



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

***CAMPUS DE CHAPECÓ***

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THAISA CRISTINA RESMINI**

**ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DE MULHERES EM CARGOS DE  
LIDERANÇA EM EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO**

**CHAPECÓ**

**2015**

**THAISA CRISTINA RESMINI**

**ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DE MULHERES EM CARGOS DE  
LIDERANÇA EM EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO**

Projeto de Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Professora: Me. Ceyça Lia Palerosi Borges

**CHAPECÓ**

**2015**

Resmini, Thaisa Cristina

Aspectos comportamentais de mulheres em cargos de liderança no setor bancário/ Thaisa Cristina Resmini. -- 2015.

119 f.:il.

Orientadora: Me. Ceyça Lia Palerosi Borges.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Resgate histórico da mulher na sociedade. 2. Relações de gênero nas organizações . 3. Liderança feminina nas organizações . 4. Conceito de liderança . 5. Aspectos comportamentais da mulher líder . I. Borges, Me. Ceyça Lia Palerosi, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.


**THAISA CRISTINA RESMINI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

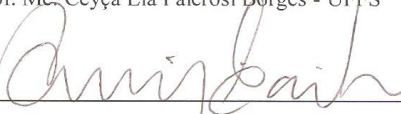
Orientadora: Me. Ceyça Lia Palerosi Borges

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 17/6/2015

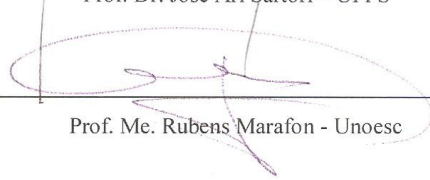
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Me. Ceyça Lia Palerosi Borges - UFFS



Prof. Dr. José Ari Sartori – UFFS



Prof. Me. Rubens Marafon - Unoesc

Dedico este trabalho a minha mãe Daluz Terezinha Resmini, e aos meus tios Iraci Salete Marafon e José Binello, por estarem ao meu lado desde início da minha caminhada acadêmica me apoiando e acreditando em meu potencial.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela imensa generosidade com que me acolheu nos momentos de dificuldade, e pelas pessoas que colocou em meu caminho.

Agradeço todos os professores que fizeram parte da minha trajetória acadêmica contribuindo para meu conhecimento, e principalmente á professora orientadora Me. Ceyça Lia Palerosi Borges, pela atenção, compreensão e orientações dadas ao longo da realização deste trabalho.

A minha mãe Daluz Terezinha Resmini, por sempre estar ao meu lado me apoiando, incentivando e motivando nos momentos difíceis.

Aos meus tios Iraci Salete Marafon e José Binello pelo apoio desde 2010, me fazendo acreditar que era possível alcançar meu objetivo.

As mulheres que participaram da minha pesquisa, que gentilmente colaboraram para coleta de dados trazendo muitas contribuições profissionais sobre o tema. Pela atenção, receptividade e disponibilidade de tempo para me receber.

As minhas amigas, agradeço pelo conforto e palavras de apoio durante os cinco anos que convivemos, principalmente neste período de finalização.

Enfim, agradeço a cada um que de alguma forma contribuiu positivamente para a realização deste estudo, desde á minha trajetória.

Muito Obrigado.

## RESUMO

Devido as intensas transformações voltadas principalmente as novas necessidades que ocorrem no mercado de trabalho as organizações estão aprimorando seus processos na gestão dos colaboradores. Surge a necessidade de compor uma equipe coesa com os objetivos organizacionais exigindo diferentes habilidades, competências e perfis comportamentais, principalmente para cargos estratégicos como o do líder. Neste cenário, a participação da mulher nas organizações tem seu papel de destaque, devido às características de sua natureza. Assim, surge a importância de conhecer e identificar quais os comportamentos que favorecem a posição de lideranças nas organizações. Desse modo, o objetivo geral deste estudo foi em investigar quais os principais aspectos comportamentais em mulheres que exercem cargo de liderança em empresas do setor bancário no município de Chapecó. Os objetivos específicos consistem em identificar e caracterizar as mulheres ocupantes de cargos de lideranças nas empresas do setor bancário; compreender a trajetória profissional das mulheres líderes entrevistada nesta pesquisa; descrever aspectos comportamentais que favorecem mulheres do setor a ocupar cargos de liderança; realizar uma análise comportamental através do DISC para identificar os fatores predominantes nas entrevistadas. A metodologia utilizada compreendeu-se através da pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, sendo realizadas entrevistas e aplicação da ferramenta DISC para detectar o perfil comportamental de cada entrevistada. Constatou-se que estilo de liderança voltado a compreender e envolver a equipe na realização das tarefas torna-se comportamentos próprios da natureza da mulher, agindo com paciência, flexibilidade e sensibilidade em seus contatos sociais. Desse modo, o estudo aprofundou-se sobre o perfil de mulheres líderes do setor bancário a partir dos comportamentos das entrevistadas sugerindo ainda como temas futuros de estudo uma análise de seus perfis de liderança a partir da percepção de seus liderados.

Palavras chaves: Gênero. Liderança. Comportamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Características pessoais dos líderes.....	37
Quadro 2 - Traços de liderança categorizados.....	37
Quadro 3 - Base da liderança transformacional .....	39
Figura 1- Fatores do DISC .....	53
Tabela 1 - Identificação e classificação das entrevistadas .....	55



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADVB/SC - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil/Santa Catarina

CONTRAFUCUT – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro

DEM – Partido Democratas

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

Esag - Centro de Ciências de Administração e Socioeconômicas (Udesc)

FETEPCCR - Federação dos Trabalhadores em Empresa de Crédito do Paraná

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organizações das Nações Unidas

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

RAIS – Relações Anual de Informações Ministério do Trabalho e Emprego

Fundação Seade - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

SPM Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

UNIFEM - Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 RESGASTE HISTÓRICO DA MULHER NA SOCIEDADE.....	16
2.2 RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES .....	22
<b>2.2.1 Trajetória da mulher bancária</b> .....	<b>28</b>
2.3 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES .....	31
<b>2.3.1 Conceito de liderança</b> .....	<b>35</b>
2.4 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA MULHER LÍDER.....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>50</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	50
3.2 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	51
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	53
3.4 METODOLOGIA DISC .....	54
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>57</b>
4.1 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS MULHERES LÍDERES DO SETOR BANCÁRIO .....	57
4.2 TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DAS ENTREVISTADAS .....	58
<b>4.2.1 Relações de gênero no setor bancário</b> .....	<b>65</b>
4.3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS .....	69
<b>4.3.1 Relacionamento interpessoal</b> .....	<b>69</b>
<b>4.3.2 Comunicação com o grupo</b> .....	<b>73</b>
<b>4.3.3 Trabalho em equipe</b> .....	<b>77</b>
<b>4.3.4 Motivação para resultados</b> .....	<b>83</b>
<b>4.3.5 Autonomia, flexibilidade e iniciativa</b> .....	<b>89</b>
4.4 ANÁLISE COMPORTAMENTAL DO DISC.....	92
<b>4.4.1 Resumo do comportamento</b> .....	<b>92</b>
<b>4.4.2 Como se motiva</b> .....	<b>94</b>
<b>4.4.3 Como se comunica</b> .....	<b>95</b>
<b>4.4.4 Como gerencia outras pessoas</b> .....	<b>96</b>
<b>4.4.5 Como se planeja e se organiza</b> .....	<b>98</b>
<b>4.4.6 Fator Dominância</b> .....	<b>99</b>
<b>4.4.7 Fator Influência</b> .....	<b>100</b>

<b>4.4.8 Fator Estabilidade .....</b>	<b>101</b>
<b>4.4.9 Fator Conformidade.....</b>	<b>102</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças se fazem necessárias para que as organizações evoluam e se tornem competitivas no mercado. Isso acontece em função das constantes inovações tecnológicas econômicas e mudanças de perfis profissionais, fatores que exigirá que as organizações se moldem para que possam continuar ativas, tornando-se competitiva no mercado.

