

SIMONE TORTATO

**FINANCEIRAS NO BRASIL – UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DAS
RELAÇÕES DE GÊNERO**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientadora: Prof^a. Márcia Bortolocci

CURITIBA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Problema Identificado	5
1.2 Justificativa	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo Geral.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 O Papel da Mulher no Mercado de Trabalho	8
2.1.1 Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho	8
2.1.2 De Simples Participação Feminina a Chefe de Família	9
2.1.3 Rendimento Mulher x Homem	13
2.2 Mulheres executivas.....	17
2.2.1 Caracterizando Liderança.....	18
2.2.2 Diferenças Entre os Modelos Liderança	18
2.2.3 Reflexos da Flexibilização	21
2.2.4 Desafios Para a Mudança.....	22
2.3 Profissionais de Instituições Bancárias.....	24
2.3.1 Breve Histórico do Setor Bancário	25
2.3.2 Características do Setor	27
2.3.3 Valorização da Diversidade e Equidade	29
2.3.4 Emprego Bancário.....	30
2.3.5 Rendimento x Gênero.....	32
3 METODOLOGIA	33
3.1 Natureza da Pesquisa	33
3.2 Coleta de Dados.....	34
3.3 Universo e Amostra	34
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 Executiva 1	35
4.2 Executiva 2.....	37
4.3 Executiva 3.....	39
4.4 Executiva 4.....	41
4.5 Executiva 5.....	42
4.6 Executiva 6.....	44
4.7 Executiva 7.....	46
4.8 Análise dos Dados Consolidados	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	65

1 INTRODUÇÃO

A importância da mulher na sociedade nas últimas décadas, vem se alterando de simples “Gestora do lar” para a atuante, tanto na parte intelectual quanto na financeira. Observa-se o aumento do número de mulheres nos vários níveis de ensino, e notadamente nos cursos que tradicionalmente eram masculinos chegando a extremos delas serem a maioria. Também observa-se um incremento no número de mulheres nas empresas como “Gestoras dos negócios”. A participação constante e progressiva não só é percebida como simples mão-de-obra, mas também como executivas de grandes corporações.

Por diversas razões este aumento da participação, que se iniciou com movimentos feministas e se perpetuou através de movimentos sociais articulando pessoas, grupos, organização local, nacional e global, gerou uma revolução cultural e vem trazendo mudanças na sociedade, sendo este um processo, ao que tudo indica, irreversível (LODEN, 1988).

A determinação, perseverança, criatividade, capacidade crítica das mulheres, têm contribuído para a transformação da sociedade em um ambiente mais igualitário, porém ainda não ideal, face às diferenças estabelecidas entre os gêneros, ou seja, diferenças encontradas na hora da disputa por uma posição na empresa, no recebimento das remunerações, nas oportunidades de crescimento profissional, na forma de atuar em liderança, dentre outras.

Conforme já observado por Loden (1988), apesar de atualmente o número de executivas serem maior do que há tempos atrás, elas ainda são minorias nos cargos administrativos médios e raras nas posições seniores. Mas por que apesar do crescimento do número de mulheres profissionais, os altos cargos executivos continuam sendo exercidos predominantemente pelos homens?

A pesquisa em questão consiste em um estudo de caso, que tem por finalidade traçar o perfil da executiva de finanças em uma das 6 instituições bancárias que obtiveram os maiores lucros após o imposto de renda em 2006 no Brasil, sob o ponto de vista das relações de gênero. As participantes escolhidas são mulheres, que ocupam cargos de liderança na instituição pesquisada e que atuam

nas áreas de Contabilidade e/ou Finanças. Através da aplicação de um questionário juntamente com o embasamento teórico foi possível à realização de uma análise comparativa das atividades exercidas nos atuais cargos, das oportunidades de crescimento na relação homem x mulher, o estilo gerencial adotado, e as diferenças históricas em relação a remunerações e o perfil socioeconômico.

1.1 Problema Identificado

Apesar das transformações ocorridas na sociedade, no que diz respeito à igualdade entre homens e mulheres especificamente no ambiente de trabalho, o interesse principal do estudo de caso é responder: Qual o perfil das mulheres que atuam em cargos de liderança nas instituições bancárias? Esta é a questão central de pesquisa.

1.2 Justificativa

O estudo propõe identificar os principais motivos, que impedem o acesso das mulheres a terem ascendência em seus organogramas, principalmente nos cargos de liderança. Importante se faz contemplar os impactos positivos em promover nas instituições bancárias uma mudança cultural, modificando o comportamento de liderança tradicional que cria barreiras para um estilo feminino, com a inclusão de mais mulheres nos cargos de liderança.

A discussão proposta neste estudo contribuirá para traçar o perfil pessoal e profissional da mulher e a trajetória percorrida para competir em condição de igualdade com o sexo oposto, disputando cargos de liderança nas instituições.

Através do estudo em questão possibilita-se uma reflexão na sociedade, sobre a importância que a evolução da participação feminina na força de trabalho vem trazendo ao país através da sua profissionalização (desenvolvimento pessoal) para atuar em novos mercados, resultando em um trabalho qualificado que pode refletir na redução dos índices de desemprego, bem como contribuir para o aumento da renda familiar.

Outro aspecto relevante que justifica este trabalho é a conscientização da instituição bancária escolhida para esta pesquisa, ou seja, uma das 6 que obtiveram maiores lucros após o imposto de renda em 2006, sendo que a maior apresentou lucro de R\$ 6,48 bilhões e a menor R\$ 946,74 milhões. Esta conscientização se faz importante para que se ofereça oportunidade profissional para mulheres da mesma forma que oferecem para os homens como salários, condição de crescimento, aperfeiçoamento entre outros e permitindo compreender a sua preparação e as trajetórias percorridas até galgar os cargos de chefia.

Adicionalmente, é relevante discutir o tema por ser uma tentativa de despertar o interesse no meio empresarial em implementar maior quantidade de mulheres nos postos gerenciais, melhorando as relações de trabalho com este estilo mais feminino, estendendo-se para os meios acadêmico, promovendo reflexões sobre as teorias administrativas tradicionais acerca das mudanças no estilo de liderança a ser adotado, preparando melhor a futura líder e seus possíveis subordinados.

1.3 Objetivos

Esta pesquisa apresenta um objetivo geral e subordinados a ele seis objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Traçar o perfil das executivas da área de Contabilidade e/ou Finanças em uma das 6 instituições bancárias, que obtiveram os maiores lucros após o imposto de renda em 2006 no Brasil e sua percepção decorrente das relações de gênero.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar, nas instituições bancárias, o perfil das executivas da área de Contabilidade e/ou Finanças, relacionando-o com do número restrito de mulheres atuantes nestas áreas;

- Destacar os principais motivos que levam ao reduzido número de líderes femininas nas áreas de Contabilidade e/ou Finanças das instituições bancárias;
- Apresentar um comparativo de dados estatísticos da evolução da participação da mulher no mercado de trabalho;
- Promover a reflexão sobre a conscientização das instituições bancárias, sobre a importância do aumento do número de mulheres em posições de liderança;
- Ressaltar os reflexos positivos a serem alcançados nas organizações com esse estilo de liderança feminino;
- Identificar as possíveis transformações sociais com a participação em maior número no mercado de trabalho das mulheres;

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Papel da Mulher no Mercado de Trabalho

"Vá preparando sua filha para a vida profissional. Dê a ela uma mesada menor do que a que você dá a seu filho" (anônimo apud ELIANA BUSSINGER, 2005, p.11).

2.1.1 Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho

Há algumas décadas atrás quando do nascimento da primeira filha ou subseqüentes, seus destinos já estavam pré-definidos: o acompanhamento das atividades do dia-a-dia das mães, tias, avós onde normalmente se resumia às atividades domésticas, quando também às atividades maternas no sentido de cuidar dos irmãos mais novos. Para essas mulheres não existiam perspectivas melhores do que a de arrumar um bom casamento. Uma ou outra conseguia ir um pouco mais adiante, freqüentando escolas em busca de um projeto de vida profissional, adquirindo conhecimento suficiente para entender que aquela situação, não seria sustentada por muito tempo e que de alguma forma algo deveria ser feito para mudar.

Conforme os autores Pagotto, Pastore e Zylberstajn (1985), a partir da conscientização de algumas visionárias (provenientes de movimentos feministas nos países industrializados), o modelo estereotipado "mulher dona-de-casa" foi sendo substituído frente à nova concepção da identidade feminina, voltada para o trabalho remunerado e atrelada à necessidade de uma nova sociedade, onde as diferenças socioeconômicas acentuaram-se. Necessitando de mais recursos para a sobrevivência, estas mulheres então "arregaçaram" as mangas e foram à luta, mais precisamente ao trabalho.

No início, a participação delas no mercado de trabalho era pequena em função de muitos obstáculos tais como: embaraços econômicos, legais e sexuais; estereótipos nocivos; as forças opostas da vida familiar e do sucesso profissional; conflito entre a imagem cultural de feminilidade e as características necessárias para

se ganhar dinheiro; diferenças de tratamento de legislação se comparado com os homens (WILKENS, 1989).

Mas não só as consideradas independentes e ousadas partiram para o mercado de trabalho; muitas em função de necessidades como: morte, doença, divórcio, desemprego e características pessoais do homem envolvido ou talvez para auxiliar nos cuidados dos pais idosos e doentes, tiveram que aprender a lidar com estas dificuldades para sobreviver. Situações adversas que só cabiam a elas solucionar e que em um primeiro momento, resumia-se à necessidade de dinheiro e que hoje se funde com razões de natureza mais sociológicas relacionadas a sua independência e autonomia.

Como afirmam os autores Pagotto, Pastore e Zylberstajn (1985), no Brasil a participação da mulher no mercado de trabalho iniciou no final do século XIX nas atividades agrícolas, passando para as atividades nas pequenas empresas manufatureiras e comerciais. Sendo esta participação reduzida no início da industrialização e urbanização, retornando seu crescimento a partir da década de 80.

Ainda segundo estes autores, é comum deparar-se com a idéia de que a mulher complementa o orçamento familiar, especialmente na situação de desemprego do companheiro ou redução da renda deste em momentos recessivos. Porém é crescente o aumento dos casos de famílias chefiadas por mulheres, devido à ausência do chefe-homem, sendo a única opção de renda disponível.

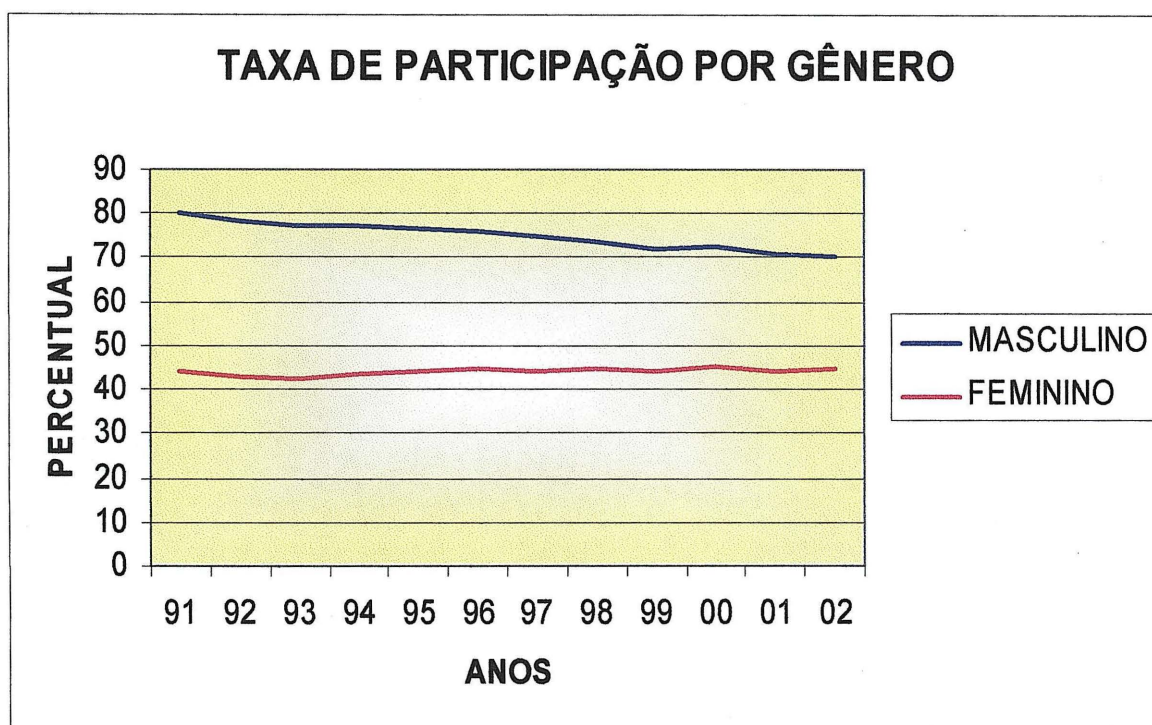
2.1.2 De Simples Participação Feminina a Chefe de Família

Há 30 anos atrás as famílias chefiadas por mulheres já eram numerosas, chegando hoje em determinados lares a serem os únicos membros adultos e disponíveis para o trabalho. Conforme último censo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000) o número de lares chefiados por mulheres chegou a ser 24,9%. Variando poucos pontos percentuais de estado para estado, a média nacional registrada descreve um padrão entre as regiões e uma tendência das famílias, tendência esta que já é percebida no levantamento anual também realizado pelo IBGE, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD, 2006), onde registrou-se o percentual de 31,4% de famílias cujas pessoas de referência

eram do sexo feminino, em um total de famílias residentes em domicílios particulares, segundo as grandes regiões.

Ainda tomando como base os dados pesquisados pelo IBGE (2006), conforme Gráfico 1 referente à População Economicamente Ativa (PEA), a década de 90 caracterizou-se como um período onde houve uma redução gradativa da PEA masculina no decorrer dos anos, apesar de sua predominância com relação às mulheres e oscilações no PEA feminino, com leves reduções e aumentos no mesmo período.

GRÁFICO 1- TAXA DE PARTICIPAÇÃO POR GÊNERO - PEA (%)



Fonte: elaboração a partir de dados PME/IBGE (2006).

Estimado no ano de 2006 segundo o PNAD em 42,5%, a PEA feminina subdividiu-se em: trabalhadoras por conta própria (15,9%), trabalhadora doméstica sem carteira assinada (13,8%), trabalhadora doméstica com carteira assinada (3,7%), empregada-outros sem carteira assinada (11,6%), empregada-militar/estatutária (9,3%), empregada com carteira assinada (24,1%), trabalhadora na produção para o próprio consumo (7,8%), trabalhadora não-remunerada (11,7%) e empregadora (2%).

À luz destas considerações, reflete-se o aumento da participação das mulheres em consequência de uma melhor preparação para o mercado de trabalho.

Outro fator relevante adveio pelo novo perfil de família, chefiadas por mulheres, sendo estas responsáveis pelo seu sustento, obrigando-as a sair de seus lares e batalharem por um espaço no mercado de trabalho. Sua participação vem influenciando positivamente no aumento de renda familiar, não só com a contribuição das mães mas também das filhas frente à queda do poder aquisitivo dos trabalhadores em geral.

Além disso, observa-se uma mudança de comportamentos com a inversão dos objetivos das mulheres, que hoje não colocam como prioridade o casamento e a geração de filhos, mas sim seu aperfeiçoamento profissional e sua melhor capacitação para o trabalho, resultando num maior número de mulheres independente financeiramente. Enfim antigamente o grupo das mulheres casadas que trabalhavam era inferior as solteiras (OLIVEIRA 1997 apud MOURÃO, 2006, p. 23) esta expansão se manifestou ao longo da década de 70, porém hoje independente da situação civil ou dos motivos que as levaram partir para o mercado de trabalho elas tem crescido em termos de número e responsabilidade.

A Tabela 1 também pode contribuir com os argumentos citados pois se verificou que o número de homens e mulheres desempregados vem aumentando, reflexo de uma contingência maior de pessoas economicamente ativas e de condições adversas do mercado. A taxa de desemprego feminino apresenta-se crescente no período de 1991 a 2002, caminho inverso que fez a masculina. Números esses que traduzem um ambiente de baixo crescimento econômico na época, ou frente ao crescimento da oferta de mão-de-obra, a escassez de postos de trabalho para absorção do contingente ou ainda a atuação em atividades onde culturalmente não se aplica o registro destas trabalhadoras, como no caso do emprego doméstico.

