelo fato de as mulheres ocuparem cargos na base da pirâmide, com as mais baixas remunerações. Apenas 18% das bancárias ocupam cargos de diretoria e, ainda assim, recebem salários inferiores aos dos homens que ocupam a mesma posição (OBSERVATÓRIO DE GÊNERO, 2012).

As mulheres são maioria nos bancos privados - 53,05% -, conforme o Observatório de Gênero (2012) e são também as menos remuneradas. Apesar disso, as entrevistadas apresentam uma visão positiva do cenário, alegando, principalmente a questão do crescimento do público feminino no espaço bancário:

*O público feminino vem crescendo muito com uma atuação muito forte, cada vez formam-se mais líderes femininas a frente de agências de instituições financeiras e de cooperativas, não só pela qualificação, mas também pelo **cuidado** que o público feminino tem com os clientes, com o negócio, e eu acho que isto é mais mito do que realmente fato, eu creio que o mercado tem espaço para ambos os gêneros e o que vai destacar um ou outro são suas qualificações e sua vontade de crescer dentro da empresa (ENTREVISTADA I, 2020).*

Eu acredito que hoje em dia as mulheres estão tentando tomar mais posição com relação a esse ponto, de estar tentando realmente ultrapassar até mesmo essas questões, como é que eu posso dizer, que o homem é melhor e a mulher não, entendeu? As mulheres hoje em dia estão tomando posição com relação a isso (ENTREVISTADA II, 2020).

Bem, com relação a esta mudança, existe, temos um exemplo mesmo que é Vanessa. Vanessa entrou como auxiliar e foi sendo promovida até chegar a gerência de atendimento, então existe uma prova viva desta evolução. Apesar de que realmente é uma área dominada pelos homens, mas vem tendo essa mudança. Mesmo sendo mulher, sendo tripla jornada de trabalho, tendo filho, nós somos capazes de conciliar e de mostrar que damos um bom resultado com relação às metas e aos números desejados pela organização (ENTREVISTADA III, 2020).

Chama a atenção a fala da entrevistada I, quando diz que as mulheres estão crescendo não só por suas qualificações, mas pelo cuidado (grifo nosso na fala), que é um papel social e culturalmente atribuído às mulheres. Sobre essa fala, trazemos a contribuição de Bourdieu (2014), quando assevera que as características femininas, são justamente aquelas usadas para desvalorização da função exercida, e não para a valorização. Os estudos abordados no referencial teórico também se contrapõem, considerando que as mulheres são mais desvalorizadas no setor, mesmo com seus “atributos femininos”. Apesar de observarem positivamente a inserção das mulheres nesses espaços, as funcionárias demonstram ter consciência dos entraves ocasionados pela questão de gênero, pois ao serem questionadas sobre os desafios nas carreiras, elas destacam problemáticas como ascensão no cargo, subvalorização do trabalho, necessidade constante de provar que são capazes e que podem executar as mesmas funções que os homens, vejamos:

Os maiores desafios hoje dentro de uma cooperativa creio que é a ascensão, carreira, cargo, salário, não vejo uma possibilidade de crescimento vertical e sim lateral é uma área que vem crescendo é uma área que vem tomando mercado, mas que precisa alinhar muitos pontos para conseguir entrar com força no mercado (ENTREVISTADA I, 2020).

O grande desafio seria vencer essa questão histórica, vencer exatamente tudo isso, tirar este tabu de dizer ne, que o homem é melhor que a mulher, que, em certas funções é melhor que o homem esteja do que a mulher, mas a mulher tem a capacidade tanto quanto o homem. Então acho que o grande desafio, é vencer essa questão (ENTREVISTADA II, 2020).

Eu acredito que uma perspectiva também de qualificação e de oportunidade das empresas, porque assim, eu tenho amigos em banco, gerentes amigas em bancos e tem mudado, mas também elas, todas nós temos que fazer um esforço maior para que a gente prove que nós somos tão competentes quanto os homens com relação ao ramo bancário (ENTREVISTADA III, 2020).

Observamos que, apesar da postura positiva em relação à atuação das mulheres no setor bancário, elas têm consciência de que ainda há muitos obstáculos a serem alcançados, com relação ao cargo exercido, principalmente no que diz respeito à remuneração, valorização e ascensão profissional. Tais elementos são essenciais para pensar a questão da motivação/desmotivação das mulheres, uma vez que a possibilidade de ascensão profissional e a remuneração são aspectos pilares do enriquecimento do trabalho, e consequente vão influenciar na motivação (MAXIMIANO, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivamos, neste artigo, analisar os aspectos motivacionais de mulheres, entrevistando três mulheres que trabalham em uma Cooperativa de Crédito, situada no município de João Pessoa. Verificamos aspectos relacionados a motivação, averiguando à satisfação profissional a partir de seis recortes de análise: estrutura física do ambiente de trabalho; relação interpessoal; carga horária; salário; reconhecimento de metas e estabilidade no emprego, em busca de identificar possíveis fatores motivacionais e/ou de desmotivação relacionado às mulheres no ambiente de trabalho pesquisado.