Assim, as organizações estão mudando seus conceitos e práticas gerenciais a fim de mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades. Os colaboradores passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promovem o sucesso da organização, desta forma, as organizações, ao invés de investirem nos produtos e serviços investem em seus colaboradores, aprimorando e desenvolvendo ao máximo suas competências (CHIAVENATO, 2010).

As lideranças passam a exercer um importante papel dentro das organizações, um modelo voltado aos colaboradores, promovendo a integração dos liderados na execução das atividades, favorecendo o aprendizado individual e coletivo. Colella, Hitt e Miller (2013) descrevem a liderança como sendo um processo de prover o direcionamento geral e influenciar indivíduos ou grupos para que juntos alcancem objetivos.

Nesse sentido, a mulher destaca-se pelo fato de construir um sentimento de comunidade, por meio do qual as pessoas se unem e aprendem a cuidar uma das outras. As informações são compartilhadas e todos os envolvidos são beneficiados por uma decisão em que todos têm a oportunidade de participar (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2002).

A inserção da mulher nas organizações foi um dos fatores que influenciou na forma das empresas trabalharem com as pessoas, até então buscavam apenas manter o foco na lucratividade e no aumento da produtividade, assim não exigiam dos funcionários uma participação no pensar e no desenvolvimento.

Cada vez mais as empresas valoriza o comportamento humano, desta forma, o comportamento feminino difere do masculino principalmente em cargos de liderança. Estudos mostram que homens em cargos de liderança apresentam um comportamento inclinado a ser independente e assertivo, enquanto a mulher tende a ser amigável e expressiva (AMARAL, 2010).

Assim percebe-se que se torna importante estudar na administração as relações de gênero a fim de conhecer e aprofundar a liderança feminina nas organizações. Estudos como

de Brito et al. (2004) e Andrade et al. (2002) contribuem para uma compreensão aprofundada de como se constrói através da socialização a distinção entre o homem e a mulher, não somente pela questão do biológico, mas pelo que a sociedade constrói individualmente e coletivamente estabelecendo diferenciações entre os gêneros a partir da trajetória histórica social, econômica e social.

As organizações são capazes de definir e reproduzir distinções entre homem e mulher de uma maneira sutil, mas poderosa, resultando em desigualdades salariais, crescimento de carreira e exercício de determinadas funções (ANDRADE et al., 2002).

A liderança feminina conquista o comprometimento da equipe para alcance dos resultados, a partir do acompanhamento próximo, se colocará a disposição quando há necessidade adotando uma postura de respeito, estímulos e incentivos. Em situações que exige a paciência consegue falar de uma forma calma e ponderada.

Pelo fato da mulher ser vista como protetora, em função da maternidade, no trabalho elas tendem aceitar esse papel de protetoras. Não se tornará fácil o processo de desvincular desta imagem, segundo Reis (2013) em cargos de lideranças a mulher interfere positivamente na entrega de suas tarefas denotando habilidades para desenvolver diversos papéis, vontade em aprender, humanismo, empatia, formação de equipes de qualidades e harmônicas (REIS, 2013).

Nesse sentido, o problema central deste trabalho consiste em: **Quais aspectos comportamentais que influenciaram mulheres do setor bancário a ocupar cargos de liderança?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Investigar os principais aspectos comportamentais em mulheres que exercem cargo de liderança em empresa do setor bancário no município de Chapecó.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar e caracterizar as mulheres que ocupam cargos de liderança nas empresas do setor bancário;
- 2) Compreender a trajetória profissional das mulheres líderes no setor bancário;
- 3) Descrever aspectos comportamentais que influenciam mulheres a ocupar cargos de liderança;

- 4) Realizar análise comportamental através do DISC para identificar os fatores predominantes;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As transformações ocorridas no mercado muitas em decorrência do maior número de concorrentes e elevadas exigências dos clientes, tem imposto as organizações uma dinâmica veloz e com foco no cliente, e a flexibilidade como fator decisivo para sucesso das organizações (FREITAG, MORAIS, WARKEN, 2013).

Uma organização pode apresentar produtos e serviços de qualidade ao consumidor, mas todos são produtos das competências das pessoas que fazem parte da organização, proporcionando uma vantagem competitiva. Os fatores individuais, interpessoais e organizacionais determinam o comportamento e o principal valor das pessoas nas organizações (COLELLA, HITT, MILLER; 2013).

O comportamento das pessoas no âmbito do trabalho está relacionado com suas características e valores pessoais, que representam seus conhecimentos e competências. No nível interpessoal, fatores como a qualidade da liderança, a comunicação dentro e entre os grupos, bem como os conflitos estão relacionados ao comportamento do indivíduo (COLELLA, HITT, MILLER; 2013).

Nesse contexto, o comportamento das lideranças se torna importante ser estudado pela grande influência que se tem sobre a equipe e a trajetória organizacional, assim, destaca-se o comportamento da liderança feminina por apresentar um estilo voltado para gestão de pessoas.

Portanto, a importância deste estudo, considerou-se essencial devido ao fato de compreender quais os comportamentos que favorecem mulheres do setor bancário a ocupar cargos de liderança, e como esses comportamentos podem interferir positivamente na gestão de pessoa.

O estudo se torna oportuno devido ao fato de nenhuma das entrevistadas terem participado de pesquisas com foco comportamental e não terem realizado o mapeamento de seu perfil comportamental.

A questão da pesquisa foi trabalhada a partir dos aspectos comportamentais das mulheres líderes, para tanto se tornou como unidade de análise algumas agências bancárias da cidade de Chapecó, devido ser um segmento que por muito tempo foi predominantemente masculino.

Quanto à viabilidade, foi possível realizar este estudo em razão da disponibilidade e interesse das mulheres em participar das entrevistas, e quanto ao acesso da pesquisadora à ferramenta DISC.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta sessão apresenta-se a revisão teórica, que inicia com uma contextualização sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho, sobre relações de gênero nas organizações e a trajetória da mulher no setor bancário. Por último será contemplado a liderança feminina nas organizações, compondo o crescimento das mulheres nesses cargos, conceitos de liderança e aspectos comportamentais das mulheres líderes.

### 2.1 RESGASTE HISTÓRICO DA MULHER NA SOCIEDADE

Muitas culturas mantêm sistemas de significados e normas que determinam as atividades a serem desempenhadas por homens e mulheres. Na era pré-industrial tanto os homens quanto as mulheres produziam bens para sustento da casa. No entanto, eram atribuídas às mulheres atividades ao cuidado e à criação da família, já aos homens, tarefa de pesca caça e plantação também relacionadas ao sustento da família, mas não desenvolvidas no espaço doméstico (PROBST, 2003).

Nessa época pré-industrial o trabalho masculino tinha mais prestígio do que o feminino, e se as mulheres executassem o trabalho masculino, perdia-se o status de importância, e se os homens realizassem o trabalho das mulheres, eram discriminados.

A entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho é marcada pela I Guerra Mundial, uma trajetória de luta e desafios que as fizeram sentir a necessidade de deixar o trabalho doméstico e ter seu próprio dinheiro e a responsabilidade do sustento da família. Pois, nesse período muitos homens eram convocados às batalhas e no término da guerra muitos homens haviam morrido, e os que sobreviveram ficaram impossibilitados de trabalhar, visto que tinham sido mutilados. Com isso, fez com que as mulheres deixassem suas casas e filhos para realizar o trabalho que antes era realizado pelos homens (PROBST, 2003).