TABELA 1 – TAXA E COMPOSIÇÃO DE DESEMPREGO POR GÊNERO (%)

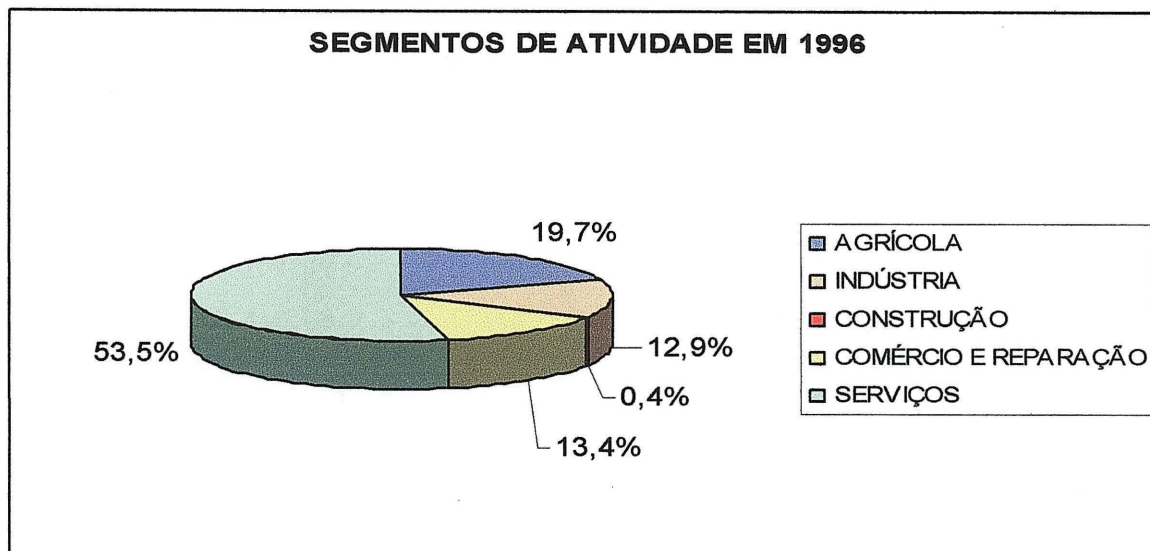
Taxa de desemprego por gênero - PME (%)			Composição do desemprego por gênero (%)		
<i>MÉDIA</i>	<i>MASCULINO</i>	<i>FEMININO</i>	<i>MÉDIA</i>	<i>MASCULINO</i>	<i>FEMININO</i>
1991	4,81	4,89	1991	61,05	38,95
1992	5,63	6,03	1992	60,48	39,52
1993	5,15	5,59	1993	59,63	40,37
1994	4,82	5,45	1994	58,40	41,60
1995	4,53	4,84	1995	59,00	41,00
1996	5,01	6,08	1996	55,39	44,61
1997	5,28	6,26	1997	55,58	44,42
1998	7,09	8,34	1998	55,21	44,79
1999	7,03	8,26	1999	54,84	45,16
2000	6,43	8,01	2000	53,05	46,95
2001	5,86	6,73	2001	54,89	45,11
2002	6,76	7,83	2002	53,94	46,06

Fonte: elaboração a partir de dados PME/IBGE.

O mercado de trabalho brasileiro apresenta nítida segmentação por sexo no que tange às ocupações exercidas por homens e mulheres, sendo que para elas torna-se um agravante a mais a precariedade dependendo da profissão em que atuam. Como já levantado por Wilkens (1989), na maioria dos casos as mulheres vêm atuando em profissões “auxiliares”, especificamente no terceiro setor, desenvolvendo atividades de saúde, ensino, administração pública e serviços pessoais, sendo mais facilmente encontradas em profissões como secretárias, recepcionistas, operadoras de telemarketing, assistentes dentárias, empregadas domésticas. São encarregadas de satisfazer a necessidade de outras pessoas recebendo baixos salários, consequência de atividades que não exijam tamanha especialização ou pelo fato de não obterem espaços para exercer atividades caracteristicamente masculinas, que tendem a transformar-se frente a feminilização de algumas profissões.

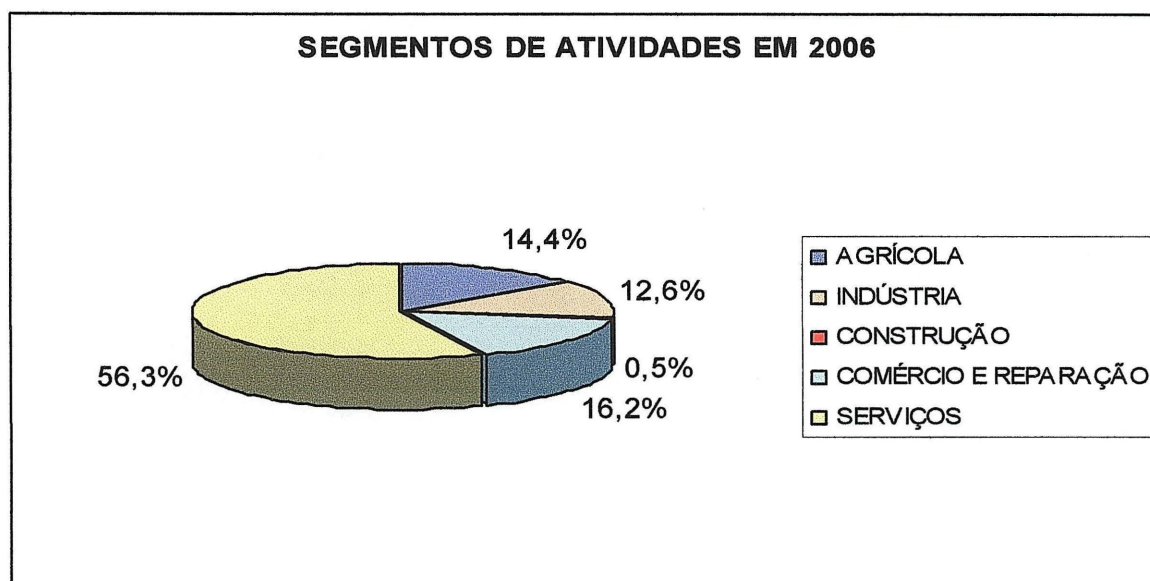
Tomando como referência o PNAD 2006, os Gráficos 2 e 3 referem-se aos segmentos de atividades onde a população feminina apresentou maior representatividade, em 1996, o maior grupamento foi de serviços (53,4%), seguido pelo agrícola (19,7%). Passados dez anos, o grupamento dos serviços continua sendo o de maior peso (56,3%) seguido do comércio e reparação (16,2%) e grupamento agrícola (14,4%).

GRÁFICO 2 – SEGMENTOS DE ATIVIDADE EM 1996



Fonte: elaboração a partir de dados PNAD 1996/2006.

GRÁFICO 3 – SEGMENTOS DE ATIVIDADE EM 2006



Fonte: elaboração a partir de dados PNAD 1996/2006.

2.1.3 Rendimento Mulher x Homem

A maior participação da mulher no mercado de trabalho, contudo, não foi acompanhada de uma elevação linear na sua remuneração quando comparada com a do homem. Identificou-se, em estudos anteriormente realizados, que no decorrer dos anos persiste a diferença salarial entre os sexos.

Conforme pesquisa PNAD de 2006, em que a média de anos de estudo para mulheres era de 7 anos e para homens 6,6 anos (em 2000 conforme censo do IBGE 87,5% das mulheres eram alfabetizadas contra 86,8% para os homens), a renda média para as mulheres é inferior mesmo sendo difundida a teoria de que há correlação entre instrução e remuneração. Na prática, isso não estaria funcionando para as mulheres contando algumas, para complementar a renda, com recursos provenientes de pensões, aposentadorias, recursos de ex-maridos e até de filhos.

O que se questiona é se as atividades que elas vêm exercendo estão condizentes com a formação, as posições na ocupação e as remunerações compatíveis. E ainda outra justificativa à remuneração inferior estaria sendo reflexo do velho dilema de que contratar mulheres, sairia mais caro em função dos prováveis custos associados à maternidade e ao cuidado infantil como levantado por Mourão (2006).

Este fator tende a se agravar, visto que o Congresso Nacional aprovou, em 2007, um Projeto de Lei do Senado nº 281, de 2005, onde cria o Programa Cidadã, destinado à prorrogação da licença maternidade mediante concessão de incentivo fiscal, alterando a licença maternidade de 4 meses para 6 meses, sendo de adoção ainda facultativa para as empresas.

Com a extensão do benefício, poderá ocorrer dificuldades para as mulheres de baixa escolaridade se colocarem no mercado de trabalho. Nas ocupações em que há excedente de mão-de-obra, as empresas podem não conceder seis meses de licença pois a reposição dessas vagas são rápidas (COSTA, 2007). Mesmo difundido que ao aderirem receberão incentivos fiscais do governo, muitas podem não se interessar pois a lei fala em dedução do Imposto de Renda "devido". E muitas empresas não devem IR, por serem deficitárias ou isentas (sem fins lucrativos), enquanto as enquadradas no Supersimples - a grande maioria - pagam o IR embutido num imposto único, podendo ser interpretado pelo empresariado como nenhuma vantagem prática (BRÍGIDO, 2007).

Na Tabela 2, no ano de 1996, comparando o rendimento médio mensal dos homens e das mulheres, o percentual correspondente delas não passava de 58,67% do salário deles; já em 2006 esta diferença reduziu, correspondendo a 65,56%. Mesmo mais preparadas e dispostas a atuarem nos diversos segmentos de trabalho, abrindo mão até da maternidade (diminuição da taxa de fecundidade conforme

PNAD 2006, para 2,0 nascimentos por mulher) para proporcionarem resultados às organizações, os esforços delas não estão sendo reconhecidos.

TABELA 2- RENDIMENTO MÉDIO MENSAL REAL DE TODOS OS TRABALHOS POR GÊNERO

<i>MÉDIA</i>	<i>MASCULINO</i>	<i>FEMININO</i>
1996	R\$ 1.004,00	R\$ 589,00
1997	R\$ 997,00	R\$ 574,00
1998	R\$ 983,00	R\$ 583,00
1999	R\$ 905,00	R\$ 660,00
2001	R\$ 911,00	R\$ 575,00
2002	R\$ 890,00	R\$ 565,00
2003	R\$ 826,00	R\$ 522,00
2004	R\$ 834,00	R\$ 530,00
2005	R\$ 866,00	R\$ 559,00
2006	R\$ 932,00	R\$ 611,00

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, PNAD 1996/2006.

Para os autores Pagotto, Pastore e Zylberstajn (1985) a urbanização permitiu combinar o trabalho com instituições como creches e escolas, possibilitando que as mulheres saíssem para trabalhar e deixassem seus filhos nestes estabelecimentos. Com a presença delas nos diversos setores de atividades econômicas, algumas destas foram completadas com a presença feminina e outras transferidas para as mulheres (substituídas).

Outras explicações acerca da inserção da mulher no mercado de trabalho continuam os autores, estão relacionadas à urbanização das famílias que migraram para os centros urbanos em busca de melhores condições. Assim, houve a expansão do setor terciário inclusive com a migração destas mulheres, para estas atividades e a educação formal.

As dificuldades no mercado de trabalho, a própria expectativa quanto ao papel que a sociedade destina às mulheres (o casamento, o de serem mães e cuidarem dos seus filhos), atividades escolares bem como a dificuldade de conciliar o trabalho e a atividade doméstica, forçam-nas a abandonar a vida produtiva, definindo sua permanência ou não no mercado seu grau de instrução. Mas também por situações geradas em função do trabalho tais como: acidentes de trabalho e lesões provocadas por atividades exercidas neste ambiente.

Os dados do IBGE quanto à média de anos de estudo dos responsáveis pelos domicílios, segundo o sexo, demonstram um aumento no número de membros das famílias responsáveis pelos domicílios alfabetizados de 1991 para 2000, tanto para o

gênero masculino quanto para o feminino. Porém com percentual inferior para as mulheres se comparado aos homens. As responsáveis pelos domicílios detêm um percentual inferior, talvez pela necessidade temporária ou definitiva de angariar recursos sendo o trabalho a única alternativa, não conseguindo prosseguir com os estudos, apresentando baixo índice de escolarização, sobrando-lhes atividades informais ou em pequenas empresas, onde normalmente a remuneração é inferior as grandes corporações.

Aos baixos níveis de remuneração praticados que estas atividades proporcionam e a predominância na atividade de serviços domésticos (maior empregabilidade pelas mulheres em função do perfil de atividade), juntamente com escassas oportunidades de crescimento proporcionam divergências nas remunerações entre homens e mulheres.

Mesmo mal pagas, de não serem oferecidos bons empregos e de não possuírem ascensão concreta, além de acumularem trabalhos domésticos (popularmente conhecido como “segundo turno”), as mulheres trabalham muito e obtiveram nos últimos anos um avanço no mercado de trabalho. O que cresceu também foram às condições desfavoráveis refletindo esta longa jornada; em alguns casos a baixa escolarização, sem tempo para dedicar-se à especialização, bem como incapacidade ou ausência no acompanhamento das atividades escolares dos filhos.

Com relação às horas trabalhadas, conforme Tabela 3, permaneceram as diferenças entre homens e mulheres. De 1996 para 2006, o percentual de homens que trabalhavam habitualmente menos de 40 horas semanais passou de 16,1% para 19%; já para as mulheres, o aumento foi de 41,3% para 42,2%.

TABELA 3 – JORNADA DE TRABALHO (%)

	HOMENS		MULHERES	
	2005	2006	2005	2006
Até 14 horas	3,4	3,6	12	12
15 a 39 horas	15,4	15,8	31,3	30,7
40 a 44 horas	36,5	36,7	30,9	31,1
45 a 48 horas	19,1	18,9	12	12,3
49 horas ou mais	25,6	25,1	13,7	14

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pnad 2005/2006.

2.2 Mulheres executivas

“COMO DISTINGUIR UM HOMEM DE NEGÓCIO DE UMA MULHER DE NEGÓCIO

Um homem de negócio tem agressividade; uma mulher de negócio faz muita pressa.
Um homem de negócio é detalhista; ela é chata.

Algumas vezes ele perde a paciência por estar muito envolvido em seu trabalho; ela é ranzinza.

Ele sabe como ir até o fim; ela não sabe como desistir.

Ele permanece firme; ela é durona.

Ele é um homem que conhece o mundo; ela andou por aí.

Ele tem medo de dizer o que pensa; ela é tagarela.

Ele toma alguns martinis devido à pressão excessiva do trabalho; ela se embriaga.

Ele exercita ativamente sua autoridade; ela é fanática pelo poder.

Ele subiu a escada do sucesso; ela conseguiu deslizar até o topo.

Ele é um chefe rígido; é duro trabalhar para ela” (anônimo apud LODEN, 1988, p. 41).

Há muita literatura indicada para mulheres trazendo dicas para desempenhar um bom trabalho nas instituições em que atuam, orientações de comportamentos e atitudes para chegar ao almejado cargo e até lições para cuidar das suas próprias finanças. O que estes livros não trazem é de que forma elas podem se tornar em igual número ou quem sabe um dia maioria, atuantes nos cargos de liderança, e não somente em cargos de diretoria de companhias de serviços comunitários e sociais tradicionalmente preenchido por mulheres.

Conforme observado por Loden (1988), para atuarem nestes cargos elas devem manter o estilo “masculinizado” de liderança (atuando contra sua própria natureza) ou incrementarem o “feminilizado”, mais humano, sensível a ponto de seguir a intuição na solução dos problemas levando em consideração a relação entre as pessoas.

Baseado nestas diferenças de estilo de liderança entre homens e mulheres e as características de cada um que Marilyn Loden (1988) aborda o perfil da mulher executiva, num primeiro momento apresenta as características da liderança feminina, traça as diferenças dos modelos de liderança sob o ponto de vista de gênero, os benefícios da forma de liderança feminina para os resultados da empresa, finalizando com os desafios que a empresa terá de enfrentar para colocar em prática este estilo mais feminilizado.

2.2.1 Caracterizando Liderança

Nos primeiros anos de vida, os pais tratam de forma diferente seus filhos e filhas. Estimulam seus filhos a serem mais competitivos, independentes e voltados às realizações e elogiam suas filhas pelo comportamento dócil e típico de uma dama, fazendo-as sofrer maiores restrições e supervisões que os meninos, limitando suas opções e sua capacidade. O mundo dos negócios, da mesma forma que o lar e a escola, ajudou a perpetuar esses estereótipos (LODEN, 1988).

Ainda segundo a autora, o termo “liderança feminina” pode apresentar a idéia de diferença entre os sexos, numa época em que os direitos iguais são difundidos a todo o momento, mas na verdade o que se quer dizer é que elas são tão líderes quanto os homens. Esta “liderança feminina”, completa a autora, tem haver com um estilo de administração que contribui para solucionar problemas de produtividade, aumentar a disposição dos funcionários, revitalizando organizações estagnadas.

Tem-se desenvolvido programas em instituições para aumentar a consciência da existência do sexismo no ambiente de trabalho, e para ajudar na integração das mulheres na área administrativa e outras posições que não fossem tradicionais. A idéia é ampliar o número de mulheres em cargos de liderança e elas estão sendo preparadas para isto, porém esta preparação na maioria das vezes é liderada por executivos homens frente a poucas referências femininas. A idéia defendida por muitos pesquisadores é desenvolvê-las a tal ponto, onde encontrem seu estilo pessoal de liderança.

Para Frankel (2007) a fusão entre a experiência profissional e a pessoal, vêm proporcionando as mulheres atuais o desenvolvimento de habilidades desejáveis nos dias de hoje, que as tornam boas líderes que são: equilíbrio, visão estratégica, ousadia para assumir riscos, refletindo em equipes motivadas e de alta performance.

2.2.2 Diferenças Entre os Modelos Liderança

O modelo tradicional de administração e mais comumente utilizado nas empresas observa Loden (1988), baseia-se em padrões socialmente aceitos do comportamento masculino. Já o outro modelo não tradicional e não muito difundido

conta com qualidades consideradas mais femininas, incluindo a demonstração de sentimento, o uso da maior intuição na resolução de problemas, e a atribuição de uma maior importância ao relacionamento pessoal na administração.

