

# **MULHERES GESTORAS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DAS OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA ASCENSÃO AO PRIMEIRO ESCALÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

## **Autoria**

**Reginaldo Braga Lucas**

Pós Graduação /Faculdade São Bernardo FASB

**Fatima da Encarnação Carvalho Reis Lucas**

Pós Graduação /Faculdade São Bernardo - FASB

**Antonio Aparecido de Carvalho**

PPGA/Universidade Municipal São Caetano do Sul - USCS

**Milton Carlos Farina**

PPGA/Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

## **Resumo**

Apesar das conquistas femininas desde o último século, percebe-se ainda, em algumas organizações e ou instituições financeiras a resistência à ascensão aos cargos mais estratégicos ou de alto escalão às mulheres. Com o objetivo de verificar essa percepção e identificar as competências requeridas, no cenário atual, para inseri-las na escalada profissional, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa, com amostragem não probabilística intencional com 32 gestoras das principais instituições financeiras do país. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário estruturado, que permitiu identificar o perfil das respondentes e, por meio de um conjunto de assertivas que envolve variáveis atitudinais, dimensionar a opinião a respeito do processo de desenvolvimento profissional, utilizando-se uma escala intervalar de nove graus. Os resultados obtidos convergem para a confirmação dos obstáculos que ainda persistem à ascensão para cargos do alto escalão, apesar das oportunidades de desenvolvimento proporcionadas com equidade. Como a evolução é dinâmica, novas pesquisas devem ser realizadas a fim de constatarem a mudança desse cenário em busca da tão especulada liderança feminina, sem preconceitos, a qualquer posição que aspirem.

## **MULHERES GESTORAS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DAS OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA ASCENSÃO AO PRIMEIRO ESCALÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

**Área Temática: Estudos Organizacionais**

### **RESUMO**

Apesar das conquistas femininas neste último século, percebe-se ainda, em algumas organizações e ou instituições financeiras a resistência à ascensão aos cargos mais estratégicos ou de alto escalão às mulheres. Com o objetivo de verificar essa percepção e identificar as competências requeridas, no cenário atual, para inseri-las na escalada profissional, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa, com amostragem não probabilística intencional com 32 gestoras das principais instituições financeiras do país. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário estruturado, que permitiu identificar o perfil das respondentes e, por meio de um conjunto de assertivas que envolve variáveis atitudinais, dimensionar a opinião a respeito do processo de desenvolvimento profissional, utilizando-se uma escala intervalar de nove graus. Os resultados obtidos convergem para a confirmação dos obstáculos que ainda persistem à ascensão para cargos do alto escalão, apesar das oportunidades de desenvolvimento proporcionadas com equidade. Como a evolução é dinâmica, novas pesquisas devem ser realizadas a fim de constatarem a mudança desse cenário em busca da tão especulada liderança feminina, sem preconceitos, a qualquer posição que aspirem.

Palavras-chave: gestão de pessoas, liderança, liderança feminina.

### **ABSTRACT**

Despite women's achievements over the last century, it has still been noticed in some organizations and financial institutions the resistance to their rise to more strategic or more important positions. In order to verify this perception and to identify the skills required in the current scenario and to place them in professional climbing, a quantitative exploratory research was performed having intentional non-probability sampling with 32 women managers from major financial institutions in the country. As a research instrument it was used a structured questionnaire, which allowed us to identify the profile of the respondents, and by means of a set of assertions involving attitudinal variables, dimension the opinion about the professional development process, using an interval scale of nine grades. The results converge to the confirmation of the remaining obstacles to positions of high rank, despite opportunities of development equally provided. Since there is a dynamic evolution, further researches should be performed in order to show changes in this scenario in the pursuit of the so called female leadership, without prejudice to any position they aspire.

Keywords: people management, leadership, women's leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Muito se tem falado sobre o papel da mulher na sociedade, da inserção no mercado de trabalho e ainda da equidade de gênero. Apesar das conquistas femininas nos últimos séculos, constata-se que, para algumas instituições financeiras, os postos de alto escalão, ou seja: Presidência, Vice-Presidência, Conselhos e Diretorias Estratégicas, são exercidos na sua maioria por homens.

Entretanto, percebe-se que em vários ramos de negócios as mulheres têm desempenhado um papel importante na condução de suas empresas, entre as quais se podem citar Chieko Aoki do *Blue Tree Hotels*, Ginni Rometty da IBM, *Meg Whitman* – ex *eBay* atual da HP, entre outras. O posicionamento das mulheres em altos escalões tem sido uma realidade na gestão pública, há muitos anos, se considerarmos a primeira ministra da Inglaterra Margaret Thatcher – “A Dama de Ferro”, Angela Merkel da Alemanha, Cristina Kirchner da Argentina, Christine Legard - Diretora Gerente do Fundo Monetário Internacional, Theresa May atual primeira ministra britânica, que negocia a saída do Reino Unido da União Europeia dentre tantas outras, e por fim, a liderança brasileira com Dilma Rousseff.