A Revolução Industrial também ocasionou o aumento do trabalho feminino, aproveitada em larga escala, pois eram pagos os menores salários. A indústria tirou as mulheres do lar por 14, 15 ou 16 horas diárias, expondo-as a uma atividade profissional em ambientes insalubres, cumprindo obrigações muitas vezes superiores às suas possibilidades físicas e acumulando dupla jornada de trabalho, a profissional e a da casa (DOURADO, NASCIMENTO, 2012).

Com a consolidação do sistema capitalista no século XIX, várias mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino, o desenvolvimento tecnológico e o



crescimento do maquinário, grande parte da mão de obra feminina foi transferido para as fábricas (PROBST, 2003).

A partir desse momento pode se identificar uma contínua discriminação do trabalho da mulher, estabelecendo diferenças salariais e violação á dignidade da pessoa humana (GONÇALVES; MIRANDA, 2012).

Tal discriminação que sempre fez parte do cotidiano das mulheres era reforçada pela igreja que defendia a existência de diferenças inatas entre os dois sexos, colocando a mulher sempre em situação de inferioridade com relação ao homem. Essa abordagem de dominação é devido à estrutura patriarcal, que mesmo consciente ou inconsciente a imagem da família burguesa o homem é visto como provedor e a mulher responsável pelos afazeres doméstico (LAIMER; VAZ, 2010).

Percebe-se que se discute sobre o histórico da discriminação da mulher, mas o que se pode constatar é que ela sempre foi submissa ao homem em todos os sentidos: domésticos, de lazer e sexuais e também no mercado de trabalho.

No Brasil o ingresso das mulheres no mercado ocorreu na forma mais intensa na década de 40, devido ao perfil das mulheres que se inseriram neste momento sendo muito homogêneo: mulheres pobres, de baixo nível educacional e profissionalização, o que acentuava ainda mais a forte discriminação (MONTE; PEREIRA, [2009?]).

Conforme Monte e Pereira ([2009?]) que a partir dos anos 70 houve uma expansão no cenário econômico e urbanização, o qual intensificou a inserção das mulheres. Em 1973 apenas 30,9 % da População Economicamente Ativa (PEA) eram feminina, já em 1999 esse percentual foi para 41,4% de acordo com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) através da (PNAD) Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio.

Neste contexto surge o movimento feminista inicialmente pela luta do voto, liderado por Bertha Lutz, bióloga, cientistas que estudou fora e voltou para Brasil em 1910, iniciando sua trajetória por esse direito. Foi uma das fundadoras da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino que organizou uma campanha pública, tendo inclusive levado um abaixo assinado ao Senado (1927), para aprovação da Lei que dava direito ao voto às mulheres (PINTO, 2010).

Neste momento a Constituição de 1891 estabelecia que todos os cidadãos brasileiros alfabetizados e maiores de 18 anos eram eleitores, sendo claro para o regramento jurídico e conjunto da população do país, que as mulheres não poderiam votar, somente em 1932 foi obtido o direito ao voto da mulher (PINTO, 2010).

Outro destaque foram duas organizações ativas que mobilizaram um número significativo de mulheres, uma delas foi a criação do Partido Republicano Feminista, pela baiana Leolinda Daltro, com objetivo de mobilizar as mulheres na luta pelo sufrágio, e a outra Associação Feminista de cunho anarquista, com forte influência nas greves operárias de 1918 em São Paulo (COSTA, 2005).

Esse movimento feminista já havia ressurgido nos anos 60 na Europa e nos Estados Unidos no contexto dos movimentos contestatório, através de movimento estudantil na França, das luta pacifista contra a guerra do Vietnã nos Estados Unidos e do movimento hippie internacional que causou uma verdadeira revolução de costumes (PINTO, 2010).

O movimento feminista ganhou força na década de 60, com a liberação sexual e com o aperfeiçoamento dos métodos contraceptivos, que tornou o sexo algo mais fácil de desvincular do ato de procriar. Este movimento é dividido em três ciclos, a primeira ocorrida no século XIX e início do século XX, a segunda ocorreu nas décadas de 60 e 70 e a terceira no início da década de 90 até os dias atuais (CYFER, 2010).

Na primeira fase no século XIX, as mulheres se revelaram contra sua condição e lutaram por liberdade, e muitas vezes pagaram com suas próprias vidas. A igreja também foi implacável com qualquer mulher que desafiasse os princípios pregados por ela como dogmas insofismáveis. Os primeiros movimentos foram na Inglaterra, onde mulheres se organizaram para lutar por seus direitos, sendo que o primeiro deles popularizou-se o direito do voto. O direito ao voto foi conquistado no Reino Unido em 1918, durante todo o movimento promoveram grandes manifestações em Londres, foram presas várias vezes e muitas morreram na luta (PINTO, 2010).

No Brasil os primeiros movimentos foram marcados pelas radicalizações em 1963, quando chegava a Presidência da República Jango, aceitando o parlamentarismo, a fim de evitar um golpe de estado. De um lado tinham os da esquerda partidária, os estudantes e o próprio governo; de outro, os militares, o governo norte-americano e uma classe média assustada. Já no ano seguinte, 1964 veio o golpe militar, moderado em seu início, mas que se tornaria, mitológico em 1968, uma ditadura militar mais rigorosa, por meio do Ato Institucional n.5 (AI-5), que transformava o Presidente da República em um ditador (PINTO, 2010).

Foi um momento como este em que os movimentos feministas e outros populares, foram silenciados e massacrados, marcado pela repressão total da luta política legal, obrigando grupos de esquerda a irem para a clandestinidade e partirem para guerrilha, e sendo

nesse ambiente do regime militar na década de 70 que aconteceram as primeiras manifestações feministas no Brasil (PINTO, 2010).

Ainda que o feminismo se comporte com uma pluralidade de manifestações, ressalta-se a articulação da experiência feminista brasileira com o momento histórico e político, no qual se desenvolveu uma das formas de pensar o legado do movimento social. Impactando tanto em instituições sociais e políticas, como nos costumes e hábitos, ampliará definitivamente o espaço de atuação da mulher na sociedade brasileira (SARTI, 2004).

De acordo com o autor supracitado, o movimento renasce da afirmação “pessoal é político”, pensando não apenas como uma bandeira de luta, mas como um dos questionamentos intrínsecos dos parâmetros conceitual do político. Ao utilizar a bandeira de luta, o movimento chama atenção das mulheres sobre caráter político da sua opressão, e traz a discussão para espaço político que até então eram vistas e tratadas somente no mundo privado.

Conforme Costa (2005) a base do pensamento liberal sobre especificidades da política e poder político, para eles o conceito de público diz respeito ao Estado e às suas instituições, à economia e a tudo mais identificado com o político. Já o privado se relaciona com a vida doméstica, familiar e sexual, identificado com o pessoal, alheio à política.

Questões como aborto, a sexualidade, o planejamento familiar entre outras permaneceram no âmbito das discussões privadas, realizadas em pequenos grupos sem repercutir publicamente. Costa (2005) apresenta que com abertura do campo político, questões feministas que referiram à identidade de gênero se consolidaram.

Outra influência que contribuiu para essa eclosão do movimento feminismo foi que em 1975 a ONU declarou o Ano Internacional da Mulher, reunindo mulheres interessadas em discutir a condição feminina em nossa sociedade, permitindo que as mesmas pudessem se organizar publicamente pela primeira vez desde a mobilização dos anos 1967-1968 (SARTI, 2004).