Ainda para esta autora, as profissionais atuantes no mundo corporativo enfrentam muitas barreiras mesmo depois de terem provado sua competência, pois a mudança de cultura em companhias culturalmente dominadas pelos homens é lenta. No sentido sociológico, as mulheres ao atuarem em cargos de liderança estão “invadindo” uma cultura estranha, um ambiente masculinizado, competitivo, tendo que aprender seus costumes e modelos de comportamento. Normalmente, os valores culturais de uma organização são moldados por aqueles que a controlam fornecendo um senso de direcionamento aos funcionários.

A administração tradicional possui características mais autoritárias, com estruturas rígidas de hierarquias, onde a mobilidade depende de respeito e consideração para com o indivíduo de posição hierárquica superior além de comportamento agressivo, não só no sentido de dizer ao subordinado o que fazer mas incitá-lo a competir entre colegas. E por último uma atitude objetiva e não emotiva. Frankel (2007) descreve este modelo como uma obediência cega a regras estritas, cadeia rígida e vertical de comando hierárquico e enfatizando a vitória a qualquer custo.

Após serem apresentadas a esta cultura masculina, as mulheres adaptam-se a este comportamento e atuam conforme as regras já definidas ou através de suas habilidades desenvolvem o seu próprio estilo de “jogo”. Há aquelas que por medo de serem interpretadas como autoritárias, egoísta ou egocêntricas hesitam de assumir o papel de líderes (FRANKEL, 2007). Dentro deste estilo mais flexível, a executiva deve criar um novo ambiente, confiar em si mesma, utilizar seus instintos naturais e percepções para administrar eficientemente. Um estilo mais intuitivo e qualitativo (LODEN, 1988).

A fusão entre este estilo mais feminino com o tradicional masculino representa uma oportunidade dentro de crises; este estilo diferente pode ser adaptado para empresa como forma até de melhorar o comportamento dos executivos existentes.

Esta “liderança feminina” traz a tona talentos e habilidades femininas, e está ligada às diferenças entre os sexos, à socialização desde a infância e a experiência

que moldarão os valores, interesses e comportamento das mulheres como adultas. Confiança nos dados emocionais tanto quanto nos racionais.

A intuição feminina abre à discussão e reforça o estereótipo popular de que as mulheres são mais tímidas nos negócios do que os homens, sendo menos aventureiras e necessitando de mais segurança nas tomadas de decisão, ou seja, arriscando menos (WILKENS, 1989). As mulheres podem sentir-se ameaçadas porque as situações de liderança requerem delas uma tomada de responsabilidades que raramente enfrentaram antes, além da revelação de habilidades e capacidades que foram, de modo geral, orientadas a esconder, evitando chamar sobre si mesmas a atenção alheia (FRANKEL, 2007).

Segundo Wilkens (1989), quando garotinhas elas internalizam este estereótipo, são canalizadas para certas atividades e impedidas de seguir outras atividades porque são meninas. Em vez de escolher o que querem fazer, as meninas começam seguindo o que elas acreditam que devam fazer. Inibem sua capacidade de tomar decisões independentes e de executar essas decisões de maneira eficaz, tornando-se parte de sua auto-imagem e absorvendo estes conceitos reforçam a crença de que mulheres e risco não se misturam. Este cenário apresenta-se para algumas mulheres como barreira interna, impedindo-as de assumir algo novo. Na verdade, geralmente elas são mais cautelosas, arriscam-se mais em ambientes em que estejam mais familiarizadas.

Sintonizadas com os palpites emocionais e às tendências internas as interações humanas, chegam a possuir melhores embasamentos às tomadas de decisões considerando não só seus sentimentos mas dos outros envolvidos no processo. Embora estas mulheres tenham um desempenho competente, seus estilos são freqüentemente subestimados pelos colegas do sexo masculino, e pelos seus chefes que não estão acostumados a trabalhar com esta abordagem não tradicional. A liderança delas é menos autoritária, de motivação, cooperação, orientação, extraindo o melhor das pessoas (LODEN, 1988).

Nas lideranças tradicionais pelo sexo masculino, Loden (1988) ressalta além do comportamento autoritário e da imposição, o poder pela posição encabeça a lista de muitos valores freqüentemente usados. A autoridade formal é considerada como sendo a maior fonte de poder dentro da organização sendo o poder pela posição o mais popular entre os executivos.

Contrariando este comportamento “militar”, o poder pessoal, combinação entre habilidades individuais, talentos e características pessoais são atributos procurados atualmente pelas grandes empresas e encontradas com maior frequência entre as executivas, acrescido é claro da intuição e sensibilidade, poderosas ferramentas administrativas em algumas situações e com grupos de tomada de decisão, completa Loden (1988).

Percebe-se, portanto, que líderes femininas preferem usar o poder pessoal para influenciar as políticas e práticas organizacionais e para motivar a equipe. Reconhecendo a importância do poder pela posição, utilizam-no menos que os líderes tradicionais. A grosso modo pode-se dizer que homens lideram através do temor e mulheres através do apoio e encorajamento (LODEN, 1988).

2.2.3 Reflexos da Flexibilização

Segundo Frankel (2007) liderança é a capacidade de motivar as pessoas para segui-la. Conforme Loden (1988), este estilo mais flexível é encontrado nas mulheres e a competência delas nem sempre é reconhecida. Pode-se dizer que as mulheres tendem a trabalhar mais do que os homens como um grupo para obter sucesso dentro da administração, precisando mostrar competência, evitando e até prevendo possíveis falhas ou deslizos, não sendo admitidos tais falhas para construção da imagem, refletindo no comportamento de algumas em não costumarem correr risco por receio de falharem e não serem “desculpadas”.

Em função desta flexibilização, com relação ao trabalho em equipe, às executivas possuem desempenho melhor, pois ao contrario dos homens visualizam a equipe como um time, depositando confiança, importando a maneira como se “joga”. Já entre os executivos ocorre uma espécie de competição onde o importante não é só vencer mas ser o destaque. Em ocasiões onde haja a necessidade de se discutir problemas, Loden (1988) afirma que os executivos tradicionais são tendenciosos, persuasivos, de certo ponto até manipuladores, direcionando as conclusões de acordo com seu ponto de vista. Já as mulheres são mais receptivas a novas idéias e pontos de vistas divergentes dos seus, sendo até mais flexíveis a mudanças de pensamentos quando o que foi discutido tem embasamento (podendo ser definido como uma gestão mais participativa), sem medo de perder a influência.

As divergências entre executivos e executivas na forma de conduzir os relacionamentos e sentimentos é perceptível, pois as mulheres carregam com elas a experiência de vida para ajudar nos relacionamentos além das próprias habilidades. O comportamento de algumas em “circular no chão de fábrica” da empresa dá a impressão aos subordinados de igualdade, preocupação com eles pois saem das suas salas para o mesmo ambiente, percebendo e ouvindo sugestões e reclamações, chegando à habilidade a tal ponto de perceber o que não foi dito ou falado.

Além da maneira de conduzir o trabalho, as mulheres possuem a capacidade de exercer ao mesmo tempo várias atividades, distribuindo a devida atenção no mesmo grau de importância, organizando-se a tal ponto de executar as atividades simultaneamente e sem stress, atuando no papel de mãe, esposa, dona de casa e profissional de sucesso.

Apesar da sobrecarga, às líderes femininas não substituem a importância do lar e da família, apenas conciliam suas funções, e essa capacidade de administrar múltiplos papéis, de se adaptar a situações de stress e cobrança tornando-as modelo do novo estilo de administração procurado pelas companhias. Fazer várias coisas mas sem perder o foco.

Essa capacidade adaptativa às situações simultâneas, não somente é possível pela habilidade original da mulher mais pelo seu esforço em aperfeiçoar as técnicas, buscando conhecimento técnico e colocando a “mão na massa”, trabalhando dia-a-dia não se importando em fazer atividades as quais não as compete em busca da excelência (LODEN, 1988).

2.2.4 Desafios Para a Mudança

Loden (1988) finaliza, para que este estilo de liderança comece a ser aplicado nas empresas, as mulheres deverão se expor mais e organizar-se de forma a modificar a cultura tradicional das companhias e em paralelo, deverá haver um esforço dos executivos em aumentar a noção do benefício e demonstrar o impacto positivo que esta nova abordagem administrativa complementar, pode trazer para as organizações.

As companhias deverão estar dispostas às mudanças, atitudes como recrutar e contratar mulheres, rever sistemas de avaliação de desempenho (abordagens não tradicionais), corrigir injustiças nos salários e promoções, apontar mulheres para cargos de diretoria, criar conselhos de executivas (intermediação entre administração sênior e funcionárias), comunicar o compromisso organizacional com a liderança feminina, atualizar política organizacional (ex: horários flexíveis), revisar planos de benefícios da organização (ex: creches), entre outros.

Enfim, desenvolver uma administração mais flexível, voltada para processos, implementando na companhia um raciocínio mais intuitivo, mais tolerante com o caos e a aparente ineficiência, modificando as estruturas hierárquicas piramidais para as mais planas e interligadas, melhorando a comunicação e a preocupação com as pessoas, tanto empregados quanto clientes.

Para Wilkens (1989), o primeiro passo para adquirir confiança é a auto-aceitação, incluindo o fato de compreender e aceitar quem a executiva é como mulher. Em vez de ver as forças tipicamente femininas como fraquezas e culpar-se por falta de independência, deverá ser analisado como as qualidades pessoais poderão ajudar a ter sucesso.

As mulheres, continua a autora, adquirem mais poder quando agem em seu próprio interesse com um objetivo claro em mente, em vez de reagir contra comportamentos não incentivadores ou até preconceituosos. O crescente número de mulheres atuando no mundo do trabalho, indica a necessidade de entender este estilo mais feminizado de gerir a empresa, pois a tendência é que estas mulheres logo atuarão nos postos de comando.

O objetivo não é fortalecer as diferenças, mas implantar a consciência da liderança feminina e os benefícios que ela oferece. A falta de apoio ou incentivo por parte dos colegas do sexo masculino não deve ser motivo para não seguir em frente; acreditar nelas mesmas e demonstrar confiança é o caminho para a mudança e a obtenção do sucesso.

É fato que esse novo estilo permanece ignorado em algumas instituições; algumas mulheres sentem “na pele” as dificuldades de implementar seu estilo de trabalho devido à falta de oportunidade dentro das organizações, e sem disposição para fazer ajustes em seus estilos de liderança natural, muitas das mulheres e mais brilhantes executivas estão optando por deixar o mundo das organizações e lançaram-se por conta própria como empresárias assim evitando o engessamento

da sua forma de trabalho (WILKENS, 1989). Elas até terão sucesso em seus empreendimentos, porém as companhias terão que avaliar que com a saída delas a balança do equilíbrio tenderá para um lado somente, podendo não se sustentar esta situação por muito tempo.

As mulheres podem e devem combinar seu papel social e seus instintos naturais, para gerar o tipo de liderança indispensável ao desenvolvimento das qualidades individuais e coletivas presentes nos ambientes atuais de trabalho. É apenas uma questão de aprimorar seus talentos e enriquecê-los com alguns comportamentos complementares, para oferecer uma abordagem convincente (e muito necessária) da liderança (FRANKEL, 2007).

O potencial de liderança somente será aplicado se um grande número de executivas o levar a sério, defendendo suas identidades, utilizando seus talentos e habilidades, comprometendo-se a mudar a cultura da empresa, refletindo no aumento de soluções de problemas e produtividade.

2.3 Profissionais de Instituições Bancárias

Conforme abordado nos tópicos anteriores, através dos dados do IBGE, onde detectou-se a evolução da qualificação das mulheres e sua crescente presença no mercado de trabalho, bem como esclarecido na seqüência as características e benefícios do estilo gerencial mais feminilizado, presencia-se a baixa presença das mulheres chefiando equipes na esfera privada e pública, e em especial o setor bancário.

Um estudo realizado em 1999 resultante da parceria entre Confederação Nacional dos Bancários da Central Única dos Trabalhadores (CNB/CUT) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos (DIEESE) elaborou em 2001, a publicação "Os rostos dos bancários: mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro" onde aborda o perfil bancário e suas possíveis diferenças nas condições de trabalhos entre homens x mulheres (FAZIO, 2001). Baseado neste estudo juntamente com a descrição do perfil do trabalhador bancário realizado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), que abordar-se-á o próximo capítulo.

2.3.1 Breve Histórico do Setor Bancário

Conforme o autor Fazio (2001), o setor de serviços é o que mais cresce no país e com ele o segmento bancário, variando sua participação correspondente de estado para estado de 1% a 5%. Nota-se que há concentrações de sedes e departamentos em determinadas regiões como São Paulo, que detém a presença de maiores bancos privados, e Brasília, que concentra sedes de bancos públicos.

A atividade bancária no Brasil esta regulamentada pela Lei 4.595 de 1964, que promoveu uma reforma bancária baseada no modelo norte-americano. Segmentando o setor financeiro, transformou-os em instituições especializadas, apresentando as seguintes classificações: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento (financeiras), caixas econômicas, sociedades de poupança e empréstimos, etc (FAZIO, 2001).

Na prática, estas instituições formaram conglomerados financeiros, acompanhados posteriormente por fusões e aquisições. Em 1988, o fim da carta patente, a unificação do Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro (COSIF) e a institucionalização dos Bancos Múltiplos pelo Conselho Monetário Nacional liberalizaram as regras para a criação de bancos proporcionando a diversificação de seus negócios (FAZIO, 2001).

Como consequência, cita Fazio (2001), gerou-se um crescimento do número de bancos e os mesmos passaram a operar com no mínimo duas e no máximo quatro das funções das antigas instituições financeiras: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, financeiras e instituições de poupança e empréstimo.

Com a concorrência acirrada, os bancos têm buscado obter ganho através da redução do custo dos produtos e serviços e para ganhar mercado oferecer uma ampla carteira de produtos. Atrelado também aos novos cenários macroeconômicos e a aplicação de regras como o acordo da Basileia, exige-se um nível mínimo de capital de acordo com o grau de alavancagem dos bancos (FAZIO, 2001).

A tendência mundial de consolidação do setor bancário não é diferente no mercado doméstico, mas o cenário de 2006, no Brasil, não difere muito do ano anterior. O que há de se ressaltar é que no Brasil, conforme Tabela 4, há

permanência de bancos nacionais na liderança do mercado financeiro, fato este resultado de suas competências e, seguramente, por disporem de um alto nível de tecnicidade e sofisticação nos serviços prestados a seus clientes, qualidades sobejamente reconhecidas no exterior (FEBRABAN, 2006).

TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS BANCOS

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Variação (%)
Número de bancos	182	167	165	164	161	159	-1,2 %
Privados nacionais com e sem participação estrangeira	95	87	88	88	84	85	1,2 %
Privados estrangeiros e com controle estrangeiro	72	65	62	62	63	61	-3,2 %
Públicos federais e estaduais	15	15	15	14	14	13	-7,1 %

Fonte: Banco Central do Brasil - www.bcb.gov.br.

Fatores circunstanciais, como foram os períodos econômicos prolongados com elevadas taxas de inflação, aliados a uma acirrada concorrência obrigaram os bancos instalados no país a investirem pesadamente em tecnologia e na capacitação de seus profissionais (FAZIO, 2001).

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Foi fundada em 1967 para fortalecer o sistema financeiro e suas relações com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do País (FEBRABAN, 2006).

O objetivo da Federação é representar seus associados em todas as esferas - poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e entidades representativas da sociedade - para o aperfeiçoamento do sistema normativo, a continuada melhoria da produção e a redução dos níveis de risco. Também busca concentrar esforços que favoreçam o crescente acesso da população em relação a produtos e serviços financeiros (FEBRABAN, 2006).

Com 115 bancos associados - de um total de 159 instituições bancárias em operação no Brasil em 2006 -, representa 98% do total de ativos do sistema bancário e 95,2% do patrimônio (inclui bancos comerciais, múltiplos e caixa, e exclui bancos de desenvolvimento e de investimentos). Em dezembro de 2006, os ativos do sistema bancário somavam R\$ 1,76 trilhão, de acordo com dados do Banco

Central do Brasil, sendo R\$ 1,72 trilhão correspondentes a bancos filiados (FEBRABAN, 2006).