Tal constatação despertou o interesse para que uma investigação seja feita a fim de que as atuais gestoras de instituições financeiras possam analisar ou refletir sobre as barreiras enfrentadas para galgar tão cobiçados postos.

Dessa forma, estabelece-se como problema de pesquisa: - Qual a percepção da mulher gestora em relação à escalada de cargos do primeiro escalão na instituição financeira?

Para responder a esse questionamento, estabeleceu-se como objetivos de pesquisa:

- Identificar a percepção das gestoras quanto às oportunidades para ascensão aos cargos;
- Explorar os desafios percebidos por elas para o desenvolvimento e manutenção nos cargos.

As referências bibliográficas utilizadas serviram de base para o desenvolvimento conceitual sobre a liderança feminina, a mulher e o mercado de trabalho bem como dados do IBGE e de algumas instituições financeiras.

Considerando os aspectos preliminares, caracteriza-se este estudo como de natureza exploratória, utilizando um método de levantamento de dados por meio de questionário com perguntas fechadas, para a caracterização do perfil dos respondentes, por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência na qual foram selecionadas gestoras em organizações financeiras.

Os resultados alcançados foram analisados utilizando o método de análise descritiva de frequência, representando o quanto cada assertiva apresentada para avaliação reflete o pensamento dos participantes em relação ao assunto.

Espera-se com este estudo contribuir para o entendimento das barreiras ocultas deparadas na construção da carreira profissional, por parte das mulheres, e provocar uma reflexão do que pode ser melhorado para o aproveitamento do potencial feminino e retenção desses talentos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A inovação, o desenvolvimento tecnológico, a revolução genética, digital e do conhecimento propiciam uma época de mudanças sem precedentes. Os problemas políticos e culturais enfrentados nesta aldeia global, cada vez mais complexa, evidencia que é necessário empregar novas habilidades e que tomar decisões corretas sobre pessoas é questão de sobrevivência para as empresas e não apenas de sucesso (FERNÁNDEZ-ARÁOZ, 2009).

Segundo Gramigna (1991), sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora seja, não funciona. São as pessoas que trazem dentro de si histórias de vida, saberes, valores crenças e expectativas. Têm a necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo, que o “ganha-ganha” é o resultado favorável a todas as partes e que devem colocar seus talentos a favor das organizações e que são leais aos que as respeitam, dão oportunidades e valorizam-nas.

O desempenho profissional é demonstrado através das competências humanas ou profissionais. Definem como competências, Brandão e Bahry (2005 apud FARIA, 2007, p. 21) como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional”.

Para Fleury (2002), competência é definida como um saber agir responsável e reconhecido que mobiliza, integra, transfere conhecimento, recursos e habilidades; que agregue valores, econômico à organização e social ao indivíduo.

“Competência significa que as pessoas têm o conhecimento, a habilidade e os valores necessários para os trabalhos de hoje e de amanhã” (ULRICH et al., 2011, p. 94).

De acordo com a organização, natureza de atribuições e responsabilidades há diferenças quanto às competências para cada pessoa. Para uma ocupação gerencial as competências requeridas diferem das que são necessárias às pessoas que exercem uma ocupação, por exemplo, técnica. Por outro lado, com a crescente complexidade e exigência para obterem-se as vantagens competitivas, torna-se necessário que as organizações estimulem e apoiem o desenvolvimento contínuo das pessoas (DUTRA, 2008).

‘O ser humano não é trabalhado e sim desenvolvido’. E o seu desenvolvimento determina se ele – como indivíduo e como recurso – tornar-se-á mais produtivo ou não produzirá. Essa análise se aplica independentemente de gênero, não só ao homem ou à mulher que é administrada, mas também ao administrador. Para alguém ser administrador não é necessário que seja gênio ou que tenha no mínimo talento especial. A administração não é uma arte ou uma intuição. O que um administrador faz pode ser analisado sistematicamente e aquilo que ele deve ser capaz de fazer pode ser aprendido. Porém há uma qualidade que o administrador não pode adquirir, mas precisa tê-la dentro de si: não é genialidade; é integridade de caráter (DRUCKER, 1981).

Goleman (2001) cita Amitai Etzioni que escreve o caráter como sendo o músculo psicológico necessário para conduta moral e prossegue com a afirmação que o princípio fundamental do caráter é a autodisciplina e o autocontrole. As pessoas que têm a capacidade do autocontrole emocional tendem a ser mais positivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam. Segundo Goleman (2001), as pessoas têm aptidões diferentes para lidar com autoconsciência, ou seja, conhecer as próprias

emoções, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos. O mesmo autor, quanto ao autocontrole emocional dos homens e mulheres, relata que:

Os homens com alto grau de inteligência emocional são socialmente equilibrados, comunicativos e animados, não inclinados a receios ou a ruminar preocupações. Têm uma notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e de ter uma visão ética; são solidários e atenciosos em seus relacionamentos. Têm uma vida emocional rica, mas correta, sentem-se á vontade consigo mesmos, com os outros e no universo social em que vivem (GOLEMAN, 2001, p.57).