A partir desse evento, o movimento feminista se prolifera através de novos grupos em todas as grandes cidades brasileiras, assumindo novas bandeiras com os direitos reprodutivos, como o combate à violência contra a mulher, a sexualidade, avanços nas leis trabalhistas e determinação de salários iguais tanto para homens e mulheres que exerçam a mesma função (COSTA, 2005).

Com toda a evolução e a valorização no trabalho da mulher, elas encontram-se protegidas por dispositivos que as levam a enfrentar vários tipos de trabalho, tendo conhecimento de seus direitos em seus postos, podendo assim reivindicá-los.

Como exemplo à Constituição brasileira de 1988 que estabelecem leis ao livre acesso ao mercado de trabalho as mulheres, acabando com proibições que antes limitavam a sua atividade profissional, que pertencia somente aos homens. O salário-maternidade também foi criado para amparar a mulher desde que fosse contribuinte. A previdência social também aceito sob forma de regime geral, de caráter contributivo e de filiação obrigatória, os critérios que guardem a medida financeira como proteção à maternidade (GOLÇALVES; MIRANDA, 2012).

Prevê-se ainda o Princípio da Isonomia e da Igualdade, previsto no artigo 5º Constituição Brasileira,

todos são iguais perante a lei, sem distinção de sexo, cor, raça, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes nos país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. [...] complementado em seu inciso I: homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, no termos desta Constituição (SENADO FEDERAL, 1988).

Gonçalves e Miranda (2012) discutem que se as normas fossem aplicadas mais severamente, a conscientização da sociedade tornaria se mais eficaz, motivando a busca pela igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, sem distinção de sexo.

Destaca se ainda nesse longo processo de conquista por espaço no âmbito profissional, além do preconceito e das imposições, sofrerá assédio sexual que “se constitui quando a condição de se submeter a tal conduta esteja associada à possibilidade de permanência ou promoção no trabalho” (BOHLANDER; SNELL, 2011, p.101).

Esse tipo de assédio pode ocorrer quando se tem o propósito de interferir de forma injustificável no desempenho do trabalho, que criará um ambiente intimidante, hostil ou ofensivo. Sendo por meio de piadas sujas, gírias vulgares, comentários, críticas, movimentos que bloqueiam a passagem entre outras (BOHLANDER; SNELL, 2011).

Entretanto, essa grande expansão da mulher no mercado de trabalho, não se aplica somente ao fato da luta pela igualdade por meio dos movimentos feministas, mas também aos fatores econômicos e culturais. Primeiro com avanço da industrialização que transformou a estrutura produtiva, e segundo o processo de urbanização e a queda das taxas de fecundidade (CARDOSO et al., 2014).

Analisando a composição da população por sexo no Brasil, segundo dados do IBGE (2014), apresenta ter mais mulheres do que homens, com representação de 51,4% mulheres e 48,6% homens em 2013. Na população economicamente ativa por sexo também apresentou um pequeno crescimento de mulheres, em 2012 representava 45,2% e em 2013 elevou para 46,0%, enquanto a participação do homem reduziu passando de 54,8% para 54%.

Conforme o relatório do IBGE (2014) no quarto trimestre de 2013 as mulheres apresentaram uma menor participação no nível de ocupação, a proporção de homens com 14 anos ou mais de idade trabalhando foram superior ao de mulheres nesse mesmo grupo. No segundo trimestre de 2013 o nível de ocupação maior foi de homens no Brasil, foi estimado em 68,2% homens e das mulheres em 46,2%. Quando analisado a formalização desse trabalho, a pesquisa mostra que os homens tiveram um crescimento maior em empregos com carteira assinada em relação às mulheres.

No comparativo de 2004/2014 os dados do IBGE apresentaram que as mulheres tiveram uma redução no nível de desocupação, mas elas representam maior contingente de desocupados (3,7 milhões). Contudo, acerca dos movimentos da força de trabalho, se deve considerar que nos últimos nove anos, foram às mulheres que mais incrementaram a população ocupada. Com efeito, uma maior procura por trabalho implica numa maior taxa de desocupação se a demanda é limitada.

De acordo ainda, com os dados do IBGE (2014) a participação da mulher por grau de escolaridade apresentou um aumento, no nível de instrução Superior Incompleto (51,17%) e no Superior Completo (58,93%), a participação da mulher na composição do emprego formal supera a dos homens. No caso do ensino Superior Completo, a elevação da representatividade da mulher decorreu do maior crescimento do emprego (+7,79%) nesse grau de instrução em relação ao registrado para os homens (+6,13%). (TRABALHO, 2013).

No que tange a remuneração a mulher ainda recebe em média menos que os homens em todas as formas de trabalho, seja formal e informal. Analisando a remuneração média, por gênero e por grau de escolaridade, pode se constatar uma expansão da remuneração da mulher de 3,34% em 2013. (TRABALHO, 2013).

Outra pesquisa realizada pelas instituições Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Fundação Seade) e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), na região de São Paulo mostrou pela primeira vez a mão de obra feminina teve uma valorização superior, tendo um aumento 5,3% por hora, passando de R\$ 9,31 para R\$ 9,80 e os homens um decréscimo de 0,2, caindo de R\$ 12,07 para R\$ 12,04.

Esse crescimento da participação da mulher no mercado afetou a vida de ambos os sexos. Com a expansão de oportunidades profissionais conduziram as mulheres adiar o casamento e a maternidade para somente depois do início da carreira profissional (GIDDENS, 2005). De acordo com dados do IBGE (2014), a taxa de fecundidade total para o Brasil passou de 2,39 filhos por mulher em 2000 para 1,77 filhos em 2013, representando uma queda de 26% nesse indicador.

Portanto, o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho representa uma conquista por seus direitos de igualdade, mas ainda pode se encontrar algumas desigualdades, como menor oportunidade de participação em cargos de alta gestão, preconceito a questão de ter filhos quando participam de processos de seleção.

Pois, para o homem ser casado e ter filhos aumenta a chance e alcançar um cargos de gestor, já as mulheres casadas e com filhos diminuem consideravelmente as chances de exercer um cargo como este, visto que, supõem que elas tende a faltar ao trabalho quando precisar levar os filhos ao médico, não tem disponibilidade para viajar e ficar mais tempo a disposição da empresa e são nesses momentos que muitas mulheres perdem oportunidade de emprego para os homens (RODRIGUES; SILVA, 2013).

Questões domésticas estão ainda ligadas as mulheres, isso as limita em sua ascensão profissional, pois as fazem buscar empregos com carga horária menor e flexível, aceitando salários menores para que consigam conciliar com os serviços domésticos. Nesse sentido, estão vulneráveis a algumas situações que as normas trabalhistas não as protegem.

## 2.2 RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Com o crescimento da inserção a mulher no mercado de trabalho despertou o interesse de alguns pesquisadores em estudar sobre como acontecem à relação entre o homem e a mulher no âmbito profissional. Desta forma, surge a importância de ser estudado sobre as relações de gênero na area de administração, a fim de minimizar os impactos negativos da desigualdade entre gêneros.

Em relação aos estudos nessa area pode-se destacar do autor Andrade et al., (2002) que descreve a trajetória da mulher no mundo dos negócios, que encontra-se algumas barreiras sutis, mas transparentes e fortes; Brito et al., (2004) fazem uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional, o gênero como um produto começa ser construído pela socialização da distinção das características biológicas e sociais, históricas e padrões de identidade; Amaral (2012) sobre os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho, não sendo somente pela busca de complementar a renda familiar, mas também devido a quebra de padrões comportamentais nas organizações; Andrade et al., (2002) estudo sobre gênero no setor bancário busca compreender como os conflitos entre gênero são mediados dentro das organizações e de indicar possíveis soluções.