2.3.2 Características do Setor

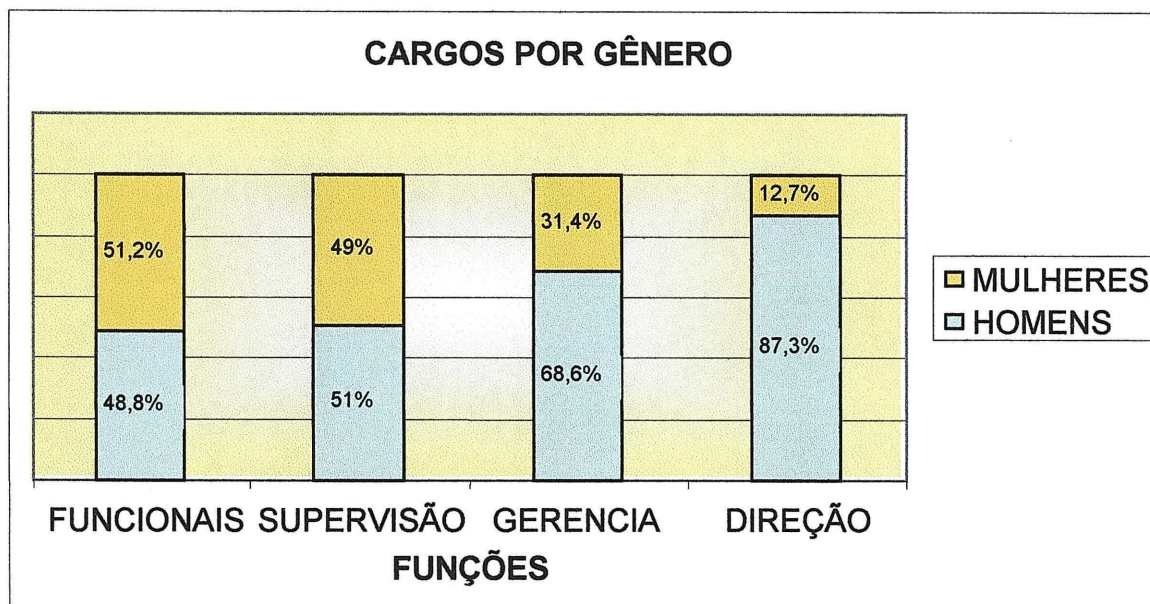
Através da pesquisa realizada pela FEBRABAN (2006), esta instituição desenhou o perfil do atual setor bancário. Aplicada em 28 instituições, gerou relatório onde ao final de 2006 o setor empregava um total de 424.993 colaboradores, sendo 47,7% desses profissionais mulheres. O setor bancário emprega relativamente mais mulheres que os demais setores do mercado de trabalho (proporção acima de 45%).

Revelando a pesquisa que grande parte deste fator, pode ser explicada em função dos bancos públicos realizarem concursos para seu ingresso gerando menos possibilidade de qualquer discriminação. Outra importante característica que ajuda a explicar este fenômeno é que segundo levantado na pesquisa DIEESE o setor bancário emprega trabalhadores com grau de instrução muito mais elevado do que os demais setores e ao solicitarem profissionais com mais qualificação as mulheres tendem a ter mais vantagem competitiva, pois possuem mais escolarização que os homens.

Ainda segundo a pesquisa FEBRABAN (2006), a participação feminina cresceu em relação ao ano anterior, quando era de 46,5%, seguindo a mesma tendência registrada no País: a presença das mulheres no mercado de trabalho aumentou, crescendo desde 1999 e, de acordo com a pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD, 2006), elas representavam 42,5% da População Economicamente Ativa (PEA).

Crescendo também a participação feminina, conforme Gráfico 4, nos cargos funcionais (avanço de um ponto percentual, chegando a 51,2%); de supervisão, chefia ou coordenação (mais dois pontos percentuais ou 49,0%); e de gerência (com evolução de 1,7 pontos percentuais, ou 31,4%). Porém, nos cargos de diretoria, houve retração de 0,4 ponto percentual, totalizando 12,7%, em 2006.

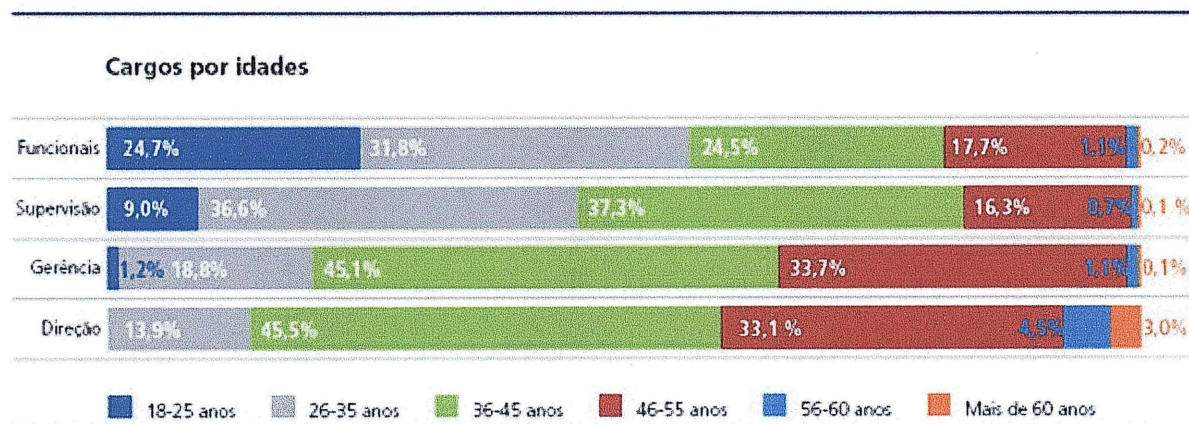
GRÁFICO 4 – CARGOS POR GÊNERO



Fonte: Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Há uma predominância de profissionais com idade entre 26 e 45 anos, em que se concentram 61,7% dos colaboradores das instituições sendo que nos cargos de direção e gerência, conforme Gráfico 5, prevalecem profissionais com idade entre 36 e 45 anos, que chegam a 45,4% e 45,1% do total, respectivamente. Nos cargos de chefia, coordenação ou supervisão, 73,9% dos colaboradores têm entre 26 e 45 anos, enquanto nos cargos funcionais a média de idade cai, em razão da predominância de pessoas entre 18 e 35 anos, que representam 56,5% do total (FEBRABAN, 2006).

GRÁFICO 5 – CARGOS POR IDADE



Fonte: Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Ainda conforme a pesquisa (FEBRABAN, 2006) a média de escolaridade dos colaboradores dos bancos também supera à nacional. De acordo com as instituições, chega a 27,4% o número de funcionários que concluíram o ensino médio ou profissional, e 18,7% estão cursando o terceiro grau, enquanto os com graduação completa totalizam 40,8%, e os pós-graduados, 10,9%. No Brasil, o percentual de pessoas com mais de 10 anos de idade que supera 11 anos de instrução era de 28,9% no último levantamento populacional do IBGE (PNAD 2006). Entre as mulheres que trabalham nos bancos, 9,5% possuem pós-graduação, enquanto entre os homens o indicador chega a 12,1%. Já a parcela de graduados é maior entre elas do que entre eles: 42,9% e 38,8%.

Com relação ao tempo em que os profissionais empregados pelos bancos estão atuando neles, a pesquisa mostra que a maior parte, ou 41,8%, tem menos de cinco anos de casa, percentual praticamente idêntico ao registrado em 2005 (41,1%). O índice mais baixo é de profissionais entre 5 e 10 anos nas instituições, que é 12,0%. Outros 24,1% têm entre 10 e 20 anos de banco, enquanto 22,1% atuam há 20 anos ou mais (FEBRABAN, 2006).

2.3.3 Valorização da Diversidade e Equidade

Programas de valorização da diversidade são mantidos por 52% das instituições, o que contempla contratação, desenvolvimento de carreira e acessibilidade de grupos em situação de vulnerabilidade (como negros, deficientes e mulheres estão incluídas neste grupo. Em 44% dos bancos são adotadas políticas de variação de fontes de recursos humanos, para captar profissionais desses segmentos; 52% apóiam projetos na comunidade que tenham o objetivo de melhorar a oferta de profissionais provenientes desses grupos; 40% adotam políticas ou programas específicos para qualificá-los (FEBRABAN, 2006).

Segundo a pesquisa um dos bancos afirmou, ainda, oferecer oportunidade de trabalho para ex-detentos; 16% das instituições possuem programas para contratação de indivíduos com idade superior a 45 anos ou desempregados há mais de dois anos; 76% mantêm códigos explícitos referentes à não-discriminação na

contratação ou promoção de colaboradores; 84% têm normas e processos estabelecidos para o combate a casos de assédio sexual (FEBRABAN, 2006).

Quanto à equidade a pesquisa mostrou que há preocupação de 32% dos bancos em monitorar seu quadro de pessoal, para buscar um melhor equilíbrio entre o número de funcionários homens e mulheres nos cargos gerenciais. Todas as organizações pagam salários e concedem benefícios idênticos aos colaboradores que ocupem o mesmo nível hierárquico, independentemente de gênero, raça ou deficiência. Com relação a benefícios, como planos de saúde e odontológicos, 36% são estendidos a parceiros de colaboradores do mesmo sexo (FEBRABAN, 2006).

2.3.4 Emprego Bancário

Os bancos que forneceram dados referentes a contratações e demissões informaram ter incorporado ao seu quadro de colaboradores 57,8 mil profissionais, enquanto desligaram 31,9 mil. O maior número de contratados é de profissionais com idade até 25 anos (58%). Já entre os demitidos predominam pessoas com idade entre 26 e 45 anos (53%) dos dois sexos. Os homens representaram 47,3% dos admitidos e 52,1% dos demitidos em 2006. O resultado está em linha com o que acontece de forma geral no País, em que as mulheres, segundo a PNAD em 2005, estão ocupando o maior número de vagas abertas: dos 2,5 milhões de postos criados naquele ano, mais da metade, ou 52%, foram preenchidos por trabalhadores do gênero feminino (FEBRABAN, 2006).

Os profissionais bancários concentram-se, principalmente, nas agências, nos Postos de Atendimento Bancário e Postos de Arrecadação de Pagamentos. Neles estão alocados 73,8% dos colaboradores (86,9% no caso das mulheres), enquanto 16,9% estão em áreas de infra-estrutura de apoio, como contabilidade, processamento de dados e serviços administrativos. Em mesas e plataformas para atendimento remoto de forma centralizada, via telefone e terminais eletrônicos, estão 6,6% dos funcionários, enquanto os 2,7% restantes ficam em órgãos de negócios centralizados, como câmbio, open market (mercado aberto) (FEBRABAN, 2006).

As áreas em que houve mais admissões ou demissões, correspondem àquelas com a maior lotação de pessoal. Do total de demitidos em 2006, aproximadamente 58,2% trabalhavam em agências, Postos de Atendimento Bancário (PABs) ou Postos de Arrecadação e Pagamentos (PAPs) (FEBRABAN, 2006).

Entre os participantes da pesquisa FEBRABAN (2006), 72% declararam preocupação em evitar demissões dos colaboradores, mas que, quando se mostram inevitáveis, buscam discutir as alternativas para o processo de saída. Já 44% dos bancos criam programas de incentivo à demissão voluntária e/ou oferecem serviços de aconselhamento ou auxílio para recolocação profissional, enquanto 36% proporcionam financiamento para que empregados demitidos, de qualquer nível hierárquico, possam atualizar-se. A movimentação de pessoal provoca uma cadeia de promoções internas, de acordo com as oportunidades de carreira oferecidas pelas instituições.

Uma das características das demissões e substituições é de trabalhadores antigos por novos, sendo que a permanência das mulheres é inferior a dos homens. Com as reestruturações os bancos tiveram que se ajustar, reduzindo então os postos de trabalho. Os fatores estruturais (especialmente a concentração e a automação bancária) estão atuando com maior intensidade sobre a demanda de mão-de-obra no setor. É o ajuste via corte de pessoal nos bancos públicos, contribuindo para a redução do número de bancários (FAZIO, 2001).

A automação está eliminando a interferência direta do trabalhador, em uma série de tarefas que compõe o processo do trabalho bancário. Observam-se investimentos em infra-estrutura de telecomunicações e informática, que reflete no aumento de equipamentos de auto-atendimento dentro e fora das agências. Mais não só a tecnologia está contribuindo para esta redução o aperfeiçoamento na forma de organização no interior das empresas bancárias vêm modificando a rotina do trabalho e das funções, um exemplo prático seriam as terceirizações, transferências de parte das tarefas originalmente desenvolvidas por bancários, reflexo dos contratos de trabalho mais flexibilizados (empresas terceirizadas) (FAZIO, 2001).

2.3.5 Rendimento x Gênero

Independente da localidade da pesquisa FEBRABAN (2006), identificou-se que as bancárias têm rendimentos mensais inferiores a media da categoria. Um exemplo foi o levantamento médio de salário na região metropolitana de São Paulo levantado por Fazio (2001), onde os rendimentos mensais dos homens superiores a R\$ 2.213,00 correspondiam a 66% do total da massa masculina e em comparação com as mulheres esses rendimentos correspondiam a 42,6% do total da massa feminina. Já os rendimentos inferiores a R\$ 750,00, predominava na massa feminina, sinalizando que as funções de menor remuneração em bancos são reservados preferencialmente para as mulheres. Os homens têm uma massa salarial concentrada nos maiores rendimentos, e as mulheres maiores participação nas faixas de rendimento inferiores.

Em função da característica deste setor apresentar poucas mais grandes empresas e por seguirem acordos de convenções coletivas da categoria, há uma tendência em padronizar nacionalmente os rendimentos, adotando critérios de remuneração, independente da localização geográfica de suas dependências (FAZIO, 2001).

Assegurar bons salários e conceder benefícios aos colaboradores é ponto fundamental para mantê-los motivados e proporcionar, paralelamente, melhorias nas suas condições de vida. Entre os bancos participantes deste relatório, 60% declararam manter programas de remuneração variável para os seus funcionários, com abrangência que varia de instituição para instituição.

Entre os benefícios, 28% oferecem auxílio-educação para filhos de funcionários; 40% garantem financiamento diferenciado para a casa própria; todos os bancos colocam à disposição creches no próprio ambiente de trabalho ou em rede conveniada, ou pagam benefício que permite a livre escolha dos colaboradores; 88% oferecem plano de saúde familiar; e 68% garantem plano de previdência complementar a todos os seus funcionários (FEBRABAN, 2006).

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza da Pesquisa

Após a revisão bibliográfica sobre o tema foi elaborada uma pesquisa de campo, que constituiu no envio de um questionário a líderes executivas atuantes nos cargos de Contabilidade e/ou Finanças, que trabalham em uma das 6 instituições bancárias que obtiveram os maiores lucros em 2006 após o imposto de renda no Brasil.

Quanto à classificação da pesquisa, toma-se como base as classificações descritas por Vergara (1998), que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é Exploratória (de natureza qualitativa) e Descritiva. Exploratória em função de apesar de dados apresentarem um crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho, ainda é restrito número de referências femininas em cargos de chefia, bem como indisponibilidade de referências bibliográficas com estudos acerca deste fenômeno. Descritiva, no sentido de tentar explicitar as características deste comportamento no mundo corporativo.

Ainda segundo esta autora, quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica pois foram apresentados dados estatísticos e teóricos acerca da evolução da mulher no mercado de trabalho, um comparativo entre os gêneros tais como escolaridade, renda e desemprego bem como apresentado características sobre os estilos de liderança tradicional e o feminino. Quanto à forma é não-experimental em que através de um estudo de caso os dados, foram levantados através da aplicação de um questionário, traçando um perfil das executivas nas instituições bancárias.

Frente à dificuldade de contactar alguns Recursos Humanos e a não autorização de algumas instituições bancárias na realização da pesquisa, não foi possível à aplicação dos questionários em todas as instituições pretendidas, para que se estabelecesse um estudo de multi-casos conforme inicialmente pretendido, sendo aplicado o questionário em apenas uma instituição bancária.

O método utilizado de amostragem é o de quotas, avaliando uma pequena quantidade de mulheres que trabalham na instituição bancária escolhida e que exercem cargos de liderança.

3.2 Coleta de Dados

Os dados coletados foram obtidos através do envio dos questionários (apêndice 1) via e-mail a 7 executivas de uma das 6 instituições bancárias que obtiveram os maiores lucros após o imposto de renda em 2006 no Brasil, sem que as mesmas se identificassem, garantindo a confidencialidade dos dados e fornecendo então as informações para o estudo e análise.

O estudo inicial pretendia coletar os dados nas 6 instituições bancárias que obtiveram os maiores lucros após o imposto de renda em 2006 no Brasil, porém frente à não obtenção da autorização para que a pesquisa fosse realizada, o estudo foi revisto aplicando-se apenas em uma instituição bancária privada tornando a pesquisa um estudo de caso.

3.3 Universo e Amostra

Tomando como base as definições de amostras de Sampieri, Collado e Lucio (2006) as amostras serão não-probabilísticas. Também chamadas amostras por conveniências, há vários tipos de classificação frente ao critério para selecionar a amostragem, neste caso enquadram-se duas: estudo de caso e indivíduos-tipo pois a amostra refere-se a mulheres que atuam em cargos de liderança nas áreas de Contabilidade e/ou Finanças de uma instituição bancária.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa aplicada busca descrever os perfis de cada executiva da instituição bancária analisada, baseado na ocupação atual, tempo de experiência profissional, rendas que possuem, opiniões acerca das diferenças entre estilos de liderança homem x mulher, caracterização do seu próprio estilo de liderança, faixa etária, estado civil, quantidade de filhos, formação acadêmica, finalizando com uma comparação de dados das pesquisadas, analisando os resultados obtidos.

4.1 Executiva 1

A executiva 1 possui cargo de gerente, com experiência profissional de 11 a 15 anos, trabalhando até 12 horas por dia, obtendo uma renda bruta principal no ano 2007 entre R\$ 90.000,01 a R\$ 110.000,00. Não possui outras fontes de renda, sendo a sua renda superior aos demais familiares residentes com ela que trabalham.

Ela não possui preferência em trabalhar com homens e mulheres, já sendo liderada por mulheres, acreditando que as mesmas possuem estilo diferente na forma de liderar se comparado com homens, acreditando que a movimentação horizontal contribui para alcançar o nível gerencial. Concordou que ao se manter vários anos em uma função, pode haver a inibição a ascensão profissional. Atualmente está liderando uma equipe, sendo promovida a um cargo de liderança entre 26-30 anos.