Goleman (2001) identifica que as mulheres, tais quais os homens, são comunicativas, gregárias, expressam seus sentimentos de modo adequado e adaptam-se bem à tensão bem como se sentem à vontade com elas mesmas e com os outros.

Quanto ao QI (Quociente de Inteligência) criado por Lewwis Terman e contestado por Gardner no livro *Frames of Mind*, de 1983, que identifica se as pessoas são inteligentes ou não (as pessoas que têm o QI alto são capazes no domínio intelectual, mas ineptas no mundo pessoal); Jack Block, psicólogo na Universidade da Califórnia, em Berkeley identifica as seguintes diferenças entre o homem e a mulher: O homem de alto QI é ambicioso, produtivo, previsível, obstinado e desprovido de preocupação sobre si mesmo, tende a ser crítico, condescendente, tedioso e inibido, inexpressivo, desligado e emocionalmente frio enquanto a mulher de alto QI ao expressar suas ideias é fluente, valoriza questões intelectuais, tende a ser introspectiva, ansiosa, reflete e pensa muito e procura não exprimir a sua raiva de forma direta (GOLEMAN, 2001).

Tanto o homem como mulher apresentam o QI e a inteligência emocional mesclados e em graus variados, porém cada uma dessas dimensões, isoladamente, pode oferecer uma perspectiva sobre as qualidades de uma pessoa. Contudo, é a inteligência emocional que contribui com um número maior de qualidades que a torna plenamente humana (GOLEMAN, 2001).

## 2.1 A ESCALADA DA LIDERANÇA FEMININA

A sociedade ao atribuir o ônus da responsabilidade pela liderança aos homens, fez com que estes relutassem em admitir, em certas situações, sua ineficiência ou incapacidade ao mesmo tempo em que inibiu nas mulheres a crença que poderiam executar um trabalho melhor (FRANKEL, 2007).

Robert (1998) acredita que a definição de liderança mais precisa é a de JackWelch, presidente da General Eletric:

Um líder é alguém capaz de desenvolver uma visão do que ele ou ela quer que sua empresa, sua unidade, sua atividade faça e seja. Alguém capaz de articular para toda a unidade o que a unidade é, e participando das discussões – ouvindo e falando – obter aceitação dessa visão. E então, implacavelmente, conduzir a implementação dessa visão para uma conclusão de sucesso (ROBERT, 1998, p.122).

Kouzes e Posner (apud CHOWDHURY, 2003) consideram que o líder no século XXI será aquele com a capacidade de olhar para o futuro e para trás, de presidir fins e começos, ocasos e auroras e que exercerá uma liderança inovadora, apaixonada com base nas emoções. A vantagem competitiva será a da liderança que usar a imaginação e a emoção.

Chowdhury (2003) considera que o líder deve ter o compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional compartilhado e assegurar que as pessoas percebam que têm o poder de escolha, servindo e apoiando ao invés de comandar e controlar.

Para Botelho, Schons, Vieira e Cunha (apud MUNHOZ, 2000) um dos fatores do sucesso de empreendimentos administrados por mulheres é que elas, de um modo geral, desenvolvem um estilo próprio de administrar. O aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados para a cooperação e relacionamentos lhes atribuem esse estilo peculiar.

Os talentos de liderança para as mulheres sempre foram exercidos pelo uso de habilidades como sabedoria, força de influência e motivação, capacidade de equilibrar estratégia e diplomacia e formação de equipes eficientes (FRANKEL, 2007).

Segundo Frankel (2007), um estudo conduzido pela Catalyst, grupo pioneiro de pesquisa, revelou que apesar de responderem por 46,4% da força de trabalho nos Estados Unidos, somente sete das 500 empresas da lista das 500 maiores da revista *Fortune* têm em seu alto escalão mulheres, que somente 5,2% percebem altos salários e apenas 7,9% exercem cargos mais altos nessas organizações. Continua o mesmo autor, que em janeiro de 2006, na área política, elas representavam apenas 15% de todos os candidatos eleitos para o Congresso norte-americano sendo que 24% dessas mulheres eram negras servindo na Câmara dos Deputados e que não havia nenhuma mulher negra no Senado e ainda que dentre os 180 países pesquisados, somente onze têm mulheres como chefes de Estado concluindo que, não é somente a perspectiva feminina que faz falta na cúpula do mundo, mas sim uma diversidade maior de opiniões e talentos.

Seligson (2008) comenta que no trabalho as aptidões utilizadas por homens e mulheres são distintas e, que elas no ambiente de trabalho exercem grande influência por serem mais construtoras, comunicadoras e aptas a perceber as sutilezas sociais.

Seligson (2008) aponta que as mulheres utilizam a rede de amizades que fazem no trabalho para apoio moral e não para conquistarem metas profissionais. Em contrapartida, os homens criam, a partir de relações pessoais, rede de relacionamentos que produz o aprimoramento da carreira. Para a conquista de cargos mais elevados é necessário que as mulheres criem a cultura de ajuda mútua não por altruísmo, mas para ascensão profissional.