Essa diferenciação do feminino e masculino acontece informalmente por meio da sociedade, que constrói individualmente e coletivamente em seu imaginário o processo de diferenciação. Referindo-se ao modo como a sociedade compreende e traz para prática social

tais diferenças, essa compreensão é estabelecida a partir da trajetória histórica social, econômica e cultural nas quais as relações de gênero foram se construindo (ANDRADE et al., 2002).

Assim, as organizações incorporam esse senso socialmente aceito determinando quais são atividades voltadas para mulheres e para homens, sendo que as mulheres têm esse simbolismo da família e tende a constituir atividades de apresentação, recepção e de acolhida porque transpõem para as empresas essa imagem. Tal fato implica que na divisão sexual do trabalho, que se torna um pretexto muito utilizado pela sociedade para hierarquizar as atividades entre homens e mulheres (BRITO et al., 2004).

Andrade et al., (2002) colocam que os estudos dos gêneros precisam superar a barreira do biológico, passando para compreensão simbólicas e subjetivas nas análises, isso devido á categorização entre o sexo e gênero. Em que o sexo se define pela constituição biológica dos indivíduos, e o gênero definido pelas vivências e interações sociais (CALÁS; SMIRCICH, 1999 *apud* ANDRADE et al., 2002).

A caracterização das profissões como masculinas ou femininas correspondem aos estereótipos construídos socialmente, conferindo atributos ou funções de ambos os sexos, os quais podem ser considerados como uma construção social do gênero. “Os estereótipos de gênero são frequentemente definidos como o conjunto de crenças estruturadas acerca dos comportamentos e características particulares do homem e da mulher” (SANTOS; ANTUNES, 2012, p. 173).

A existência dos estereótipos nas organizações são reproduzidas através da dominação masculina, ou seja, essa personificação do masculino na estrutura da empresa estimula as organizações a serem agressivas, vigorosas, orientadas as decisões estratégicas, analíticas e racionais. Quanto à mulher destaca a bondade, carinho e delicadeza, que demonstra adaptação às funções de subordinação e de apoio (SANTOS; ANTUNES, 2012).

Portanto, as organizações são capazes de definir e reproduzir essas distinções entre homem e mulher de uma maneira sutil, mas poderosa, isso por meio dos discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida social e organizacional. Essa prática discursiva reflete na distribuição e manifestação do poder e resistência entre as pessoas, de acordo com os interesses dos grupos que se organizam (ANDRADE et al., 2012).

Conforme Andrade et al., (2012) e Britto (2004) apesar do discurso de igualdade de condições e oportunidades, há indícios da existência da desigualdade para mulheres e homens no mercado de trabalho, tanto em relação aos níveis salariais, crescimento na carreira e ocupação de determinadas funções que estejam vinculadas aos trabalhos mais periféricos,

precarizados e com menor atribuição de responsabilidades são destinados às mulheres. Assim, considera-se que trabalhos centrais, estáveis e com vínculos empregatícios formais, muitas vezes estão vinculados a cargos de chefia, que usualmente ocupados por homens.

Nesse sentido, a desigualdade por gênero se reproduz no mercado de trabalho, por meio de três mecanismos: através da discriminação salarial, em que os homens tende a receber remuneração superior à das mulheres em cargos idênticos; da segregação ocupacional, fato que as mulheres tende a ocupar cargos menos qualificados e mal remunerados do que os homens; da dificuldade para ascensão profissional entendida com uma sutil barreira para promoção aos níveis superiores da hierarquia nas organizações (CAVAZOTTE et al., 2010).

Em relação ao segmento bancário a pesquisa realizada pela Contraf-CUT em parceria com a Diesse, apresentou que as mulheres continuam discriminadas pelos bancos em relação a remuneração, tendo como base os números da Caged/TEM.

A segregação ocupacional refere-se ao fato de homens e mulheres concentrarem em tipos diferentes de empregos, baseados nas interpretações do que vem a ser uma atividade adequada para homem e mulher. A segregação horizontal pode ser classificada por aquela em que homens e mulheres tendem a ocupar categorias diferentes de empregos, e a segregação vertical na qual as mulheres se concentram em empregos que ofereçam um grau de autoridade e poucas oportunidades de progresso, enquanto o homem ocupam postos de maior poder e influência (GIDDENS, 2005).

Anker e Graff (2004) trazem como consequência desse comportamento, o fato da sociedade ser caracterizada como patriarcal por natureza, na qual as mulheres são responsáveis pelo cuidado dos filhos e outros serviços domésticos, e os homens o papel de provedores, e também devido à multiplicidade de tarefas das mulheres, elas estejam mais propensas que os homens a entrar e sair do mercado de trabalho com mais rapidez, em função de se dedicarem um número menor e mais esporádico de horas ao trabalho, para se adequar o trabalho familiar. A segregação ocupacional por gênero é um dos principais fatores responsáveis pela disparidade salarial.

Na maioria dos países as mulheres têm maiores responsabilidades familiares que os homens, como consequência menor disponibilidade profissional principalmente para jornadas mais longas e viagens de negócios, menos flexibilidade para educação continuada, o que merece um repensar sobre essas profissionais e ressalta-se a importância sobre estudos de gênero no trabalho (CEO do..., 2014).



Giddens (2005) apresenta como outro fator a questão das mulheres terem ou não filhos, isso produz grande impacto na sua participação no mercado de trabalho, pois a probabilidade de uma mulher trabalhar em tempo integral é maior se ela não tiver filho.

De acordo com esses levantamentos, de algum modo à relação do indivíduo com a organização sofre interferência na vida de ambas às partes, isso porque a relação de trabalho que o indivíduo tem com a empresa pode ser a construção de uma relação duradoura ou a vontade de deixar o local de trabalho o mais breve possível. Como reflexo disso a simbologia na qual a estética organizacional transmite aos empregados a ideia de pertencimento ou uma conotação negativa, na qual a organização pode ser vista como uma estrutura de controle (BASSO, BRESSAN, PAULI, 2014).

As organizações já iniciam programas de acolhimento e adaptação dos novos integrantes para evitar eventuais tentativas de desestruturação do ambiente já estabelecido, sendo assim, a estética organizacional assume uma forma na qual a apreensão das crenças, valores, práticas e artefatos da organização são importantes para compreensão da lente estética que os indivíduos podem possuir sobre o local de trabalho. Sugere que para uma boa estética dos processos organizacionais, deve se ter a satisfação e felicidade dos trabalhadores, o que implica num espaço de trabalho esteticamente agradável (BASSO, BRESSAN, PAULI, 2014).

As mulheres conseguem criar ambientes harmoniosos e flexíveis, por meio de uma gestão democrática e participativa, onde possam expor suas opiniões e implantar melhorias nos processos e na gestão.

Na atualidade podem-se encontrar ações conjuntas que discutam sobre a igualdade entre os gêneros. Não somente por meio das empresas, mas toda a sociedade, o governo e principalmente o poder legislativo precisam definir normas a serem cumpridas. E principalmente olhar para assunto não colocando a mulher como melhor que o homem, mas com igualdade.

Para motivar as organizações o Governo Federal em 2005 desenvolveu o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, o qual consiste em disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho. Está dirigida á todos os tipos de empresa sejam de médio até grande porte, público e privado, sendo uma adesão voluntária (BRASIL, 2013).

A empresa ao aderirem o programa elaborará uma ficha de perfil e um Plano de Ação, descrevendo como iram desenvolver essas ações de equidade de gênero e raça, de forma transversal e interseccional dentro da organização. E o que se espera da execução do Plano é a

adoção de práticas de igualdade entre mulheres e homens de forma sistemática (BRASIL, 2013).

Com o cumprimento do Programa as organizações recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero, que motiva e reafirma os compromissos de promoção da igualdade de gênero, inscrita na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2013).