Dentre os itens citados, os 3 que melhor caracterizam seu perfil de trabalho por ordem de importância em sua opinião foram: não hesita em tomar decisões, disposta a correr alguns riscos e acha estimulante o trabalho em equipe. Já as habilidades mais frequentemente usadas pelas líderes femininas no ambiente de trabalho foram: habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais) e habilidade em ouvir (ex: deixar concluir pensamentos sem interromper).

Não se sente intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos e salários com homens, acreditando que alguns homens que ocupam altos cargos utilizam algumas características consideradas femininas, como por exemplo, sensibilidade. Na sua opinião, o estilo que melhor caracteriza o modelo de liderança masculino é o competitivo, levando em consideração alguns comportamentos masculinos na sua

forma de liderança como tomada de decisão e correr riscos não acreditando que a mulher tenha que adotar um comportamento considerado masculino para chegar à liderança.

Para ela, a mulher precisa dedicar-se mais que o homem para chegar ao topo, não acreditando que o fato de ser mulher influencia na decisão de uma promoção. Acredita que não há preferência entre homem e mulher no momento de uma contratação. As oportunidades são disponibilizadas para ambos da mesma forma, assim como o comportamento dos subordinados a delegação de tarefas, não diferem ao comando de um homem ou de uma mulher.

A primeira entrevistada sente-se realizada profissionalmente, sendo o fator doença o único motivo que a levaria a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade. Considera importante para ter sucesso na carreira: ambição e comprometimento. E um obstáculo para uma mulher se tornar uma líder: o próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe, acreditando que às vezes ter sucesso na carreira é sinônimo de sacrifício.

A pesquisada possui idade atual entre 31-35 anos, é casada, não possui filhos, com MBA, formação na área de humanas, sendo um dos seus objetivos quando cursava o segundo grau fazer faculdade. Iniciou no mercado de trabalho entre 13-20 anos, sendo os principais motivos que levaram a ingressar: independência financeira e satisfação pessoal.

Acredita que a mulher em um cargo de chefia é mais “testada” nas tarefas do dia-a-dia que o homem, a inserção da mulher no mercado de trabalho tem interferido positivamente no ambiente organizacional e o fato de existirem mais líderes femininas, incentiva outras mulheres a conquistarem melhores posições. Para ela, há distinção de renda pela simples relação de gênero (homem x mulher), porém não sentindo em nenhuma vez inferiorizada pelos colegas de trabalho.

Acredita que depende apenas das mulheres mostrarem segurança e acreditarem em suas capacidades, para que o setor de finanças empregue mais mulheres. O fato delas não terem medo de tomar decisões arriscadas e se posicionarem em relação a qualquer assunto, pode ser uma das características profissionais que a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança, bem como para manter-se como executiva é necessário muita competência, resistência a pressões e frustrações, sendo que o apoio profissional ou pessoal será consequência de um bom trabalho.

4.2 Executiva 2

A executiva 2 possui cargo de gerente, com experiência profissional de 11 a 15 anos, trabalhando até 10 horas por dia, obtendo uma renda bruta principal no ano 2007 de mais R\$ 110.000,01. Possuindo outras fontes de renda, através de aluguéis, sendo a sua renda igual aos demais familiares residentes com ela que trabalham.

Ela não possui preferência em trabalhar com homens e mulheres, já sendo liderada por mulheres, acreditando que as mesmas possuem estilo diferente na forma de liderar se comparado com os homens, e que a movimentação horizontal contribui para alcançar o nível gerencial. Concordou que ao se manter vários anos em uma função, pode haver a inibição à ascensão profissional. Atualmente está liderando uma equipe, sendo promovida a um cargo de liderança entre 31-35 anos.

Dentre os itens citados, os que melhor caracterizam seu perfil de trabalho em sua opinião foram: lida com relacionamentos dentro do trabalho separando o pessoal do profissional, soluciona os problemas, administra conflitos dentro da equipe, pratica atitudes e comportamentos motivacionais estimulando os funcionários, não só estabelece metas mais orienta os subordinados a atingi-las, não hesita em tomar decisões, disposta a correr alguns riscos, acha estimulante o trabalho em equipe e utiliza habilidades maternas para administrar com eficiência.

Já as habilidades mais freqüentemente usadas pelas líderes femininas no ambiente de trabalho, por ordem de importância foram: administração de sentimentos (ex: sintonia com os sentimentos dos outros) e habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais). Não se sentindo intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos e salários com homens, acreditando que alguns homens, que ocupam altos cargos utilizam algumas características consideradas femininas, como por exemplo, sensibilidade.

Na sua opinião, o estilo que melhor caracteriza o modelo de liderança masculino é o racional, não levando em consideração alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança, bem como não acredita que a mulher tenha que adotar um comportamento considerado masculino para chegar à liderança.

Para ela, a mulher precisa dedicar-se mais que o homem para chegar ao topo, acreditando que o fato de ser mulher influencia na decisão de uma promoção.

Acredita também que há preferência entre homem e mulher no momento de uma contratação, não havendo oportunidades para ambos da mesma forma, frente algumas serem desenhadas para os homens. Porém o comportamento dos subordinados à delegação de tarefas, não diferem ao comando de um homem ou de uma mulher, para ela nunca teve problemas.

A segunda entrevistada não se sente realizada profissionalmente, sendo os fatores filhos e casamento os motivos que a levaria a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade. Considera o comprometimento importante para ter sucesso na carreira. E um obstáculo para uma mulher se tornar uma líder: cultura organizacional, acreditando que às vezes ter sucesso na carreira é sinônimo de sacrifício.

A pesquisada possui idade atual entre 31-35 anos, é casada, possui 1 filho, com 3º Grau completo, formação na área de administração, economia e/ou contábeis, sendo um dos seus objetivos quando cursava o segundo grau possuir empresa própria. Iniciou no mercado de trabalho entre 13-20 anos, sendo os principais motivos que levaram a ingressar: independência financeira e necessidade de ajudar nas despesas de casa.

Acredita que a mulher em um cargo de chefia é mais “testada” nas tarefas do dia-a-dia que o homem, a inserção da mulher no mercado de trabalho tem interferido positivamente no ambiente organizacional e foi indiferente na resposta para o fato de existirem mais líderes femininas, incentivando ou não outras mulheres a conquistarem melhores posições. Para ela, há distinção de renda pela simples relação de gênero (homem x mulher), sentindo-se em determinado momento inferiorizada pelos colegas de trabalho.

Acredita que não há problemas em empregar mulheres no setor de finanças, e que na sua opinião a escassez de mulheres em cargos superiores atualmente é porque a mulher começou a se preparar para o mercado a pouco tempo. Acredita que o processo é de longo prazo e que não vai demorar muito para atingir uma posição melhor do que atual. O fato das mulheres terem determinação e não terem “medo” de argumentar com seu superior sobre suas competências, bem como aprenderem fazer marketing pessoal, podem ser características profissionais que a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança. Para manter-se como executiva, não acredita que haja necessidade de apoio. No caso dela sempre conseguiu atingir seus objetivos profissionais, através da demonstração das suas

competências. Acredita que todos tenham que esquecer as diferenças de sexo, e devam discutir de igual para igual ao defender uma idéia.

4.3 Executiva 3

A executiva 3 possui cargo de gerente, com experiência profissional de 11 a 15 anos, trabalhando até 12 horas por dia, obtendo uma renda bruta principal no ano 2007 entre R\$ 90.000,01 a R\$ 110.000,00. Não possui outras fontes de renda, sendo a sua renda igual aos demais familiares residentes com ela que trabalham.

Ela não possui preferência em trabalhar com homens e mulheres, não sendo liderada por mulheres ainda, acreditando que mulheres possuem estilo diferente na forma de liderar se comparado com os homens, e que a movimentação horizontal contribui para alcançar o nível gerencial. Concordou que ao se manter vários anos em uma função, pode haver a inibição à ascensão profissional. Atualmente está liderando uma equipe, sendo promovida a um cargo de liderança entre 26-30 anos.

Dentre os itens citados, os 4 que melhor caracterizam seu perfil de trabalho por ordem de importância em sua opinião foram: pratica atitudes e comportamentos motivacionais estimulando os funcionários, não hesita em tomar decisões, disposta a correr alguns riscos e usa do humor para diminuir a tensão em reuniões. Já as habilidades mais freqüentemente usadas pelas líderes femininas no ambiente de trabalho foram: habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais), uso do posicionamento (ex: impacto do seu comportamento sobre os outros) e administração de sentimentos (ex: sintonia com os sentimentos dos outros).

Não se sente intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos e salários com homens, acreditando que alguns homens que ocupam altos cargos utilizam algumas características consideradas femininas, como por exemplo, sensibilidade. Na sua opinião, o estilo que melhor caracteriza o modelo de liderança masculino é o vencer a qualquer custo, levando em consideração alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança como racionalidade e assertividade, não acreditando que a mulher tenha que adotar um comportamento considerado masculino para chegar à liderança.

Para ela, a mulher precisa dedicar-se mais que o homem para chegar ao topo, acreditando que o fato de ser mulher influencia na decisão de uma promoção.

Acredita que há preferência entre homem e mulher no momento de uma contratação, e as oportunidades não são disponibilizadas para ambos da mesma forma em função de preconceito, receio de trabalhar com mulheres. O comportamento dos subordinados à delegação de tarefas, não diferem ao comando de um homem ou de uma mulher.

A terceira entrevistada sente-se realizada profissionalmente, sendo o fator doença o único motivo que a levaria abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade. Considera importante para ter sucesso na carreira: superação. E um obstáculo para uma mulher se tornar uma líder: cultura organizacional, acreditando que às vezes ter sucesso na carreira é sinônimo de sacrifício.

A pesquisada possui idade atual 36-40 anos, é casada, possui 1 filho, com Pós-graduação, formação na área de administração, economia e/ou contábeis, sendo seus objetivos no segundo grau cursar faculdade e ter empresa própria. Iniciou no mercado de trabalho entre 21-30 anos, sendo os principais motivos que levaram a ingressar: independência financeira e realização pessoal e profissional.

Acredita que a mulher em um cargo de chefia é mais "testada" nas tarefas do dia-a-dia que o homem, a inserção da mulher no mercado de trabalho tem interferido positivamente no ambiente organizacional e o fato de existirem mais líderes femininas, incentiva outras mulheres a conquistarem melhores posições. Para ela, há distinção de renda pela simples relação de gênero (homem x mulher), sentindo-se em determinado momento inferiorizada pelos colegas de trabalho.

Acredita que o setor de finanças não emprega mais mulheres frente à imagem de que a mulher não é competente com números, e que deve dedicar-se ao setor de Recursos Humanos. Mantendo a feminilidade, sensibilidade, para criar um ambiente organizacional mais harmonioso, com cobranças e metas mas com comprometimento e não medo, na sua opinião são características profissionais que a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança. Possui apoio de superiores e pares para manter-se como executiva, inclusive participando de um programa da empresa para destinado a destacar mulheres e apresentá-las ao bord da empresa, tendo também o apoio da família.

4.4 Executiva 4

A executiva 4 possui cargo de gerente, com experiência profissional de mais de 20 anos, trabalhando até 10 horas por dia, obtendo uma renda bruta principal no ano 2007 de até R\$ 50.000,00. Obtém outras fontes de renda, através de aluguéis não possuindo em sua residência familiares com outras rendas.

Ela não possui preferência em trabalhar com homens e mulheres, já sendo liderada por mulheres, não acreditando que as mesmas possuam estilo diferente na forma de liderar, se comparado com os homens, e que a movimentação horizontal contribui para alcançar o nível gerencial. Não concorda que ao se manter vários anos em uma função, pode haver a inibição à ascensão profissional. Atualmente está liderando uma equipe, sendo promovida a um cargo de liderança entre 26-30 anos.

Dentre os itens citados, o que melhor caracterizam seu perfil de trabalho foi: uso do humor para diminuir a tensão em reuniões. Já a habilidade mais freqüentemente usada pelas líderes femininas no ambiente de trabalho, em sua opinião foi: habilidade ouvir (ex: deixar concluir pensamento sem interromper). Não se sente intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos e salários com homens, acreditando que alguns homens que ocupam altos cargos utilizam algumas características consideradas femininas, como por exemplo, sensibilidade.

Na sua opinião, o estilo que melhor caracteriza o modelo de liderança masculino é o competitivo, não levando em consideração alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança, não acreditando também que a mulher tenha que adotar um comportamento considerado masculino para chegar à liderança.

Para ela, a mulher precisa dedicar-se mais que o homem para chegar ao topo, acreditando que o fato de ser mulher influencia na decisão de uma promoção. Acredita que não há preferência entre homem e mulher no momento de uma contratação. Não acreditando que as oportunidades são disponibilizadas para ambos da mesma forma, assim como o comportamento dos subordinados à delegação de tarefas, não difere do comando de um homem ou de uma mulher.

A quarta entrevistada não se sente realizada profissionalmente, sendo indiferente ao questionamento do motivo que a levaria a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade. Considera importante para ter sucesso na carreira:

superação. E um obstáculo para uma mulher se tornar uma líder: o próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe, acreditando que às vezes ter sucesso na carreira é sinônimo de sacrifício.

A pesquisada não indicou sua idade, é solteira, não possui filhos, com Pós-graduação, formação na área de administração, economia e/ou contábeis, sendo seus objetivos quando cursava o segundo grau seguir carreira de professora ou outra carreira tradicional. Iniciou no mercado de trabalho entre 13-20 anos, sendo os principais motivos que levaram a ingressar: independência financeira e necessidade de ajudar nas despesas de casa.

Acredita que a mulher em um cargo de chefia é mais “testada” nas tarefas do dia-a-dia que o homem, a inserção da mulher no mercado de trabalho não tem interferido positivamente no ambiente organizacional e o fato de existirem mais líderes femininas, não incentiva outras mulheres a conquistarem melhores posições.

Para ela, há distinção de renda pela simples relação de gênero (homem x mulher), porém não sentindo em nenhuma vez inferiorizada pelos colegas de trabalho. Desconhece os motivos que levam o setor de finanças empregar menos mulheres. Uma das características profissionais que a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança é foco bem como para manter-se como executiva dependeu do seu próprio esforço, dedicação e persistência.

4.5 Executiva 5

A executiva 5 possui cargo de coordenadora, com experiência profissional de mais de 20 anos, trabalhando até 12 horas por dia, obtendo uma renda bruta principal no ano 2007 de mais de R\$ 110.000,01. Possuindo outras fontes de renda, através de aluguéis, sendo a sua renda inferior aos demais familiares residentes com ela que trabalham.

Ela não possui preferência em trabalhar com homens e mulheres, já sendo liderada por mulheres, acreditando que as mesmas possuem estilo diferente na forma de liderar, se comparado com os homens, e que a movimentação horizontal contribui para alcançar o nível gerencial. Concordou que ao se manter vários anos em uma função, pode haver a inibição à ascensão profissional. Atualmente está liderando uma equipe, sendo promovida a um cargo de liderança entre 26-30 anos.

Dentre os itens citados, os 3 que melhor caracterizam seu perfil de trabalho por ordem de importância em sua opinião foram: lida com relacionamentos dentro do trabalho separando o pessoal do profissional, não hesita em tomar decisões, disposta a correr alguns riscos. Já as habilidades mais frequentemente usadas pelas líderes femininas no ambiente de trabalho em sua opinião foram: habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais) e administração de sentimentos (ex: sintonia com os sentimentos dos outros) e habilidade em ouvir (ex: deixar concluir pensamentos sem interromper).

Não se sente intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos e salários com homens, não acreditando que alguns homens que ocupam altos cargos utilizam algumas características consideradas femininas, como por exemplo, sensibilidade. Na sua opinião, o estilo que melhor caracteriza o modelo de liderança masculino é o vencer a qualquer custo, levando em consideração alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança como racional, competitivo e concentrado não acreditando que a mulher tenha que adotar um comportamento considerado masculino para chegar à liderança, mais comportamentos necessários.

Para ela, a mulher precisa dedicar-se mais que o homem para chegar ao topo, acreditando que o fato de ser mulher influencia na decisão de uma promoção. Acredita que há preferência entre homem e mulher no momento de uma contratação, em papéis que não sejam gerenciamento ou diretoria (raríssimas exceções); acredita que a mulher é utilizada como pilar para que os superiores possam subir, mas não competente o bastante para assumir um cargo de liderança. As oportunidades não são disponibilizadas para ambos da mesma forma, normalmente a preferência para as oportunidades são sempre masculinas.

O comportamento dos subordinados frente delegação de tarefas, não diferem frente ao comando de um homem ou de uma mulher, pois ao delegar uma tarefa de forma clara e objetiva deve ser cumprida independente do líder ser um homem ou uma mulher, dependendo também da postura que o líder adota junto aos seus subordinados.

A quinta entrevistada não se sente realizada profissionalmente, sendo o fator doença e desmotivação os motivos que a levaria a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade. Considera importante para ter sucesso na carreira: dedicação, ambição, comprometimento e criatividade. E um obstáculo para uma mulher se

tornar uma líder: o próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe, acreditando que ter sucesso na carreira é sinônimo de sacrifício.