Ao final do estudo concluímos que o setor bancário é repleto de desafios para atuação de mulheres, e isso pôde ser averiguado, tanto na bibliografia, como nas entrevistas coletadas. Ao analisarmos os aspectos motivacionais relacionados à estrutura, percebemos que a questão da ergonomia aparece como uma insatisfação no exercício das funções femininas, fato que

para nós pode se constituir um elemento de desmotivação, uma vez que a falta de adequação laboral traz efeitos negativos, tanto físicos como psicológicos.

Há possíveis aspectos de desmotivação, também, na falta de reconhecimento de metas atingidas e na falta de perspectiva de ascensão profissional, com consequente baixa na remuneração das mulheres no setor, o que pode comprometer o exercício da função. Apesar disso, as mulheres, não se percebem como vítimas de um sistema que alimenta a desigualdade de gênero. Quando questionadas sobre a ascensão profissional, percebemos um discurso de responsabilização própria. Acerca da questão de gênero, há uma consciência de que existem desafios a serem superados, mas que isso vem mudando aos poucos no cenário. Por fim, não podemos afirmar que as mulheres que atuam na Cooperativa de Crédito estão desmotivadas, pois isto não foi verificado nos depoimentos, o que podemos destacar é que há vários elementos que apontam para uma falta de motivação.

Salientamos as limitações desta pesquisa, uma vez que admitimos ser preciso, para melhor compreensão do tema, um estudo com a participação de mais pessoas, fato que denota a necessidade de aprofundamento em estudos posteriores. Este estudo não se limita aqui, as lacunas a serem preenchidas poderão ser realizadas por meio da elaboração de novos estudos como pesquisas comparativas com outras Cooperativas de Crédito, observando como se dá a atuação e motivação de mulheres em diferentes contextos organizacionais. Assim como, estudos comparativos entre mulheres e homens, buscando identificar as diferenças e semelhanças nos fatores que levam à motivação no setor bancário.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cássia. Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas. **OGLOBO**. 5 de mar. de 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>. Acesso: 26/03/2018.
- ANDRADE, Áurea Lúcia Silva; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de; NETO, Alcielis de Paula; VILAS BOAS, Luiz Henrique de Barros. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE- eletrônica**. v.1. n.1. p. 2-15, 2002.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 12ª ed. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.
- BRASIL. **Portaria Nº 3.214**, de 08 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. Câmara Legislativa Federal. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;

jsessionId=9CFA236F73433A3AA30822052EF011F8.proposicoesWebExterno1?codteor=309173&filename=LegislacaoCitada+-INC+5298/2005. Acesso: 12 de nov. de 2020.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Mulheres são maioria da população e ocupam mais espaço no mercado de trabalho. <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/03/mulheres-sao-maioria-da-populacao-e-ocupam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho> Acesso: 28/02/2018.

CARVALHO, Rutineia de Oliveira. Cultura, gênero e organizações empresariais. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 10., 2013, Florianópolis. **Anais do evento**. Florianópolis, 2013, p. 1-11. Disponível em: http://www.fg2013.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/20/1382035117_ARQUIVO_CULTURA.pdf Acesso em: 22 mar 2019.

CARVALHO, Luiza. Artigo: “Diante de um ambiente econômico incerto, empoderar as mulheres no trabalho é a chave”, afirma diretora regional da ONU Mulheres Américas e Caribe. **ONU Mulheres – Brasil**, 2017. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/noticias/artigo-diante-de-um-ambiente-economico-incerto-empoderar-as-mulheres-no-trabalho-e-a-chave-afirma-diretora-regional-da-onu-mulheres-americas-e-caribe/>. Acesso: 12 de nov. 2020.

COSTA. Ana Carla Abrão. O ciclo de vida do GAP de gêneros: evidências do setor financeiro e do setor público no Brasil. FEAUSP: 26 de mar, de 2019. Disponível em: http://paineira.usp.br/bwe/wp-content/uploads/2019/04/20190326_O-ciclo-de-vida-do-gender-gap_FEAUsp.pdf Acesso: 12 de nov. de 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. V.35, n.2. São Paulo: 1995. p. 57-63.

FIORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2004. GUEDES, Moema de Castro. **GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO**: alguns elementos do debate. 2015. Disponível em: www.abep.org.br/publicacoes/index.php/livros/article/download/132/129. Acesso em: 17 mar 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Estatísticas de gênero mostram como as mulheres vêm ganhando espaço na realidade socioeconômica do país. 31 de out. de 2014. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?busca=1&id=1&idnoticia=2747&t=estatisticas-genero-mostram-como-mulheres-vem-ganhando-espaco-realidade-socioeconomica-pais&view=noticia>: Acesso: 28/02/2019.

IMTEP. A importância da ergonomia e como ela pode aumentar a produtividade dos colaboradores. **IMTEP**, 2018.. Disponível em: www.imtep.com.br/site/2018. Acesso: 12 de nov. de 2020.

LIMA, L. O., MANSUR, M. S., SOUZA, M. S., FERREIRA, P. A. J. As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos. **Revista Habitus**: revista eletrônica dos alunos de graduação em Ciências Sociais - IFCS/UFRJ, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p.112-124, jul. 2010. Semestral. Disponível em: www.habitus.ifcs.ufrj.br. Acesso em: 26 jul. 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. Ed. rev. e ampliada. – São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª edição. Editora Atlas S.A: São Paulo, 2003.

NAKAMURA, Cristiane Carlis, *et.al*. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. In: Maringa Management: **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.

Disponível em:

www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/download/26/13. Acesso em: 17 mar 2019.

OBSERVATÓRIO DE GÊNERO. Observatório Brasil da Igualdade de Gênero. Mulheres que trabalham em bancos recebem salário menor do que seus colegas homens que desempenham mesma função. **Site Observatório de gênero**. Gov. Março, de 2012. Disponível em:

<http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/noticias/mulheres-que-trabalham-em-bancos-recebem-salario-menor-do-que-seus-colegas-homens-que-desempenham-mesma-funcao/>

Acesso: 12 de nov. de 2020.

O GLOBO. Nos bancos brasileiros, mulheres são apenas 8% dos altos executivos. **Site Força Sindical**. 4 de outubro de 2018. Disponível: <https://fsindical.org.br/mulher/nos-bancos-brasileiros-mulheres-sao-apenas-8-dos-altos-executivos>. Acesso: 12 de nov. de 2020.

NODARI, Tânia Maria dos Santos; TILHA, Elaine. O trabalho feminino no cooperativismo de crédito: um estudo em uma cooperativa de Santa Catarina. In: SEMINÁRIO

INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 11., 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2017, p. 1-11. Disponível em:

http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499385314_ARQUIVO_OtrabalhofemininoMM2017.pdf. Acesso em: 23 mar. 2019.

PERIARD, Gustavo. A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona. Sobre Administração. 30 de mai. De 2011. Disponível em:

<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>

Acesso em: 04/12/2020.

SENA, Nara Moura de. Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações.

Administradores.com. 13 de jan. de 2014. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes/75033/> Acesso: 28/02/2019.

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

SILVEIRA, Daniel; CAVALLINI, Marta GAZZONI; Marina (2019). Desemprego é maior entre jovens, mulheres e trabalhadores sem ensino superior. Site G1. 23 de fev. de 2018 às 10h52. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/desemprego-e-maior-entre-jovens-mulheres-e-trabalhadores-sem-ensino-superior.ghhtml>. Acesso: 26/03/2019.

SPBANCARIOS. Mulheres ganham 17,8% a menos no setor bancário. **Site do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo**. Março, de 2019. Disponível em:

<https://spbancarios.com.br/03/2019/mulheres-ganham-178-menos-no-setor-bancario> Acesso: 12 de nov. de 2020.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. **O conceito de Motivação na Psicologia**. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva: 2005 Vol. VII nº 1, 119-132. Disponível em: <<https://www.usp.br/rbtcc/index.php/RBTCC/article/view/47>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

APÊNDICE A- Roteiro de entrevista.

- 1. Gostaria que você falasse um pouco sobre o trabalho que você desempenha na Sicredi**
- 2. Você se sente satisfeita no seu ambiente de trabalho, no que diz respeito a estrutura física?**
- 3. E na relação com seus superiores e demais colegas?**
- 4. Seu salário e carga horária de trabalho estão de acordo com o grau de exigência da empresa no desempenho de sua função?**
- 5. As suas metas alcançadas são reconhecidas e há perspectiva de crescimento dentro da empresa?**
- 6. Você se sente segura com relação a sua estabilidade no emprego?**
- 7. Considerando que é uma área que tende a ser predominada por homens, como você percebe a atuação feminina dentro do ramo bancário?**
- 8. Quais são os principais desafios?**