Esse Programa conta com apoio do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Na segunda edição do Programa Pró-Equidade de Gênero 36 empresas e instituições públicas brasileiras se inscreveram, e 23 foram premiadas, entre elas o Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal foram receberam o selo. Na III edição contou com a participação de 71 organizações públicas e privadas, das quais 58 concluíram com satisfação as ações e receberam o Selo em dezembro de 2010. Ressalta-se que na segunda edição do Programa Pró-Equidade de Gênero em 2007/2008 o Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal estavam entre as empresas que receberam o selo (BRASIL, 2013).

Programa este que oferece às empresas a possibilidade de obterem um reconhecimento público pelas ações e práticas de igualdade, considerando que os preconceitos e discriminação afetam no rendimento de homens e mulheres no ambiente de trabalho (BRASIL, 2013).

Outra ação que se pode destacar é referente um grupo de países que participam dos Objetivos do Milênio das Organizações das Nações Unidas (ONU) preveem algumas políticas de promoção da igualdade entre os gêneros na educação, na política e no mercado de trabalho. Em alguns países já se tem por lei a implantação de cotas para mulheres em conselhos de administração, a Noruega foi o primeiro país a aprovar a lei que determina que pelo menos 40% dos membros do conselho de administração de qualquer companhia devem ser mulheres. A França, Espanha, Holanda, Bélgica e Itália aderiram posteriormente o sistema de cotas, exigindo inclusive a paridade salarial, no caso das organizações francesas, para evitar a participação feminina apenas para cumprimento da lei (OLIVEIRA, 2014).

No Brasil em 2010, a senadora Maria do Carmo Alves (DEM), colocou em discussão a implantação de um sistema semelhante ao da Noruega para empresas estatais e de economia mista. Mas foi criticada pela superintendente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que aponta o projeto de lei é falho por não citar o preenchimento de vagas para suplentes nos conselhos administrativos e não prever a paridade salarial.

No entanto á algumas divergências sobre esse sistema, pois a implantação deste sistema não criaria um preconceito ainda maior em relação atuação da mulher, tendo visto que

muitas organizações promoveriam mulheres apenas para cumprimento das cotas e não necessariamente pela sua competência.

Diante disso, alguns estudiosos se posicionam a favor e outros contra esse sistema. De acordo com a carta de opinião do IBGC, a política por cotas pode acarretar efeitos negativos à composição dos conselhos administrativos, devido a excessiva concentração das mulheres como conselheiras poderá sobrecarregar e comprometer o desempenho, e a nomeação de profissionais sem as experiências necessárias. O que se recomenda são ações voltadas para estimular oportunidade tanto para homens e mulheres desenvolverem seus potenciais (OLIVEIRA, 2014).

O IBGC defende que é necessário adotar outras medidas, que por um lado, as mulheres sejam sensibilizadas e preparadas, e por outro lado, o mercado valorize a contribuição da diversidade para o bom funcionamento dos órgãos do sistema de governança. Acreditam que os profissionais, empresas, autorreguladoras e o poder público podem trabalhar em conjunto para alcançar o objetivo de maior participação feminina nos conselhos do Brasil. Já para o pesquisador da FGV-SP Alexandre Di Miceli da Silveira coloca “Quem não é a favor das cotas alega que elas vão contra a meritocracia, mas a situação atual não é meritocrática” (OLIVEIRA, 2014).

Adriana Carvalho, assessora da ONU Mulheres, também apoia as cotas e, porém não se deve ocorrer isoladamente, mas é o primeiro passo para alcançar a igualdade de gênero em outros níveis. Luiza Helena Trajano, presidente do Magazine Luiza, defende também a criação da lei, sendo um processo transitório para acertar a desigualdade, pois somente os processos educativos significariam esperar cem anos para alcançar esse número (ARCOVERDE, 2014).

A empresa Embraco estabeleceu uma diretriz de sempre que possível priorizar a contratação de mulheres para cargos de liderança. Buscam trabalhar com um conceito de diversidade, visões e perfil diferentes ajudam na busca por soluções (MACHADO, 2015).

Porém, sabe-se que as relações de gênero no âmbito organizacional têm como influência fatores históricas da construção da mulher; a qual se remete antes mesmo de se inserirem no mercado de trabalho, por meio da definição patriarcal, assim sendo, a história da mulher é construída a partir das diferenças sendo algo enraizado na estrutura social, o que torna-se impossível acabar com a desigualdade de gênero. Esse histórico hoje reflete muito na relação entre homem e mulher no ambiente de trabalho, podendo interferir positivamente ou negativamente na cultura e desempenho organizacional.

### **2.2.1 Trajetória da mulher bancária**

A inserção das mulheres no setor bancário foi acontecendo aos poucos ao longo das décadas, inicialmente eram contratadas como datilógrafas e escriturarias, exerciam trabalhos mais rotineiros. Na década de 80 representavam quase a metade da categoria (47,5%), porém no início da década de 90 houve um declínio, devido ao processo de reestruturação, onde cargos julgados intermediários foram enxugados, sendo os quais havia forte a presença feminina (VIEGAS, 2010).

Em 1957 o Sindicato dos Bancários ganhou suas primeiras diretoras, Consuelo Toledo e Silva e Maria Aparecida Galvão, que faziam parte da equipe da redação da Folha Bancária, o qual é principal veículo de informação do Sindicato e um dos mais antigos canais da imprensa sindical brasileira. As quais criaram o Departamento Feminino, e em 1961 foi realizado a I Conferência Nacional da Mulher Trabalhadora, cuja participação das bancárias foi representativa, Maria de Andrade, a segunda Tesoureira do Sindicato, reivindicou o cumprimento da jornada de seis horas, salário-família, creche e oportunidade para mulher participar do concurso do Banco do Brasil (BRASIL, 2013).

Em 1969 o Banco do Brasil abriu pela primeira vez inscrições para candidatas do sexo feminino ao cargo de escriturário, anteriormente as mulheres eram admitidas apenas em funções de telefonista e auxiliar de mecanografia. Sendo um marco quando a primeira mulher se tornou gerente em uma agência do Banco do Brasil, e que passado quatro décadas da entrada da primeira mulher. Hoje as mulheres ocupam cargos em toda estrutura organizacional do Banco do Brasil incluindo cargos de gestão (Banco do Brasil).

Em 2009 as mulheres tiveram outra grande conquista, os bancos privados acabaram cedendo à pressão dos sindicatos e da Contraf-CUT, a aderirem entre janeiro e fevereiro ao Programa Empresa Cidadã, o qual implementa a prática da ampliação da licença-maternidade 120 para 180 dias. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal já haviam aderido ao programa um ano antes (FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO PARANÁ, 2010).

Conquista essa que deve ser compreendida não apenas as mulheres bancárias, mas por toda sociedade, pois as mulheres sempre tiveram jornada dupla, tendo que se dividir em trabalho e as tarefas domésticas, filhos e marido, o que acaba prejudicando-as no rendimento e dedicação no trabalho.

Apesar dessa rotina corrida e a falta de tempo para suas necessidades pessoais, 91% das mulheres consideram o trabalho fundamental para suas vidas. Isso as faz permanecerem

no mercado de trabalho por mais tempo, em 1970 apenas 19% com idade entre 40 e 49 anos e 15% entre 50 e 59 anos das mulheres estavam ativas, já em 2007 as taxas de atividades com a mesma faixa etária mostram que 70% e 53% estão ativas no mercado (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2014).

Fator que elevou o aumento da participação da mulher no setor bancário foi devido a grande exigência na excelência do atendimento ao cliente, fator esse que mesmo contribuindo para ascensão do trabalho feminino, não refletiu positivamente na igualdade salarial (VIEGAS, 2010).