O papel da mulher na sociedade, nas possibilidades de trabalho e nas vantagens que oferecem às empresas devido aos seus talentos, originaram inúmeras publicações e reportagens bem como a discussão sobre a diferenciação das características femininas e masculinas no ambiente de trabalho (YAMAMOTO, 2013).

A renovação das ideias ao longo das décadas tem sido capaz de fazer jus à capacidade de pessoas talentosas, independentemente do gênero. Porém, há ainda diferenças nas contratações e remuneração para cargos similares, em especial os de liderança feminina (YAMAMOTO, 2013).

Atualmente, no mundo dos negócios, há mulheres liderando igualmente em ambientes há pouco tempo dominado pelos homens. De acordo com a avaliação de Luiza Helena Trajano, presidente da rede varejista Magazine Luiza “qualidades mais típicas nas mulheres em ambiente corporativo, como flexibilidade, intuição e interação,

costumam fazer a diferença. Dentro das organizações, assim como em qualquer lugar, é importante ter um equilíbrio entre as forças feminina e masculina” (YAMAMOTO, 2013, p.11).

Ressalta Maria José Tonelli, vice-coordenadora acadêmica da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaes) e coordenadora do Programa 10.000 Mulheres, iniciativa de educação empresarial empreendedora, que houve avanços das mulheres nas últimas décadas na escolaridade e no mercado em cargos de liderança. Porém, estão mais presentes em profissões ligadas ao universo feminino (YAMAMOTO, 2013).

De acordo com a consultoria Hay Group, 17% dos cargos executivos são ocupados por mulheres e suas remunerações são, em média, 18% menores que as dos homens. Há a predominância de homens em cargos de chefia, principalmente em carreiras mais técnicas como Finanças, *Banking*, Engenharia e *Supply Chain*; e de mulheres em áreas como Recursos Humanos, Jurídico, *Healthcare*, onde elas conseguem ter remunerações bem equiparadas, é o que constata um estudo da consultoria Michael Page (YAMAMOTO, 2013).

A Síntese de Indicadores Sociais 2012, do IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, revelou que entre 2001 e 2011, o percentual de mulheres com mais de 16 anos em trabalhos formais passou de 43,2% para 54,8% e o rendimento médio aumentou em 22,3%. Já em 2016, a Síntese de Indicadores Sociais 2016 (IBGE, 2016), apresenta uma queda no percentual de mulheres com mais de 16 anos em trabalhos formais de 27,2% relativos (39,9% corresponde ao trabalho feminino formal), apesar do rendimento médio ter apresentado um ganho relativo de 3,7% nos últimos 4 anos (2011 – 2015). Em 2001, as mulheres percebiam o equivalente a 69% do rendimento dos homens, e em 2011 esse percentual passou a ser de 73,3%. Já em 2016, essa relatividade ampliou para 76% o rendimento médio das mulheres em relação ao rendimento dos homens. Apesar do ganho relativo, a situação de ocupação de postos de trabalho formal de 2014 para cá, tem-se demonstrada desfavorável para as mulheres, pois, registra-se uma queda de 3,8% em 2015, acumulando na década uma redução de 6,7% (IBGE, 2016).

Quanto ao grau de escolaridade, o Censo de 2010 do IBGE informa que a escolarização das mulheres com 25 anos ou mais de idade já é superior ao dos homens, ou seja, 12,5% do contingente feminino tem pelo menos a graduação superior completa enquanto a do masculino é de 9,9% (YAMAMOTO, 2013), o que pode ser considerado como uma das variáveis que justificam um crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, já que as empresas procuram, cada vez mais, profissionais qualificados para atuarem.

## 2.2 O DIREITO AO TRABALHO DA MULHER

Para Figueiredo (2012), em muitas culturas organizacionais as mulheres são consideradas diferentes dos homens, ou seja, são caracterizadas como muito sensíveis, pouco objetivas, quase sem iniciativa, sem grandes ambições e voltadas à vida familiar.

Hans (1991) corrobora com essa ideia, ao relatar que desde os tempos da Idade Média, o mérito das mulheres decorria do estatuto de ser mãe e que somente a partir do século X, com a ausência dos maridos que partiram para as Cruzadas, peregrinações ou para a guerra, algumas aplicavam a justiça, defendiam o castelo e

administravam os bens. No século XI, a castelã quase chegou ter direitos de propriedade idênticos aos do homem. Na região de Champanha (França) entre 1152 e 1284, há registros de proprietários de feudos como de 104 senhores, 48 senhoras e 10 senhoritas entre os 279 proprietários. A partir do século XII, continua Hans (1991), é fixado no Livro dos Ofícios de Marco Tullio Ciceram (1948) o que podem ou não podem as mulheres fazer e que no século XV é proibido à mulher exercer um ofício fora do âmbito familiar. De acordo com Hans (1991), a situação das mulheres na Inglaterra no início do século XVIII deteriora-se cada vez mais, pois a invenção da maquinaria pesada obriga os operários a trabalhar fora de casa e as esposas que têm filhos pequenos ficam mobilizadas no lar; porém, na América do Norte as mulheres, como colonas, têm acesso às mais diversas profissões: dirigem tabernas, estaleiros, fábricas e plantações.