A pesquisada possui idade atual entre 41-45 anos, é casada, não possui filhos, com MBA, formação na área de administração, economia e/ou contábeis, sendo um dos seus objetivos quando cursava o segundo grau fazer faculdade. Iniciou no mercado de trabalho entre 13-20 anos, sendo os principais motivos que levaram a ingressar: independência financeira e satisfação pessoal.

Acredita que a mulher em um cargo de chefia é mais “testada” nas tarefas do dia-a-dia que o homem, a inserção da mulher no mercado de trabalho tem interferido positivamente no ambiente organizacional e o fato de existirem mais líderes femininas, incentiva outras mulheres a conquistarem melhores posições. Para ela, há distinção de renda pela simples relação de gênero (homem x mulher), porém não sentindo em nenhuma vez inferiorizada pelos colegas de trabalho.

Acredita que em função de acharem que as mulheres não têm perfil ou capacidade de trabalhar no setor de finanças, este setor empregue menos mulheres. As mulheres ao possuírem poder de persuasão e capacidade de influenciar as pessoas, são características profissionais que a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança. Para manter-se como executiva, a instituição que trabalha, tem atentado mais às mulheres com potenciais que se encontravam escondidos ou que não eram reconhecidas, dando oportunidade de desenvolvimento. Esta instituição tem colocado as mulheres mais em evidência, para que possam ser mais conhecidas e assim oferecer uma possível opção em um cargo maior de liderança.

4.6 Executiva 6

A executiva 6 possui cargo de gerente, com experiência profissional de mais de 20 anos, trabalhando até 10 horas por dia, obtendo uma renda bruta principal no ano 2007 entre R\$ 90.000,01 a R\$ 110.000,00. Possuindo outras fontes de renda, através de aluguéis, sendo a sua renda superior aos demais familiares residentes com ela que trabalham.

Ela possui preferência em trabalhar com homens, já sendo liderada por mulheres, acreditando que as mesmas possuem estilo diferente na forma de liderar se comparado com os homens, e que a movimentação horizontal contribui para

alcançar o nível gerencial. Não concorda que o fato de manter-se vários anos em uma função, pode haver a inibição à ascensão profissional. Atualmente não está liderando uma equipe, sendo promovida a um cargo de liderança entre 26-30 anos.

Dentre os itens citados, os 3 que melhor caracterizam seu perfil de trabalho por ordem de importância em sua opinião foram: procura solucionar problemas, sabe administrar conflitos dentro da equipe e acha estimulante o trabalho em equipe. Já as habilidades mais frequentemente usadas pelas líderes femininas no ambiente de trabalho foram: habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais) e intimidade/autenticidade (ex: harmonia pessoal compartilhando dados pessoais).

Não se sente intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos e salários com homens, acreditando que alguns homens que ocupam altos cargos utilizam algumas características consideradas femininas, como por exemplo, sensibilidade. Na sua opinião, o estilo que melhor caracteriza o modelo de liderança masculino é o hierárquico, levando em consideração alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança, como objetividade e pouco emotivo, acreditando que a mulher tenha que adotar um comportamento considerado masculino para chegar à liderança.

Para ela, a mulher precisa dedicar-se mais que o homem para chegar ao topo, não acreditando que o fato de ser mulher influencia na decisão de uma promoção. Acredita que há preferência entre homem e mulher no momento de uma contratação no que diz respeito à gravidez ou filhos pequenos, impactando na sua disponibilidade e/ou mobilidade, e que as oportunidades não são disponibilizadas para ambos da mesma forma, assim como o comportamento dos subordinados à delegação de tarefas, diferem do comando de um homem ou de uma mulher, pois alguns homens não gostam de subordinar-se a uma mulher dificultando seu dia-a-dia.

A sexta entrevistada sente-se realizada profissionalmente, sendo o motivo que a levaria a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade a não contribuição para o desenvolvimento profissional. Considera importante para ter sucesso na carreira: superação. É um obstáculo para uma mulher se tornar uma líder: relutância do colega do sexo masculino em aceitá-la com igualdade, acreditando que às vezes ter sucesso na carreira é sinônimo de sacrifício.

A pesquisada possui idade atual entre 36-40 anos, é casada, não possui filhos, com MBA, formação na área de matemática e ciências, sendo um dos seus

objetivos quando cursava o segundo grau fazer faculdade. Iniciou no mercado de trabalho entre 13-20 anos, sendo os principais motivos que levaram a ingressar: independência financeira.

Acredita que a mulher em um cargo de chefia é mais “testada” nas tarefas do dia-a-dia que o homem, a inserção da mulher no mercado de trabalho tem interferido positivamente no ambiente organizacional e o fato de existirem mais líderes femininas, incentiva outras mulheres a conquistarem melhores posições. Para ela, há distinção de renda pela simples relação de gênero (homem x mulher), sentindo em determinado momento inferiorizada pelos colegas de trabalho.

Não opinou sobre os principais fatores que influenciam o setor de finanças a não empregar mulheres. Sendo determinação, dedicação e habilidade as principais características profissionais, que a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança. Para manter-se como executiva acredita que haja apoio profissional ou pessoal, conhecendo empresas e programas que trabalham este ponto.

4.7 Executiva 7

A executiva 7 possui cargo de gerente, com experiência profissional de mais de 20 anos, trabalhando até 10 horas por dia, obtendo uma renda bruta principal no ano 2007 de mais de R\$ 110.000,01. Não possui outras fontes de renda, sendo a sua renda igual aos demais familiares residentes com ela que trabalham.

Ela não possui preferência em trabalhar com homens e mulheres, já sendo liderada por mulheres, acreditando que as mesmas possuem estilo diferente na forma de liderar, se comparado com os homens, e que a movimentação horizontal contribui para alcançar o nível gerencial. Concordou que ao se manter vários anos em uma função, pode haver a inibição à ascensão profissional. Atualmente está liderando uma equipe, sendo promovida a um cargo de liderança entre 19-25 anos.

Dentre os itens citados, os que melhor caracterizam seu perfil de trabalho em sua opinião foram: lida com relacionamentos dentro do trabalho separando o pessoal do profissional, administra conflitos dentro da equipe, pratica atitudes e comportamentos motivacionais estimulando os funcionários, não só estabelece metas mais orienta os subordinados a atingi-las, não hesita em tomar decisões, acha estimulante o trabalho em equipe, disposta a correr alguns riscos e usa do

humor para diminuir a tensão nas reuniões. Já as habilidades mais frequentemente usadas pelas líderes femininas no ambiente de trabalho foram: habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais), habilidade em ouvir (ex: deixar concluir pensamentos sem interromper), administração de sentimentos (ex: sintonia com os sentimentos dos outros) e uso do posicionamento (ex: impacto do seu comportamento sobre os outros).

Não se sente intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos e salários com homens, acreditando que alguns homens que ocupam altos cargos utilizam algumas características consideradas femininas, como por exemplo, sensibilidade. Na sua opinião, o estilo que melhor caracteriza o modelo de liderança masculino é o competitivo, levando em consideração alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança, como racionalidade e hierarquia, não acreditando que a mulher tenha que adotar um comportamento considerado masculino para chegar à liderança.

Para ela, a mulher precisa dedicar-se mais que o homem para chegar ao topo, acreditando que o fato de ser mulher influencia na decisão de uma promoção. Acredita que há preferência entre homem e mulher no momento de uma contratação no que diz respeito à mobilidade, não acreditando que as oportunidades são disponibilizadas para ambos da mesma forma, bastando verificar o percentual de homens em cargos de chefia nas empresas. O comportamento dos subordinados à delegação de tarefas, não diferem ao comando de um homem ou de uma mulher.

A sétima entrevistada sente-se realizada profissionalmente, sendo o fator doença e falta de apoio da equipe os motivos que a levaria a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade. Considera importante para ter sucesso na carreira: superação, dedicação, ambição, competitividade, organização, sacrifício, sorte, comprometimento e criatividade. E um obstáculo para uma mulher se tornar uma líder: cultura organizacional, acreditando que às vezes ter sucesso na carreira é sinônimo de sacrifício.

A pesquisada possui idade atual entre 46-50 anos, é casada, possui 1 filho, com Pós-graduação, formação na área de administração, economia e/ou contábeis, sendo um dos seus objetivos quando cursava o segundo grau fazer faculdade. Iniciou no mercado de trabalho entre 13-20 anos, sendo os principais motivos que levaram a ingressar: independência financeira e satisfação pessoal.

Acredita que a mulher em um cargo de chefia é mais “testada” nas tarefas do dia-a-dia que o homem, a inserção da mulher no mercado de trabalho, tem interferido positivamente no ambiente organizacional e o fato de existirem mais líderes femininas, incentiva outras mulheres a conquistarem melhores posições. Para ela, há distinção de renda pela simples relação de gênero (homem x mulher), sentindo em determinados momentos inferiorizada pelos colegas de trabalho.

O trabalho extra em grande parte do tempo devido a prazos rígidos e necessidade de raciocínio lógico, são os fatores que levam o setor de finanças empregar menos mulheres. O trabalho em equipe, compartilhando idéias e vitórias, e principalmente aprimoramento constante na prática de liderança e inserção de todos os funcionários na equipe, pode ser características profissionais que a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança. Não opinando sobre se há apoio profissional ou pessoal para manter-se como executiva.

4.8 Análise dos Dados Consolidados

Neste item será apresentado um comparativo da pesquisa realizada entre as 7 executivas da instituição financeira com o intuito de traçar o perfil da amostra. No primeiro quadro será abordado o perfil segundo ocupação atual, experiência profissional, horas trabalhadas, renda bruta principal no ano de 2007, onde apresentam-se descritos abaixo:

QUADRO 1 – OCUPAÇÃO, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL, HORAS TRABALHADAS E REMUNERAÇÃO

EXECUTIVAS							
Referência	1	2	3	4	5	6	7
Ocupação	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Coordenadora	Gerente	Gerente
Experiência Profissional	De 11 à 15	De 11 à 15	De 11 à 15	Mais de 20	Mais de 20	Mais de 20	Mais de 20
Horas de trabalho	Ate 12 hrs	Ate 10 hrs	Ate 12 hrs	Ate 10 hrs	Ate 12 hrs	Ate 10 hrs	Ate 10 hrs
Remuneração	De R\$ 90.000,01 até R\$ 110.000,00	Mais de R\$ 110.000,01	De R\$ 90.000,01 até R\$ 110.000,00	Até R\$ 50.000,00	Mais de R\$ 110.000,01	De R\$ 90.000,01 até R\$ 110.000,00	Mais de R\$ 110.000,01
	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
		Aluguéis		Aluguéis	Aluguéis	Aluguéis	
	Superior	Igual	Igual	Não	Inferior	Superior	Igual

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à composição da amostra, a maioria delas ocupam cargo de gerência, atuando no mercado de trabalho a mais de 20 anos, trabalhando em média até 10 horas por dia. Com relação à renda bruta principal no ano de 2007, 3 delas receberam entre R\$ 90.000,01 até R\$ 110.000,00 e 3 receberam mais de R\$ 110.000,01, recebendo também, grande parte delas, aluguéis como outra forma de renda, sendo que na maioria a sua renda é igual a dos outros membros que residem junto com ela.

Nesta instituição pesquisada, quase 50% do quadro funcional é composto por mulheres, do universo total destas funcionárias em torno de 22% delas ocupam cargo de gerência. A pesquisa da FEBRABAN (2006) que levou em consideração 28 instituições bancárias apontou que este setor empregava, ao final de 2006, um total de 424.993 colaboradores, sendo 47,7% desses profissionais mulheres. Conforme levantamento, dos funcionários atuantes em cargos de gerência, 31,4% são mulheres e 68,6% são homens e esta diferença se acentua se analisado os cargos de direção, 12,7% são mulheres e 87,3% são homens.

Analisando a amostra, estas mulheres estão incluídas nas estatísticas, citadas acima, pequeno grupo de profissionais experientes e líderes atuantes. A amostra apresentou esta característica pois o grupo escolhido para a aplicação do questionário são mulheres que participam de um programa de desenvolvimento para a liderança, elaborado pela instituição pesquisada e neste programa as participantes devem possuir tempo de carreira e experiência profissional, além de um determinado nível na instituição conforme exigência do programa.

Apresentam nível salarial semelhante entre si e se analisado sob o aspecto de jornada de trabalho semanal percebe-se as mesmas características dos homens, em termos de horas trabalhadas semanalmente identificada no PNAD (2006), onde a pesquisa cita o aumento tanto na jornada de trabalho 40 a 44 horas, 45 a 48 horas e 49 horas ou mais, as mulheres estão trocando trabalhos considerados de meio período para integral, assumindo uma posição melhor, a consequência é o maior tempo gasto no escritório.

Outro reflexo desse aumento de horas trabalhadas é o aumento na renda bruta, os ganhos das executivas estão bem acima da média da maioria das mulheres conforme pesquisa PNAD (2006). Apesar de já atuarem em cargos de liderança, trabalhando com uma carga horária semelhante dos homens e com

rendas satisfatórias, confirma o problema identificado de que as mulheres são minorias nos cargos de liderança no setor bancário.

QUADRO 2 – PREFERÊNCIA DE TRABALHO, MOVIMENTAÇÃO E LIDERANÇA

EXECUTIVAS							
Referência	1	2	3	4	5	6	7
Prof. de trabalho	Não	Não	Não	Não	Não	Sim, homens	Não
Já liderada por mulheres	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Estilo de liderança	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Movimentação no trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Está liderando	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Idade 1ª cargo liderança	Entre 26 e 30	Entre 31 e 35	Entre 26 e 30	Entre 26 e 30	Entre 26 e 30	Entre 26 e 30	Entre 19 e 25

Fonte: Pesquisa de campo.

O Quadro 2 refere-se à opinião das entrevistadas sobre preferência de trabalho homem ou mulher, se já foram lideradas por mulheres, movimentação no trabalho contribuindo para a evolução profissional, se atuam como líderes e idade da primeira promoção como líder, apresentam-se descritos abaixo:

Segundo a amostra, a maioria delas não possui preferências no que diz respeito a trabalhar para homens ou mulheres e já foram liderada por uma mulher, acreditando a maioria, que a mulher possui estilo diferente na forma de liderar. Todas afirmaram que a mobilização de atividades dentro de um setor (movimentação horizontal), contribui para alcançar o nível gerencial sendo que a maioria acredita no fato de que manter-se vários anos em uma função inibe a ascensão profissional. Com exceção de uma, as demais estão liderando uma equipe. A idade média em que foram promovidas a um cargo de liderança foi entre 26 a 30 anos.

A opinião da amostra com relação ao estilo de liderança da mulher, traz novamente a discussão de que há diferenças na forma de condução do trabalho se comparado homem x mulher, já abordado no capítulo 2.2. Esta percepção da diferença pode estar nas características mais humanas como intuição, relacionamento pessoal na administração, flexibilização entre outros que as pesquisadas encontraram em sua chefia feminina.

Quanto à opinião das entrevistadas sobre manter-se muito tempo na mesma função como inibidor da ascensão profissional, pode referenciar a crença do medo das mulheres de assumir novos riscos, receio de assumir algo novo, exercendo atividades somente em ambientes que já estejam familiarizadas, impedindo-as de se

desenvolverem e conseqüentemente impossibilitando o novo desafio de assumir um cargo de chefia.

Com relação à idade média da promoção a um cargo de chefia, percebeu-se uma idade considerada jovem, já possuindo talvez esta amostra, características próprias que as possibilitaram assumir tamanha responsabilidade em um período que se estabelece as condutas e características profissionais. É possível que se mantenham neste posto por um algum tempo, pois conforme caracterizado na pesquisa FEBRABAN (2006) nos cargos de direção e gerência, os profissionais apresentam idades entre 36 a 45 anos.

QUADRO 3 – PERFIL DE TRABALHO, CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA FEMININA E MASCULINA

EXECUTIVAS							
Referência	1	2	3	4	5	6	7
Perfil de trabalho	G, H, I	B, C, D, E, F, G H, I, J	E, G, I, H	H	B, G, I, D, F, E H, C, K, A, J	C, D, H, B, E, F I, J, K	B, D, E, F, G, H I, K
Habilidades	A, B	C, A	A, E, C	B	A, C, B, E, D	A, D	A, B, C, E
Intimidação	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Característica liderança feminina	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Liderança e comportamento masculino	Competitivo	Racional	Vencer a qualquer custo	Competitivo	Vencer a qualquer custo	Hierárquico	Competitivo
	Sim, tomada de decisão e correr riscos	Não	Sim, racionalidade assertividade	Não	Sim, racional, competitivo e concentrado	Sim, objetividade e pouco emotivo	Sim, racional e hierárquico
	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não

Fonte: Pesquisa de campo.

O Quadro 3 retrata a opinião das entrevistadas segundo a caracterização do seu próprio perfil de trabalho, a descrição das habilidades usadas pelas líderes femininas no ambiente de trabalho, bem como as características da liderança feminina e masculina, conforme segue:

Segundo a amostra, os itens que mais se destacaram na caracterização do próprio perfil de trabalho das entrevistadas foram: praticar atitudes e comportamentos motivacionais estimulando os funcionários, consideram estimulante o trabalho em equipe e propensão a correr alguns riscos. Já no que diz respeito às habilidades que na opinião delas são mais freqüentemente utilizadas pelas líderes foram: habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais) e habilidade ouvir (ex: deixar concluir pensamentos sem interromper).