Em 2011 o Banco do Brasil, apresentou que nos cargos de Gerente eram ocupados por 22.514 homens, enquanto as mulheres ocupavam apenas 12.019, as remunerações dos homens eram de R\$ 7.701,85 e as das mulheres R\$ 6.520,94. No perfil de Governança os homens também se destacam, no Conselho de Administração são 6 homens e apenas 1 mulher, na Diretoria Executiva são 35 homens e nenhuma mulher, no Conselho Fiscal são 6 homens e 2 mulheres e no Comitê de Auditoria são 3 homens e 1 mulher. De modo geral, os homens apresentam um índice maior na taxa de rotatividade em 2011 (2.16%) e as mulheres (1.26%), publicado em seu relatório anual. (BANCO DO BRASIL, 2011).

Durante o ano de 2014, a média salarial na admissão das mulheres ficou em R\$ 2.921,66 e a dos homens R\$ 3.805,74, representando 23,2% a mais do que as mulheres ganham. Já a média dos salários no desligamento a dos homens foi de R\$ 6.017,45 no período, enquanto a das mulheres é 26% menor que a dos homens. (BANCÁRIOS DE CURITIBA E REGIÃO CUT, 2015).

De acordo com Censo 2014, realizado pela Federação Brasileira de Bancos com 18 instituições financeiras, o número de mulheres de até 34 anos ocupantes diminuiu em relação a 2008 (51,9%) contra (48,4%) em 2014, segue maior que o contingente masculino de 45,1% para 42,3%. Quanto à escolaridade das bancárias em 2008, 71,2 % tinham superior completo e acima, em 2014 esse percentual passou para 82,5%. Na comparação com os homens apresentaram em 2008 64,4% passando para 76,9% em 2014. Em contrapartida, 31,7% dos homens foram promovidos mais de três vezes, e as mulheres apenas 19,9% tiveram o mesmo tratamento dentro dos bancos. (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2014).

Em relação à participação em cargos de gerência, superintendência e direção ainda há uma menor participação das mulheres, sendo que apenas 14,8% das mulheres contra 22,5 % em relação aos homens que exercem os mesmos cargos. Percebe-se que a maior participação da mulher está em cargo com atividades operacionais e administrativas, 44,7% de mulheres contra 36,1% por homens (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2014).

Quanto à remuneração média dos homens gerentes é de R\$ 7.251,00 e o das mulheres gerentes R\$5.221,00, uma diferença de 38,8%. Tal diferença aumenta quanto maior for à escolaridade da categoria bancária. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO, 2013).

Compreende-se que quanto maior o cargo de gestão menor é a participação da mulher, ao analisar o número de promoções o homem chega a ser promovido mais de três vezes, enquanto a mulher tem no máximo até três promoções (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2014).

Mesmo sendo a maioria no mercado de trabalho e com maior grau de escolaridade, as mulheres continuam ganhando menos, e a luta pela igualdade não cabe apenas as mulheres, mas toda a sociedade. É preciso conscientizar de que o mundo só é bom, quando é bom para todos, é o que destaca Cristiane Zacarias, secretária de Igualdade e Diversidade do Sindicato dos Bancários de Curitiba e região. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO, 2013).

Não somente nos bancos privados, mas as Cooperativas de Crédito se posicionam para inserção das mulheres. Na abertura do 10º Fórum Nacional de Presidentes e 11º Encontro Nacional de Executivos do Sicredi realizados em março de 2014, o CEO do Woccu (World Council of Credit Unions) organização mundial que representa as cooperativas de créditos desde 1971, lembrou do foco do trabalho das cooperativas crédito para agregar jovens e mulheres em toda e qualquer instância, pois esses públicos trazem a diversidade de informações, ideias e diferentes perspectivas para negócio (CEO..., 2014).

A média mundial da participação das mulheres como associadas nas cooperativas de crédito é de 46%, já como colaboradoras ocupam 31% das posições e em conselhos apenas 7% são CEOs (CEO..., 2014).

Percebe-se que independente da estrutura organizacional as mulheres apresentam menor participação, comparando com a história houve sim um aumento delas neste segmento, isso se deve muito a grande exigência na excelência do atendimento ao cliente.

### 2.3 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

O número de mulheres em cargos de liderança tem aumentado no mundo todo nos últimos anos, hoje elas representam 24% nos cargos de presidência, vice-presidência e diretorias. O país que mais emprega mulheres em cargos executivos é a China. A China é líder no ranking dos países que mais têm mulheres em cargos de alto escalão nas organizações, em um ano eles passaram de 21% para 51% de mulheres executivas, isso é devido ao fato de terem um PIB alto e abertura da economia que faz com que todos cresçam, incluindo as mulheres (ARCOVERDE, 2013).

Após a China, a Polônia se destaca com (48%), a Letônia (43%), a Estônia e Lituânia com (40%), enquanto a Europa como um todo têm 25 % dos cargos de gestão ocupado por mulheres. O Brasil ainda apresenta um índice baixo comparado com esses países, hoje apresentam apenas 23% (2013) de mulheres que ocupam cargos de alta gestão, mas que está similar a média mundial (ARCOVERDE, 2013).

No Brasil, uma pesquisa realizada por pesquisadores da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, constataram que de cada cem cadeiras existentes no alto escalão das empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores, apenas oito são ocupadas por mulheres. Na pesquisa foi analisado um grupo de 70 mil posições de diretorias e conselhos administrativos entre 1997 a 2012 (OLIVEIRA, 2014).

Porém, mesmo diante desta baixa representatividade pode-se encontrar exemplos de mulheres que ocupam cargo de alta gestão, como no caso de Helga Lepper de Loyol que atualmente atua no conselho de administração da empresa Lepper, empresa que atua com artigos para cama, localizada na cidade Joinville do estado de Santa Catarina. Helga foi convidada pelo seu esposo para assumir o setor de Desenvolvimento de novos produtos, com a missão de dar um toque feminino as coleções. Em 1995, assumiu a presidência da companhia têxtil, abrindo caminho para um cenário que dura até hoje, pois o posto mais alto da empresa já passou pelas mãos de suas duas filhas, Gabriela e Maria Regina, a atual presidente da Lapper (MACHADO, 2015).

Exemplo de Helga reforça que as organizações buscam contratar mulheres ao identificar características ligadas a aspectos como atenção, cuidado, afetividade, sensibilidade, criatividade e passividade. Essa sensibilidade que a mulher possui faz com ela consiga enxergar questões que estão implícitas nas organizações e nas relações, no caso de Helga quando ela coloca, dar um toque feminino refere-se ao olhar micro, atenta aos detalhes e tato para sensibilizar a equipe (AMARAL, 2012).

Outro exemplo é uma das maiores empresas de confecções de camisas do mundo, a Duda Lina. Coordenada já há 10 anos por Sônia Regina Hess de Souza de 58 anos, casada e com 15 filhos. Ela coloca que a maior conquista desde que assumiu a presidência foi transformar a sua forma de pensar e conseguir que a indústria se tornasse varejo de roupas femininas. Em 2012, Sônia recebeu o prêmio de Personalidade das Vendas pela ADVB/SC (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil/Santa Catarina), se tornará a primeira mulher ser reconhecida nos 50 anos da premiação (MULHERES..., 2014).

A empresa Embraco, uma multinacional que atua no mercado de compressores herméticos para refrigeradores, que tem hoje 173 cargos executivos e vinte e nove deles são ocupados por mulheres, que correspondem a 15,6% do total. Sendo que a primeira mulher assumir a vice-presidência de Recursos Humanos foi em 2012 por Úrsula Angeli, graduada em administração de empresas pelo Centro de Ciências de Administração e Socioeconômicas (Esag/Udesc), de Florianópolis, e pós-graduada no MBA executivo da Fundação Getúlio Vargas São Paulo (FGV/EAESP), com experiência de mais de 16 anos na área de recursos humanos. Iniciou a carreira como trainee na Brahma (LOETZ, 2013).