Depois da revolução americana, o país é invadido por imigrantes europeus com ideias contrárias à liberdade feminina (HANS, 1991). De um momento para outro, as mulheres que trabalham fora começam a ser vistas com desconfiança, são proibidas de exercer diversas atividades, perdem direitos conquistados e é tida como ideal a mulher ociosa. A urbanização e os problemas da sociedade industrial generalizam o trabalho feminino e, no último quartel do século XIX, as mulheres da classe média, mais instruídas estão melhores preparadas para refletir e protestar. Iniciadas no fim do século XIX, as greves e lutas sindicais se aceleram no século XX. Mas, ao mesmo tempo em que são bem-vindas as companheiras nas greves, estas são barradas ao acesso de postos de comando nos sindicatos. A *Internacional Ladies' Garment Workers' Union*, o mais poderoso sindicato feminino norte-americano, em 1944, no comitê de direção reservava uma única vaga à representação feminina (HANS, 1991).

Comenta Hans (1991) que a Lei No 1.723, de 08 de novembro de 1952, no artigo 461 define: "a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade" o que parece uma utopia, pois até 1972, na maioria das profissões, os salários femininos eram inferiores aos dos homens.

Frankel (2007) considera que as mulheres desde o nascimento são treinadas não para serem líderes, mas para serem assessoras e companheiras e adotam comportamentos "colaboradores" ou de "garotas boazinhas". Ainda que de forma inconsciente, as mulheres, durante séculos, aprimoraram as qualidades necessárias à boa liderança e competências para desenvolver relações positivas, encorajar as pessoas na busca do sucesso, zelar cuidadosamente pelos métodos de comunicação e gerar ambientes baseados na confiança e segurança. Tais características revelaram-se em algumas líderes como: Hillary Clinton – ex-primeira dama dos Estados Unidos, ex-senadora pelo estado de Nova York e candidata à presidência dos Estados Unidos nas eleições de 2016; Anne Mulcahy – presidente da empresa Xerox; Billie Jean King – pioneira da prática do tênis feminino; Mary Kay Ash- fundadora da empresa norte-americana de cosmética Mary Kay; Margareth Thatcher – ex-primeira-ministra da Grã Bretanha; Golda Meir – ex-primeira ministra de Israel, entre outras. As líderes apresentam qualidades em comum: Visão clara dos objetivos desejados; Capacidade de equilibrar estratégia e diplomacia; Disposição para assumir riscos; Capacidade de influenciar as pessoas; Capacidade de inspirar e motivar os outros; de formar equipes para ajudar as pessoas que as compõem a realizar as próprias metas e alta inteligência emocional.



## 2.3 LÍDERES COMPETENTES

Segundo Frankel (2007), as competências dos líderes não dependem do sexo ao qual pertencem, mas sim porque possuem as qualidades e as características necessárias à determinada época e região. A capacidade de conduzir as pessoas para os lugares onde precisam estar e não desejam estar, constitui a essência da boa liderança.

Fernández-Aráoz (2009), em busca dos valores mais admirados nos líderes, recorreu à pesquisa conduzida por Kouzes e Posner, aplicada a mais de 75 mil pessoas ao redor do mundo, cujos resultados, foram publicados pela primeira vez em 1987 e são atualizados constantemente, tendo sido apontadas quatro características de um líder, designadas pelos seguintes adjetivos: Honesto, Prospectivo, Competente e Inspirador.

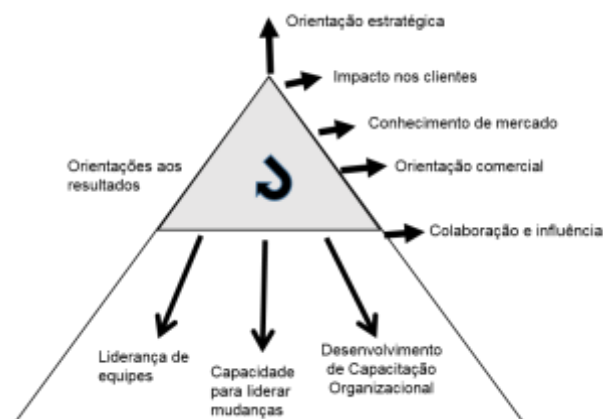
Para Fernández-Aráoz (2009), o desempenho excepcional de gestores e altos executivos é demonstrado pelas seguintes competências:

1. Orientação para resultados: determinados a melhorar os resultados da empresa.
2. Liderança de Equipes: formadores de equipe de alto desempenho.
3. Colaboração e Influência: trabalham com pessoas que não estejam na linha direta de seus comandos influenciando-as positivamente para o desempenho da empresa.
4. Orientação estratégica: pensam de forma abrangente além de sua esfera de responsabilidade.