Foram unânimes ao afirmar, que não se sentem intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos, salários com seus superiores do sexo masculino, bem como a maioria acredita que é possível encontrar em homens que ocupam altos

cargos de liderança, algumas das características consideradas femininas, como por exemplo, sensibilidade.

Para elas o estilo que caracteriza melhor o modelo de liderança masculina é o competitivo, levando em consideração a maioria delas alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança, como racionalidade. Porém a maioria não concordou que a mulher necessite adotar comportamentos considerados masculinos, para chegar à liderança.

A questão que abordou a caracterização do próprio perfil de trabalho, vem de encontro com a descrição do estilo de liderança feminino abordado no capítulo 2.2, a prática de atitudes e comportamentos motivacionais estimulando os funcionários e o trabalho em equipe, tem haver com a idéia de time, de uma administração mais participativa, possibilidade de aplicar a intuição e a sensibilidade, sendo flexíveis a mudanças de pensamentos frente a uma discussão a ponto de estimular a equipe. E ao trabalharem em grupo, obtém mais sucesso e reconhecimento.

O terceiro tópico abordado, disposta a correr alguns riscos, descaracteriza o estereotipo aplicado desde meninas, de que mulher e risco não se misturam, na prática, para elas correr riscos as estimulam a assumir desafios.

Quanto à habilidade que mais freqüentemente é usada pelas líderes femininas no ambiente de trabalho, à habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais), pode estar relacionada talvez pela sensibilidade feminina em interpretar através dos comportamentos as intenções.

A não intimidação em negociar com o sexo masculino, pode ser reflexo do sentimento de igualdade em termos de liderança, como estão se preparando profissionalmente para atuarem em cargos de chefia, possuem a confiança necessária para se posicionar perante os superiores e com argumentos concretos para pleitearem remunerações mais justas, trabalhos, promoções entre outros.

Muitas delas utilizam em suas gestões comportamentos considerados masculinos, porém a maioria acredita não ser necessário adotá-los para se chegar à liderança. Pode ser interpretado que a união dos estilos, tradicional caracterizado masculino (autoritário, hierárquico entre outros) e o feminino mais flexível, pode ser o ideal no gerenciamento das tarefas do dia-a-dia, bem como a solução para uma melhor produtividade e aumento dos negócios, características que as empresas irão buscar no futuro profissional.

QUADRO 4 – DEDICAÇÃO, PREFERÊNCIA DE GÊNERO, OPORTUNIDADES E DELEGAÇÃO DE TAREFAS

EXECUTIVAS							
Referência	1	2	3	4	5	6	7
Dedicação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Preferência de gênero	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Oportunidades	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Delegação de tarefas	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não

Fonte: Pesquisa de campo.

O Quadro 4 descreve a opinião das entrevistadas segundo a dedicação das mulheres para se atingir o topo, se há preferências relacionadas ao gênero (contratação e oportunidades), bem como comportamento dos subordinados a delegação de tarefas, conforme abaixo:

Todas afirmaram que a mulher, para atingir o topo tem que se dedicar mais que o homem (o percurso profissional da mulher é mais exigente). Sendo que predominou a opinião de que o fato de ser mulher, influencia em uma decisão de promoção bem como no momento da contratação de um funcionário, acreditam que há preferências entre a escolha homem x mulher. Para quase todas as oportunidades oferecidas ou disponibilizadas para os homens, não são as mesmas ofertadas para as mulheres. A grande maioria afirmou que em comparação ao homem, uma mulher que ao delegar tarefas não observa-se diferenciação no comportamento dos subordinados com relação à execução.

Com relação ao percurso da mulher ser mais exigente vem da necessidade de provar a sua capacidade, da cobrança pelos colegas do sexo masculino e pelo próprio medo por parte delas de falhar, ou não corresponder às expectativas. A maioria acredita que o fato de ser mulher, influência em uma decisão de promoção bem como no momento de uma contratação, podendo ser negativamente pela sobrecarga de atividades familiares, dificuldade de mobilidade ou por achar que não suportaria a pressão do dia-a-dia entre outros.

QUADRO 5 – REALIZAÇÃO PROFISSIONAL, OPORTUNIDADES, SUCESSO, OBSTÁCULOS E SACRIFÍCIOS

EXECUTIVAS							
Referência	1	2	3	4	5	6	7
Realização profissional	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Oportunidades	C	A, B	C		C	Não contribuir para o meu desenvolvimento profissional	C, E
Sucesso	C, H	H	A	A	B, C, H, I	A	A, B, C, D, E, F, G, H, I
Obstáculos	O próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe	Cultura organizacional	Cultura organizacional	O próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe	O próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe	Relutância do colega do sexo masculino em aceitá-la em igualdade	Cultura organizacional
Sacrifícios	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Sim	Às vezes	Às vezes

Fonte: Pesquisa de campo.

O Quadro 5 descreve a opinião das entrevistadas sobre realização profissional, motivos para recusar uma oportunidade, sucesso na carreira, obstáculos para se tornar líder e se sucesso e sacrifícios são sinônimos, segue abaixo:

Predominou na amostra o sentimento de realização profissional, sendo o fator doença o motivo que as levariam a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade. Consideram superação e comprometimento importantes para terem sucesso na carreira, sendo obstáculos para a mulher se tornar uma líder: o próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe e a cultura organizacional. A maioria acredita que às vezes sucesso na carreira é sinônimo de sacrifícios.

A afirmação que o motivo doença levaria algumas das executivas a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade, pode ter sido interpretado no sentido de priorizar a própria saúde o que contrapõe os motivos que justamente levaram as mulheres a ingressar no mercado de trabalho, abordado no capítulo 2.1, onde a doença do companheiro ou familiar além da necessidade, às fizeram lidar com as dificuldades para sobreviver e as “obrigaram” a trabalhar para o sustento da família.

Os obstáculos destacados para tornar-se líder como: o próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe e cultura organizacional, pode estar relacionado a atividades que lhes são impedidas de executar desde criança, como brincadeiras e jogos competitivos, habilidades e capacidades inibidas pelo simples fato de serem meninas, situações de responsabilidade que raramente enfrentaram

antes, e que num momento que lhe é oferecido torna-se assustador. A falta de exposição em posições desafiadoras, atreladas à cultura da empresa de não contratarem um número maior de mulheres, não disponibilizando cargos de chefia, manutenção de diferenças salariais pela relação do gênero (não equiparação), além do engessamento na forma de liderar, as desestimulam a ponto de saírem das organizações partindo para algo próprio.

QUADRO 6 – IDADE, ESTADO CIVIL, FILHOS, ESCOLARIDADE, FORMAÇÃO ACADÊMICA E MERCADO DE TRABALHO

Referência	EXECUTIVAS						
	1	2	3	4	5	6	7
Idade	Entre 31 e 35 A	Entre 31 e 35 A	Entre 36 e 40 A		Entre 41 e 45 A	Entre 36 e 40 A	Entre 46 e 50 A
Estado civil	Casada	Casada	Casada	Solteira	Casada	Casada	Casada
Filhos	Não tem	Um	Um	Não tem	Não tem	Não tem	Um
Escolaridade	MBA	3º grau completo	Pós-graduação	Pós-graduação	MBA	MBA	Pós-graduação
	Faculdade	Empresa própria	Faculdade e	Professora ou outra	Faculdade	Faculdade	Faculdade
Objetivos			Empresa própria	carreira tradicional			
Formação acadêmica	Humanas	Administração, economia e/ou contábeis	Administração, economia e/ou contábeis	Administração, economia e/ou contábeis	Administração, economia e/ou contábeis	Matemática e ciências	Administração, economia e/ou contábeis
Mercado de trabalho	Entre 13 e 20 anos	Entre 13 e 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Entre 13 e 20 anos	Entre 13 e 20 anos	Entre 13 e 20 anos	Entre 13 e 20 anos
	A, E	A, C	A e outros: realização pessoal e profissional	A, C	E, A	A	A, E

Fonte: Pesquisa de campo.

O Quadro 6 descreve o perfil das entrevistadas segundo, idade, estado civil, filhos, objetivos ao cursar o segundo grau, formação acadêmica, idade ao ingressar no mercado de trabalho, e também as razões que as levaram a trabalhar fora, apresentam-se abaixo:

Das executivas que participaram da pesquisa, duas delas estão com idade entre 31 a 35 anos, duas com idade entre 36 a 40 anos, uma com idade entre 41 a 45 anos, uma com idade entre 46 a 50 anos e uma não respondeu.

Nesta amostra o predomino é de mulheres casadas, sem filhos, graduadas, algumas com especialização ou MBA, a maioria com formação na área de Administração, Economia e/ou Contábeis. O item que mais se destacou ao serem questionadas sobre os objetivos quando cursaram o 2º grau, foi o de cursar faculdade, por unanimidade realizado. Ingressaram no mercado de trabalho muito jovens, a maioria foi trabalhar fora com idade entre 13 e 20 anos, vislumbrando a independência financeira.

Esta mostra retrata mulheres jovens, com um bom nível de conhecimento acadêmico, e em função do ingresso no mercado de trabalho precoce, acumularam experiência profissional o que às caracteriza com um perfil independente e autônomo, contribuindo estas características para que estejam hoje atuando em cargos de chefia.

Mesmo atuando em cargos de liderança a maior parte do seu tempo destina-se a atividades profissionais mesmo assim estas mulheres conseguem conciliar sua vida profissional e pessoal, caracterizando aquilo que é conhecido como jornada de trabalho, com exceção de uma as demais são casadas.

Porém o que se observa é que o papel de mãe para algumas, foi adiado ou deixado para segundo plano, das 7 executivas apenas 3 possuem apenas 1 filho. Esses dados refletem uma mudança comportamental das mulheres em priorizar a carreira profissional na tentativa de estabelecer-se profissionalmente e financeiramente, para posteriormente realizar o desejo de ser mãe. A falta de apoio do companheiro na divisão das tarefas bem como as dificuldades impostas no ambiente de trabalho, impossibilita-as de conciliar emprego e cuidado da casa, o que contribui para esta decisão, optando algumas por não terem filhos.

QUADRO 7 – DESAFIO, INCENTIVO, DISTINÇÃO E INFERIORIZAÇÃO

EXECUTIVAS							
Referência	1	2	3	4	5	6	7
Desafio	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Incentivo	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
	Sim		Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Distinção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Inferiorizada	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim

Fonte: Pesquisa de campo.

O Quadro 7 retrata a opinião das entrevistadas com relação a cobrança maior de desempenho no trabalho para as mulheres em relação ao homens, a interferência positiva no ambiente de trabalho com a inserção da mulher, bem como incentivo para as demais almejem cargos de liderança, distinção salarial pela relação gênero e sentimento de inferiorização perante os homens, apresentam-se descritos abaixo:

Segundo amostra, foi unânime a opinião de que ao promover a mulher a um cargo de chefia ela é mais “testada” nas tarefas do dia-a-dia que os homens, e a maioria acredita que a inserção da mulher no mercado de trabalho tem interferido positivamente no ambiente organizacional, e o fato de existirem mais líderes

femininas incentiva outras mulheres a conquistarem melhores posições. Todas afirmaram que há distinção de renda pela simples relação do gênero (homens x mulheres), algumas apresentando em determinada situação sentimento de inferiorização pelos colegas de trabalho.

O fato de uma mulher assumir um cargo de chefia dá a elas a sensação de serem mais testada nas tarefas do dia-a-dia que os homens, isto se deve talvez pelo comportamento da organização, ou do superior em achar que as mesmas não possuem capacidade ou até mesmo da mulher, em permitir que os seus gestores a intimidem, cobrando delas perfeição não permitindo erros e falhas.

No que se refere à inserção da mulher no mercado de trabalho, o efeito positivos no ambiente organizacional, é o reflexo da implantação de uma gestão mais flexível, aberta a opiniões e levando em consideração alguns sentimentos, promovendo a capacidade criativa, tolerância, comunicação entre outros.

E o fato de algumas mulheres obterem sucesso nesta empreitada, pode influenciar e incentivar as demais a almejem tais cargos, como a maioria acredita. Mesmo concordando com a distinção de renda pela simples relação do gênero, conforme já levantado pelo PNAD (2006).

Com relação à pergunta 45, ao serem questionadas sobre os principais fatores que influenciam o setor de finanças a não empregar muitas mulheres, a primeira pesquisada acredita que depende da segurança das mulheres em acreditar na sua capacidade. Já a segunda pesquisada acredita que é uma questão de tempo este número crescerá pois a preparação das mulheres para o mercado de trabalho é recente e como este processo é de longo prazo, acha que não demorará para as mulheres atingirem uma posição melhor do que a atual.

Para a terceira e a quinta entrevistadas, os motivos estão relacionados com a imagem de que a mulher não é competente ou não tem perfil para trabalhar com números e que deve dedicar-se às áreas de RH, considerando a sensibilidade feminina um risco que afeta decisões racionais. A sétima entrevistada afirma, que em função deste setor exigir grande parte do tempo, devido a prazos rígidos e necessidade de raciocínio lógico, acredita ser esse o motivo do número de mulheres ser tão reduzido. A quarta entrevistada diz desconhecer o assunto e a sexta entrevistada não opinou.

Na pergunta 46, onde se perguntou qual a principal característica profissional que a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança. A primeira

entrevistada acredita que a mulher deve tomar decisões arriscadas, e se posicionar em relação a qualquer assunto. Já a segunda entrevistada afirmou, que a mulher deve possuir determinação e argumentar com seu superior sobre suas competências. A terceira entrevistada acredita que ao manter a feminilidade, sensibilidade, para criar um ambiente organizacional mais harmonioso, com cobranças e metas mas com comprometimento e sem medo, a mulher possa atingir um cargo de liderança.

A quarta entrevistada afirma que o foco é a principal característica. A quinta entrevistada acredita, no poder de persuasão e capacidade de influenciar as pessoas. A sexta entrevistada apontou que determinação, dedicação e habilidade são características pessoais importantes, finalizando com a sétima entrevistada, onde o trabalho em equipe, compartilhamento de idéias e vitórias e principalmente aprimoramento constante na prática de liderança e inserção de todos os funcionários na equipe, contribuem para a mulher chegar ao posto de liderança.

Finalizando a pesquisa, a pergunta 47 abordou o assunto com relação se há apoio profissional ou pessoal, para manter-se como executiva. A primeira pesquisada respondeu que não, para se manter como executiva depende da competência e resistência a pressões e frustrações. A segunda entrevistada afirma que não pensa em apoio, mais sim demonstrar competências para se manter como executiva, esquecendo a diferença de sexo.

A terceira entrevistada afirmou ter apoio dos superiores e pares para manter-me como executiva, bem como da família. A quarta e quinta e a sexta entrevistadas, também concordaram que possuem apoio bem como auxílio de programas as quais participam na instituição para qual trabalham, que as auxiliam desenvolver-se. A sétima entrevistada não opinou.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa monográfica visou, através da análise dos resultados obtidos em campo juntamente com a teoria pesquisada, traçar o perfil das executivas da área de Contabilidade e/ou Finanças em uma das 6 instituições bancárias que obtiveram os maiores lucros após o imposto de renda em 2006 no Brasil, e sua percepção decorrente das relações de gênero, respondendo porque existe um número restrito de mulheres, e de executivas líderes, atuantes nestas áreas.

O perfil encontrado foi de mulheres jovens e já atuando como gerentes, casadas, a minoria com filhos, com um grau elevado de instrução e experiência profissional, realizadas profissionalmente, de comportamento independente e autônomo. Comprometidas com o a carreira face às horas acumuladas de trabalho durante a semana, bem remuneradas, mesmo acreditando que às vezes o sucesso na carreira é sinônimo de sacrifícios.

A maioria não possui preferência em trabalhar com homens ou mulheres, mesmo acreditando que haja diferenças na forma de liderar. Notou-se na pesquisa a importância das entrevistadas com relação à contribuição da mobilização horizontal, para se chegar ao cargo de liderança e a caracterização do seu próprio estilo de liderar, motivador, o trabalho em equipe como estimulador e dispostas a correr riscos. Já no que diz respeito às habilidades, que na opinião delas são mais freqüentemente utilizadas pelas líderes são: habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais) e habilidade ouvir (ex: deixar concluir pensamentos sem interromper).

Destacam a competitividade como o estilo que melhor caracteriza o modelo de liderança masculino, afirmando levar em consideração alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança mesmo a maioria não concordando que a mulher necessite adotar esses comportamentos para chegar à liderança.

Percebeu-se nas respostas das entrevistadas, um sentimento de diferenças quanto ao gênero, no que diz respeito exigências para elas no ambiente de trabalho, serem maiores do que para os homens. Quanto à influência em uma decisão de promoção e contratação de um funcionário (homem x mulher), quanto às oportunidades oferecidas ou disponibilizadas para os homens, não sendo as mesmas para as mulheres. Enfim, são mulheres que investiram na carreira conseguindo conciliar vida profissional e pessoal.

Confrontando a teoria estudada e a pesquisa aplicada, observa-se uma mudança comportamental das mulheres em priorizar a carreira profissional, adiando realizações pessoais como: casamento e maternidade entre outros, em busca de crescimento profissional, almejando desafios e oportunidades para obterem retorno financeiro. Buscam não só a independência financeira mais também a realização profissional e a qualificação para competirem em condição de igualdade no mercado de trabalho.