Além dessas quatro competências principais e fundamentais há um segundo grupo com 05 competências de segunda ordem, que podem contribuir para o sucesso em alto nível, sendo: i) orientação comercial: iniciativa de gerar lucro para a empresa; ii) capacidade para liderar mudanças: liderar pessoas para transformar e realinhar a organização; iii) desenvolvimento de capacitação organizacional: desenvolver as habilidades duradouras de pessoas na organização; iv) impacto nos clientes; v) conhecimento de mercado.

A figura 1 sintetiza as competências frequentes dos líderes eficazes.

Figura 1- Competências frequentes dos líderes eficazes



Fonte: Compilado de Fernández-Aráoz (2009, p.137).

Bowditch e Buono (2012) relatam que os homens têm sido vistos como líderes melhores que as mulheres, apesar do fato das mulheres desempenharem de forma crescente um papel de destaque no trabalho gerencial. Os estudos sobre as diferenças de liderança e forma de gerenciar entre homens e mulheres demonstram

que há tendências de características “masculinas” (ou seja, agressivas) como gerenciais, e “femininas” (ou seja, cooperação e comunicatividade) como não gerenciais. As organizações empresariais comportam-se mediante a crença da sociedade no “machismo” (competitividade, espírito de equipe e compartilhar riscos) e que por não terem sido preparadas para essas atribuições, as mulheres não são capazes de exercerem gerencia eficaz. Contudo, homens e mulheres nas organizações são avaliados de forma semelhante ao ocuparem cargos iguais. Sugerem ainda que há um “sexismo” institucional que as mantém a margem dos cargos executivos bem como as impede de alcançar maiores postos na hierarquia organizacional.

Para administrar uma organização é necessário que seus administradores tenham várias habilidades, o que confere à organização vantagens competitivas. Essas habilidades podem ser agrupadas em três categorias: habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação e conceituais e decisórias. A habilidade técnica compreende o saber desempenhar uma tarefa especializada mediante método ou processo. A habilidade interpessoal e de comunicação ou chamadas de humanas ou interpessoais referem-se à condução, motivação e comunicação para com outras pessoas, o relacionar-se bem com as demais pessoas. As habilidades conceituais e decisórias envolvem aspectos da organização quanto às questões complexas, dinâmicas e estratégicas (BATEMAN, 1998).

A empresa Caliper do Brasil – Gestão Estratégica de Talentos, em parceria com a revista Mulher & Carreira, com o objetivo de conferir cientificamente dados referentes aos traços característicos e comuns ao perfil de mulheres que ocupavam cargos de diretorias, gerências e coordenações, realizou uma pesquisa com 181 profissionais de diversas organizações brasileiras. Essa pesquisa identificou as seguintes características predominantes: as mulheres que gerenciam expressam suas opiniões de forma objetiva, são persuasivas ao defender suas ideias e agregar pessoas em torno dos mesmos objetivos, empáticas e procuram entender e delegar tarefas aos integrantes de suas equipes de acordo com a capacidade de cada um. Demonstam ainda um senso de equilíbrio entre urgência e cautela, são resistentes às críticas e objeções com autoestima apropriada para lidar com situações de exigência e pressão; lidam tanto com questões táticas como as que exigem domínio intelectual, porém quanto à busca de soluções referente à planejamento estratégico, não são tão criativas o que pode resultar, em algum momento, em certa dificuldade de encontrar soluções com caminhos alternativos. São flexíveis quanto às mudanças de atitudes e conceitos e preferem avaliar o maior número possível de informações antes de tomarem qualquer posição, sendo por isso menos ousadas; definem suas prioridades quanto à estrutura organizacional e são capazes de seguir direcionamentos, normas e procedimentos pré-estabelecidos. Essas “condições favorecem um estilo de liderança que transmite ponderação e comprometimento com o trabalho” (SANTOS, 2013).

À medida que as organizações crescem com a globalização, as características descritas como femininas, parecem que se tornam cada vez mais necessárias para o sucesso dessas organizações. Habilidades como “paciência para desenvolver relacionamentos, comunicação e sensibilidade social em culturas diferentes” fazem parte das características marcantes das mulheres. Considerando-se países que tradicionalmente tenham discriminação sexual, “as mulheres executivas expatriadas parecem ter sucesso *porque são mulheres*, e não apesar de o serem” (BOWDITCH e BUONO, 2012, p.137).

### 3. METODOLOGIA

Collis e Hussey (2005) consideram que a pesquisa tem como objetivo a revisão e sintetização do conhecimento existente, a investigação sobre alguma situação ou problema existente, a solução para um problema, exploração e análise de questões mais gerais, a construção ou criação de novo procedimento ou sistema, explicação de um novo fenômeno, a geração de novo conhecimento e, finalmente a combinação de quaisquer desses procedimentos. Exige a pesquisa inúmeras qualidades e habilidades dentre as quais se destaca a perseverança senão como a mais importante, mas a que contribui para se alcançar um bom resultado.

Para Sampieri, Collado, Lucio (2006, p.14), a pesquisa científica é “concebida como um processo, termo que significa mutante e evolutivo”. É constituída por diversas fases, etapas ou passos, organizados de forma “lógica, sequencial e dinâmica” com possibilidade de retorno às etapas anteriores ou visualização de etapas subsequentes.

O enfoque deste artigo tem como objetivos, já citados anteriormente, a percepção das mulheres gestoras em instituições financeiras das oportunidades para ascensão aos cargos de alto escalão e a percepção de fatores determinantes para desenvolvimento e manutenção de cargos. Para esse propósito se utilizou uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza quantitativa, não probabilística, intencional, uma vez que os dados foram obtidos em local escolhido pelo pesquisador, atendendo a critérios previamente estabelecidos no projeto (VIRGILLITO, 2010), que neste estudo, foca em mulheres gestoras de instituições financeiras. Utilizou-se como instrumento de pesquisa, um questionário estruturado com perguntas fechadas e escalares, do tipo intervalar com nove graus, que permite medir a convergência de opiniões ou atitudes dos entrevistados (VIRGILLITO, 2010), aplicada a um conjunto de assertivas que traduzem a opinião sobre o assunto.

A pesquisa foi organizada em duas etapas: procedimentos exploratórios e definição do instrumento de pesquisa (questionário) e coleta de dados.

Nos procedimentos exploratórios utilizou-se fontes bibliográficas e dados secundários que permitiram um aprofundamento sobre o problema investigado e subsidiaram a definição do instrumento de pesquisa.

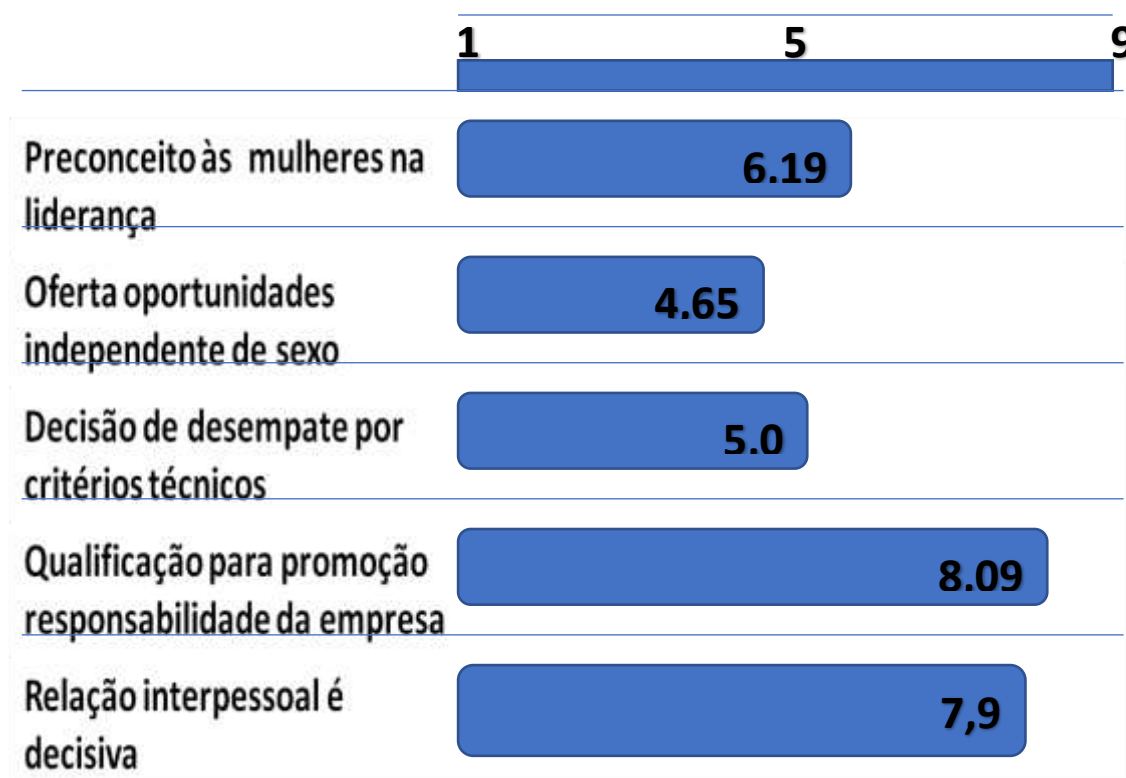
O instrumento de pesquisa, caracterizado como questionário, foi dividido em duas partes. A primeira parte teve a finalidade de caracterizar o perfil das respondentes e a segunda parte, a de contemplar as variáveis que possam identificar a percepção das entrevistadas quanto aos objetivos propostos neste trabalho. O tamanho da amostra dessa pesquisa abrangeu 32 gestoras de diversas instituições financeiras.