Buscou-se identificar os comportamentos e requisitos necessários para um número maior de mulheres atingirem os postos de liderança, o topo da pirâmide. Não sendo o propósito deste trabalho ressaltar as diferenças mas sim mostrar que as mulheres são tão capazes e estão tão preparadas quanto os homens, sendo todos a sua maneira, capazes de liderar suas equipes com êxito.

O homem e a mulher possuem sim estilos diferentes de gerenciar uma equipe, mas isso não significa que um ou outro estilo é o correto e tentar ser mais parecida com os homens também não é a solução, os estilos podem ser complementares e a junção deles poderá proporcionar um melhor resultado.

É necessária uma mudança cultural no tratamento da mulher, a começar pela educação da filha, proporcionando as mesmas atividades e incentivos dados aos meninos, estimular a participação em competições e atividades que exijam exposição. Permitir a elas escolhas de carreiras não tradicionais, respeitando sempre as próprias aptidões e principalmente oferecendo oportunidades compatíveis com as competências.

As mulheres como um todo, tem um estilo próprio de liderança e este estilo pode contribuir aos negócios. A liderança feminina está construída sobre a crença nos benefícios para a instituição e indivíduos, incentivando as pessoas a usarem a criatividade e suas habilidades ajudando uns aos outros e a si mesmo a crescer nas organizações em que atuam.

As habilidades das mulheres podem trazer benefícios aos negócios, complementando a administração masculina, não havendo necessidade de substituir nenhum “modelo” mas complementá-lo com um toque feminino.

Sob o ponto de vista de renda, como as mulheres iniciavam suas atividades jovens frente às adversidades, e sem preparo técnico, sobravam para elas atividades pouco remuneradas e de baixa qualificação, hoje a realidade é outra até pela modificação do perfil do trabalhador no mercado de trabalho e pela vontade de

tornar-se independente financeiramente, o que as impulsionou a enfrentar anos de estudos. Com uma maior preparação e a mudança cultural das empresas em tratá-las da mesma maneira, será cada vez mais atenuada a diferença salarial entre homens e mulheres, prevalecendo a competência e não o gênero.

É inadmissível considerar uma mulher “sortuda” por chegar tão longe, muitas delas fizeram e ainda fazem por merecer, seja estudando, fazendo sacrifícios, passando por testes e desafios para atingir o topo. Elas podem ser eficientes sendo diferente, tomar como base o perfil masculinizado de um líder pode ser um limitador na forma de trabalhar. Além é claro dos preconceitos masculinos, conscientes ou inconscientes, sendo um dos obstáculos que a maioria das líderes femininas enfrentam nas organizações.

Apesar de esforços no refinamento das leis beneficiando as mulheres bem como criação de Secretarias específicas, para trabalhar o assunto diferenças nos gêneros, e esforços de pesquisadores em identificar os problemas para se não acabar ou pelo menos reduzir as desigualdades, o que se deve ser trabalhado é a questão cultural, desde a forma de tratamento as mulheres bem como o oferecimento de oportunidades a idéia não é propor atitudes diferenciadas mais sim igualitárias pois as formas de atuar do homem e da mulher são complementares.

Para o aumento do número de mulheres atuantes como líderes o reconhecimento do modelo de liderança como alternativa para a administração tradicional, pode ser o começo da mudança. Inserindo-as em maior número nas equipes e direcionando-as não só para cargos medianos mais seniores, além de incentivar estudos e pesquisas sobre esta tendência informando a sociedade sobre os benefícios deste novo estilo de liderança.

A experiência profissional e de vida, bem como a preparação, as oportunidades, as competências entre outros destas mulheres, as permitirão atuarem como líderes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOYLE, Pierre; CHAMPAGNE, François; CONTANDRIOPOULOS, André- Pierre; DENIS, Jean-Louis; POTVIN, Louise. **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura e financiamento**. São Paulo-Rio de Janeiro: Editora Hucitec Abrasco, 1997. 215 p.

BUSSINGER, Eliana. **As leis do dinheiro para as mulheres: como nossas mães nunca mais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 157 p.

BRÍGIDO, Carolina. **Título: Especialistas em legislação fazem ressalvas ao texto**. Fonte: O Globo, 19/10/2007, O País, p.10.

http://www2.senado.gov.br/bdsf/bitstream/id/84044/2/complemento_1.htm. Acessado em :21/01/2008 19:20

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa; UNBEHAUM, Sandra. O progresso das mulheres no Brasil – Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. Disponível em:http://www.mulheresnobrasil.org.br/pdf/PMB_Cap3.pdf. Acessado em: 06/10/2007/14:30

COSTA, Rosa. **Título: Como mãe, acho uma ótima notícia**.

Fonte: O Estado de São Paulo, 19/10/2007, Economia, p. B1.

http://www2.senado.gov.br/bdsf/bitstream/id/82585/2/complemento_1.htm. Acessado em :21/01/2008 19:00

COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 584 p.

Estudos e Pesquisa Ano I – Nº 6 – Março de 2005. 8 de Março – Dia Internacional da Mulher - Trabalho e renda da mulher na família. Texto elaborado por DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Disponível em: http://www.dieese.org.br/esp/estpesq06_mulher05.pdf. Acessado em: 06/10/2007/14:30

FAZIO, Luciano. Subseção ANABB. Rostos dos bancários: mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro. Texto elaborado por DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos e CNB/CUT - Confederação Nacional dos Bancários da Central Única dos Trabalhadores. Maio de 2001. 64 p. Disponível em: http://www.dieese.org.br/esp/estudos_perfis.xml. Acessado em: 06/10/2007/14:30

FEBRABAN -Federação Brasileira de Bancos. Portal de informação do setor – dados do setor – colaboradores - Federação Brasileira de Bancos – Febraban - Perfil institucional. Disponível em:

<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Quemsomos/Perfil%20Institucional.pdf>

<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosector/2007/item08.asp>
Acessado em: 24/11/2007 16:00

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida. São Paulo: Editora Gente, 2007. 194 p.

GIL, Antonio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991. 159 p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa nacional por amostra de domicílios. Síntese de indicadores 2006. Ministério do planejamento, orçamento e gestão. Diretoria de pesquisas. Coordenação de trabalho e rendimento. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2006/sintese_pnad2006.pdf Acessado em: 29/09/2007 15:40

IKEDA, Marcelo. Remuneração por gênero no mercado de trabalho formal: diferenças e possíveis justificativas. Texto para discussão nº 82. Rio de Janeiro: BNDES, Setembro 2000. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/td/Td-82.pdf>. Acessado em:

06/10/2007/14:30

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados.** São Paulo: Editora Atlas, 1990. 231 p.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma.** São Bernardo do Campo, São Paulo: Bandeirante, 1988. 239 p.

MOURÃO, Tânia M Fontenele. Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência. Brasília: Secretaria Especial de Política para as Mulheres, 2006. 92 p. Disponível em: http://200.130.7.5/spmu/docs/topo_carreira_fim.pdf. Acessado em: 06/10/2007/14:30

PAGOTTO, Carmen Silvia, PASTORE, José, ZYLBERSTAJN, Hélio. **A mulher e o menor na força de trabalho.** São Paulo: Nobel (Brasília): Ministério do Trabalho, 1985. 168 p.

VERGARA, Sylvia Constant; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2º ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 90 p.

WILKENS, Joanne. **A mulher empreendedora: como iniciar seu próprio negócio.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 338 p.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO



Prezada colaboradora,

Este questionário foi elaborado como instrumento para contribuir no desenvolvimento da Pesquisa Acadêmica do curso de Especialização em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná sobre o tema Profissão financeira – análise das relações de gênero.

Cabe ressaltar que esta pesquisa não possui nenhum vínculo ou relação com a empresa a qual você trabalha. Sendo assim, gostaríamos da sua colaboração no preenchimento das questões onde você levará apenas alguns minutos para responder a pesquisa, não havendo necessidade de identificação pessoal garantindo assim sua confidencialidade.

Pedimos que responda este questionário com a maior sinceridade possível. Não existem respostas corretas nem incorretas. Por favor, leia o enunciado com atenção pois existem questões nas quais se pede apenas uma resposta e outras podendo escolher ou enumerar mais de 1 opção finalizando o questionário com 3 questões abertas.

Obrigada pela participação! Caso seja de seu interesse, estaremos disponibilizando o resultado desta pesquisa completa por e-mail ao seu término. Para tal, favor indicar seu e-mail para encaminhamento posterior.

Atenciosamente,

Simone Tortato
Pós-graduanda em Contabilidade e Finanças
UFPR

Márcia Bortolucci Espejo
Professora do Departamento de Contabilidade da UFPR

*Algumas questões foram baseadas no livro A mulher empreendedora: como iniciar seu próprio negócio de Joanne WILKENS (1989)

1) Qual sua ocupação atual:

- a) assistente
- b) técnica
- c) analista
- d) coordenadora
- e) gerente
- f) diretora
- g) executiva sênior
- h) outra. Qual? _____

2) Anos de experiência profissional:

- a) 1-5
- b) 6-10
- c) 11-15
- d) 16-20
- e) mais de 20

3) Quantas horas você se dedica ao trabalho por dia?

- a) até 6 horas
- b) até 8 horas
- c) até 10 horas
- d) até 12 horas
- e) mais de 12 horas

4) Sua renda bruta principal no ano passado foi:

- a) até R\$ 50.000,00
- b) de R\$ 50.000,01 a R\$ 70.000,00
- c) de R\$ 70.000,01 a R\$ 90.000,00
- d) de R\$ 90.000,01 a R\$ 110.000,00
- e) mais de R\$ 110.000,01

5) Possui outras fontes de renda?

- a) sim
- b) não

6) Se sim, quais:

- a) pensões
- b) aluguéis
- c) pró-labores
- d) outras atividades remuneradas. Quais? _____

7) Em sua residência há outras pessoas que possuem fontes de recursos?

- a) não
- b) sim, sua renda é inferior
- c) sim, sua renda é igual
- d) sim, sua renda é superior

8) No que diz respeito a trabalhar para homens ou mulheres você tem alguma preferência?

- a) Não
- b) Se sim: a) homens
b) mulheres

9) Você já foi liderada por mulher?

- a) sim
- b) não

10) Você acredita que a mulher possui estilo diferente na forma de liderar?

- a) sim
- b) não

11) Em sua opinião, a mobilização de atividades dentro de um setor (movimentação horizontal) contribui para alcançar o nível gerencial?

- a) sim
- b) não

12) Em sua opinião, o fato de manter-se vários anos em uma função inibe a ascensão profissional?

- a) sim
- b) não

13) Atualmente você está liderando uma equipe?

- a) sim
- b) não

14) Idade quando foi promovida a um cargo de liderança:

- a) 19-25
- b) 26-30
- c) 31-35
- d) 36-40
- e) 41-45
- f) 46-50
- g) 51-55
- h) mais de 56

15) Escolha dentre os itens abaixo o que melhor caracteriza o seu perfil de trabalho (se houver mais que 1 enumere por ordem de importância):

- a) costuma utilizar-se do poder para atingir seus objetivos ()
- b) saber lidar com relacionamentos dentro do trabalho separando o pessoal do profissional ()
- c) procura solucionar os problemas ()
- d) sabe administrar conflitos dentro da equipe ()
- e) procura praticar atitudes e comportamentos motivacionais estimulando os funcionários ()
- f) não só estabelece metas mais orienta os subordinados a atingi-las ()
- g) não hesita em tomar decisões ()
- h) acha estimulante o trabalho em equipe ()
- i) disposta a correr alguns riscos ()
- j) habilidades maternas para administrar com eficiência ()
- k) usa do humor para diminuir a tensão em reuniões ()

16) Quais as habilidades abaixo em sua opinião costumam ser mais frequentemente usadas pelas líderes femininas no ambiente de trabalho? (se houver mais que 1 enumere por ordem de importância):

- a) habilidade perceptiva (ex: entender dicas não verbais) ()
- b) habilidade ouvir (ex: deixar concluir pensamentos sem interromper) ()
- c) administração de sentimentos (ex: sintonia com os sentimentos dos outros) ()
- d) intimidade/autenticidade (ex: harmonia pessoal compartilhando dados pessoais)()
- e) uso do posicionamento (ex: impacto do seu comportamento sobre os outros) ()

17) Você se sente intimidada em negociar projetos, propostas, trabalhos, salários com seus superiores do sexo masculino?

- a) sim
- b) não

18) É possível homens que ocupam altos cargos de liderança possuam algumas das características consideradas femininas, como por exemplo sensibilidade ?

- a) sim
- b) não

19) Que estilo você acha que caracteriza melhor o modelo de liderança masculina (marcar uma somente):

- a) competitivo
- b) hierárquico
- c) vencer a qualquer custo
- d) racional
- e) autoritário
- f) severo

20) Você leva em consideração alguns comportamentos masculinos na sua forma de liderança?

- a) não
- b) Se sim, Quais: _____

21) Na sua opinião, a mulher tem que adotar comportamentos considerados masculinos se quiser chegar à liderança?

- a) não
- b) sim

22) Na sua opinião a mulher para atingir o topo tem que se dedicar mais que o homem (o percurso profissional da mulher é mais exigente)?

- a) não
- b) sim

23) Na sua opinião, o fato de ser mulher influencia em uma decisão de promoção?

- a) sim
- b) não

24) No momento da contratação de um funcionário você acredita que haja preferências entre a escolha de um homem e uma mulher?

- a) sim
- b) não

Justifique: _____

25) Você acha que as oportunidades oferecidas ou disponibilizadas para os homens são as mesmas para as mulheres?

- a) sim
- b) não

Justifique: _____

26) Na sua opinião, em comparação ao homem, uma mulher ao delegar tarefas é possível que haja uma diferenciação no comportamento dos subordinados com relação à execução?

- a) sim
- b) não

Justifique: _____

27) Você se sente realizada profissionalmente?

- a) sim
- b) não

28) Quais os fatores que a levariam a abandonar o trabalho ou recusar uma oportunidade?

- a) filhos
- b) casamentos
- c) doenças
- d) pressão no trabalho
- e) falta de apoio da equipe
- f) insegurança
- g) risco
- h) outro. Qual? _____

29) O que você considera importante para ter sucesso na carreira:

- a) superação
- b) dedicação
- c) ambição
- d) competitividade
- e) organização
- f) sacrifício
- g) sorte
- h) comprometimento
- i) criatividade
- j) outro. Qual? _____

30) Qual das opções abaixo você considera um obstáculo para a mulher se tornar uma líder:

- a) imagens estereotipadas como a de que a mulher “não dá” para os negócios, não assume riscos...
- b) relutância do colega do sexo masculino em aceitá-la em igualdade
- c) falta de credibilidade e oportunidades
- d) o próprio medo de se achar incapaz de gerenciar uma equipe
- e) cultura organizacional

31) Na sua opinião, para você ter sucesso na carreira é sinônimo de sacrifícios?

- a) sim
- b) não
- c) às vezes

32) Idade atual:

- a) menos de 25 anos
- b) 26 – 30
- c) 31-35
- d) 36-40
- e) 41-45
- f) 46-50
- g) 51-55
- h) mais de 56

33) Estado civil:

- a) casada
- b) solteira
- c) separada
- d) divorciada
- e) outros

34) Número de filhos:

- a) não tenho
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5
- g) mais de 5

35) Escolaridade:

- a) 1º grau
 - b) 2º grau
 - c) 3º grau
 - d) pós- graduação
 - e) MBA
 - f) mestrado
 - g) doutorado
- a) completo
b) incompleto

36) Quais eram seus objetivos quando você cursou o 2º grau (se houver mais de 1 resposta enumerar por ordem de prioridade):

- Professora ou outra carreira tradicional
- Carreira não tradicional
- Faculdade
- Casamento
- Empresa própria

37) Formação acadêmica:

- a) humanas
- b) administração, economia e/ou contábeis
- c) ciências Sociais
- d) matemática e Ciências
- e) desenho
- f) artes
- g) direito
- h) outros
- i) nenhum estudo complementar

38) Idade que iniciou no mercado de trabalho:

- a) menos de 12 anos
- b) entre 13 a 20 anos
- c) entre 21 a 30 anos
- d) entre 31 a 40 anos
- e) acima de 40 anos

39) Qual foi o principal motivo que a levou ingressar no mercado de trabalho (se houver mais de 1 enumerar por ordem de importância):

- independência financeira
- ocupação do tempo
- necessidade de ajudar nas despesas de casa
- complementar renda familiar
- satisfação pessoal
- necessidade de se sentir útil
- imposição dos pais
- outros: _____

40) Ao promover a mulher em um cargo de chefia ela é mais “testada” nas tarefas do dia-a-dia que os homens?

- a) sim
- b) não

41) Na sua opinião, a inserção da mulher no mercado de trabalho tem interferido positivamente no ambiente organizacional?

- a) sim
- b) não

42) Na sua opinião, o fato de existirem mais líderes femininas incentiva outras mulheres a conquistarem melhores posições?

- a) sim
- b) não

43) Na sua opinião, você acredita que há distinção de renda pela simples relação do gênero (homens x mulheres)?

- a) sim
- b) não

44) Você alguma vez se sentiu inferiorizada pelos colegas de trabalho?

- a) sim
- b) não

45) Na sua opinião, quais os principais fatores que influenciam o setor de finanças a não empregar muitas mulheres?

46) Na sua opinião, qual a principal característica profissional a mulher deve possuir para chegar a um cargo de liderança?

47) Na sua opinião há apoio profissional ou pessoal para manter-se como executiva? Se sim, especifique.