Obteve-se como resultado da pesquisa o seguinte perfil: das 32 entrevistadas, 97% têm idade acima de 25 anos e apresentam grau de instrução superior 46,9% e com Pós ou MBA (*Master Business Administration*), 53,1%. Há de se salientar que entre as entrevistadas há uma forte preocupação no aprimoramento do conhecimento dado ao elevado percentual de formação acadêmica. Abordadas sobre os fatores relevantes para ocupação de cargos de liderança, o conhecimento e o relacionamento são os principais fatores sendo apontados por 78% das respondentes. Há ainda o caráter comportamental uma vez que 65% apontam a atitude como fator relevante. Observa-se que em termos de preparação profissional elas estão de acordo com a formação técnica/acadêmica alinhada ao que consideram importante. Entretanto, ao serem abordadas sobre que fatores mais influenciaram na promoção para o cargo que

ocupam atualmente, a atitude representa a maior citação (62%) seguida do conhecimento com 51% e relacionamento (41%). Pelos resultados alcançados as respondentes (94%) consideram que o gênero (sexo) não tem sido fator determinante para cargos de liderança.

A avaliação das assertivas quanto à ascensão profissional a cargos do alto escalão foram expressas, de acordo com a escala intervalar, amplitude de 1 a 9, observando-se que segundo a percepção das entrevistadas, há certa resistência a que as gestoras assumam cargos mais expressivos (6,19), com acentuada predominância para que as instituições ofereçam mais desenvolvimento (8,09) a fim de que as mulheres possam se candidatar a esses cargos. Por outro lado, não estão plenamente convictas de que as oportunidades são oferecidas independentemente do gênero (4,65); o que é confirmado pelo equilíbrio das respostas entre decisão por critérios técnicos (5,0). Opinam que a relação interpessoal é variável decisiva na qualificação para ascensão a cargos do alto escalão (7,9); conforme Figura 2 – Avaliação intervalar dos atributos.

Figura 2 – Avaliação intervalar dos atributos



Fonte: pesquisa de campo (2013)

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo buscou-se investigar, apesar da tão apregoada “conquistas femininas”, qual o sentimento quanto à existência de barreiras para escalada

profissional das mulheres que já se inseriram no mercado de trabalho, têm cargos de gerência e que possuam competências necessárias para liderar pessoas segundo as definições de Botelho, Schons, Vieira e Cunha (2013 *Apud* MUNHOZ, 2000) e agregar valores às organizações (FLEURY, 2002), apesar de que, segundo Bowditch e Buono (2012), os homens têm sido vistos como líderes melhores que as mulheres, apesar do fato das mulheres desempenharem de forma crescente um papel de destaque no trabalho gerencial.

Observou-se na pesquisa realizada como resposta aos objetivos propostos que, sem pretensões alarmantes, há ainda uma tênue resistência a que as gestoras assumam cargos mais estratégicos e apesar dessas organizações propiciarem oportunidades de desenvolvimento profissional, têm como desafios o exercício e o respaldo das habilidades necessárias para a manutenção dos cargos que ocupam: habilidades interpessoais que se referem à condução, motivação e comunicação para com outras pessoas e as habilidades conceituais e decisórias que envolvem aspectos da organização quanto às questões complexas, dinâmicas e estratégicas (BATEMAN, 1998).

Espera-se que novos estudos sejam realizados a fim de que se constate o avanço positivo nas questões de oportunidades de ascensão a cargos de alto escalão às mulheres tanto quanto aos homens.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998, 539.

BOWDITCH, James L., BUONO Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012, 305 p.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003, 292 p.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 349 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. São Paulo: Cengage Learning, 1981, 472 p.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008, 206 p.

FARIA, Maria de Fátima Bruno. **Apostila Gestão de Pessoas**. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Brasília: INEPAD, 2007, 200 p.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio. **Grandes decisões sobre as pessoas: por que são tão importantes, por que são tão difíceis e como você pode dominá-las a fundo**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2009, 338 p.

FIGUEIREDO, Patrícia Maria. **Assédio moral contra a mulher**. São Paulo: Editora Cortez, 2012, 232 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002, 312 p.

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.

GOLEMAN, Daniel, Ph.D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, 370 p.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002, 161 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2016** / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. 146 p.

HANS, Marie-Francoise. **As mulheres e o dinheiro: história de uma conquista**. São Paulo: Paz e Terra, 1991, 348 p.

MUNHOZ, G. de S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras**. Maringá: EGEPE, 2000, 164-176 p.

ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência**. São Paulo : Negócio Editora, 1998, 354 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa** /Roberto Hernández Sampieri, Carlos Hernández Collado, Pilar Baptista Lucio. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006, 583 p.

SANTOS, Ana Artigas. O Perfil Gerencial da Mulher Brasileira. Caliper Gestão Estratégica de Talentos. São Paulo. Disponível em [http://www.caliper.com.br/novo\\_site/artigo\\_desc.php?cod=36](http://www.caliper.com.br/novo_site/artigo_desc.php?cod=36). Acesso em 19/01/2013.

SELIGSON, Hannah. **Mulheres Trabalhando**. São Paulo: Futura, 2008, 175 p.

ULRICH, Dave... [et al.]. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro** /Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Yonger, Mark Nyman. Porto Alegre: Bookman, 2011, 256p.

VIRGILITTO, Salvatore Benito. **Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010, 500 p.

YAMAMOTO, Marcos. **As mulheres e suas conquistas cada vez mais significativas**. Administrador Profissional. Março/2013 – Ano36 – nº 321. São Paulo: CRA-SP, 2013. 10-13 p.