Quanto às áreas de atuação as mulheres se destacam na área de Recursos Humanos com 76,70% de participação, na Educação com 62,85%, mas dominam também nas áreas de Relações Públicas com (61,68%) e na medicina e saúde (55,86%).

Esses são alguns exemplos que pode-se destacar, mas houve sim um aumento significativo em relação à participação das mulheres nesses cargos. Uma pesquisa realizada pela Catho (2015) comprova que em cargos como vice-presidência as mulheres passaram de 12,89% em 2002 para 27,06% em 2015. Após esse cargo de vice-presidente, houve um aumento nos cargos de gerência (82,17%), supervisora (76,79%), presidente (67,96%) e diretor com (47,94%).

Entretanto, pode-se encontrar mulheres em áreas que é caracterizado como masculino, exemplo disso é Tania Maria Andrade que exerce o cargo de Chefe de Departamento de Montagem de quadro elétricos da empresa WEG localizada em Jaraguá do Sul. Sob sua coordenação está uma equipe de 106 colaboradores, e esta envolvida em projetos de países como México, Chile e Austrália. É formada em contabilidade, administração, técnica em eletromecânica e iniciou curso Engenharia Elétrica. (MACHADO, 2015).

Tania coloca que o espírito materno, pode servir como um trunfo para que as mulheres alcancem mais cargos de liderança, á “mulher normalmente tem uma sensibilidade maior. Como a era do chefe carrasco já passou, é preciso alguém mais flexível, mais gentil, e nisso nós estamos um pouco à frente. Eu brinco que tenho vários filhos” (MACHADO, 2015).



Segundo Mandelli (2010) a liderança feminina e masculina contribui e agrega resultados diferentes, assim é importante que se entenda as diferenças sutis que regem nos gêneros. Os homens apresentam um comportamento independente, assertivo e competente, já as mulheres tende ser amigáveis, expressiva e não egoístas .

A WEG também é um exemplo de empresa que oportuniza as mulheres, mas que por ser do setor metal mecânico onde a mão de obra operacional e a formação acadêmica ainda são predominantemente masculinas, assim é natural que na maioria dos cargos de Gerência sejam ocupados por homens, hoje são apenas trinta e duas mulheres em um universo de 560 funções de Gerência (MACHADO, 2015).

Mesmo diante desses números hoje ainda existe desigualdade entre homem e a mulher, e uma pesquisa realizada pela Consultoria Ernest & Young calcularam que somente daqui a 80 anos as mulheres terão as mesmas oportunidades de trabalho que os homens. Marina Nogueira, sócia da consultoria coloca que é muito tempo, é mais de quatro gerações e não se pode esperar, pois oportunizar chances iguais para que as mulheres cresçam e ocupem cargos executivos pode trazer mais lucro para empresa. Nesta mesma pesquisa, constatou-se que a participação das mulheres em locais onde há predominância de homens pode elevar em até 25% a produtividade. E porque isso? Porque a mulher traz um olhar mais detalhista, crítico e focado em gestão de pessoas, não é melhor e nem pior, é simplesmente complementar a visão masculina (SÓ DAQUI..., 2015).

O mercado exige habilidades como criatividade, empatia para lidar com clientes internos e externos, de forma dócil e jogo de cintura para lidar com situações de conflitos, sendo características consideradas femininas (AMARAL, 2012). Essa postura das organizações acontece em função dos clientes externos estarem mais exigentes em relação ao produto e atendimento geral, e isso faz com que as empresas busquem lideranças que consigam envolver e comprometer a equipe na realização das atividades e no alcance dos resultados.

Segundo Batista et al., ([2015?]) as organizações estão cada vez mais diante de um mercado competitivo, colocando as em uma contínua transformação nas esferas econômica, política, social e legal. Tendo que rever alguns conceitos e estratégias que influenciam o ambiente organizacional, e pode-se dizer que com isso tendem a abrir um maior espaço para atuação da mulher em cargo de liderança.

Chiavenato (2008) coloca que os colaboradores constituem o principal ativo das organizações, assim, surge à necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus colaboradores. Estão percebendo que para crescerem precisam ser capazes de

otimizar o retorno sobre os seus investimentos de todos os parceiros, principalmente de seus colaboradores, que podem contribuir positivamente ou negativamente as forças e fraquezas da organização, dependendo da maneira como são tratados. Complementa Mandelli (2010, p.1) “Cada vez mais as empresas estão valorizando o comportamento humano e usando as habilidades comportamentais para obter melhores resultados”.

O sucesso da organização vem muito das lideranças, as quais exercem grande influência na trajetória da empresa, conforme Daft (2010, p. 687) “a liderança estimula a visão, criatividade e mudança [...] Liderança significa questionar o *status quo* para que normas ultrapassadas, improdutivas ou socialmente irresponsáveis possam ser substituídas para enfrentar novos desafios”. Ou seja, a liderança estimula a empresa e seus liderados para uma visão de futuro, transformará tudo aquilo que acreditam em ações conjuntas que acarretarão em mudanças e inovação na estrutura e gestão organizacional.

No entanto, o surgimento do líder ainda apresenta uma relação com a masculinidade, e uma possível relação andrógena na qual surgem líderes que indicam a existência das características femininas equilibrada com as masculinas podendo ser uma importante percepção da liderança. Esse comportamento andrógeno, é a mistura de características do comportamento feminino com a do masculino, essa abrangência de comportamentos humanos fornece um caminho para crescimento e desenvolvimento profissional, principalmente, o sucesso ao longo do tempo para o ápice irrevogável da liderança feminina nas organizações (MANDELLI, 2010).

A questão é de que forma e em que momento adotar determinadas características de comportamento, ao invés de se limitarem o que é culturalmente definido como masculino e feminino.

Diante deste contexto, as mulheres lideram diferentemente dos homens, e esse comportamento diferente sugere-se um modelo estrutural-cultural. Sendo, que pelo fato das mulheres serem com frequência vítimas de falta de poder, respeito e expectativas estereotipadas que resultam em normas culturais e estereótipos, elas se comportam de modo diferente para se tornarem líderes eficazes (COLELLA, HITT, MILLER, 2010).

Mandelli (2010) traz que para mulher atingir cargos de liderança precisa estudar e se dedicar mais que o homem na busca pelos os mesmo papéis, esforçando-se na construção de sua credibilidade entre a equipe. Enquanto o homem tem seu papel definido na sociedade a mulher vive em uma constante luta para provar a si mesma e aos outros que também é capaz de desempenhar determinadas atividades. Esse comportamento da mulher á faz se entregar por completa ao trabalho, e muitas vezes fazendo longas jornadas de trabalho e sobrecarga de

tarefas. Uma junção de esforços para mostrar e construir uma imagem de força, credibilidade e confiança perante a equipe e organização.

O mercado de trabalho aprecia as competências comportamentais em um bom líder, assim as mulheres sobressaem-se pela capacidade de se autogerenciar, planejar e executar projetos, integrando os colaboradores em todas as etapas do processo. Esse comportamento proporcionará uma satisfação e valorização aos liderados, refletindo no bom desempenho das atividades e alcance dos resultados.

### **2.3.1 Conceito de liderança**

É comum a confusão que fazem do conceito de liderança e chefia, mas há uma diferença conceitual apesar de parecidos. Essa nomenclatura Chefe foi criada há muito tempo, que conforme o norte americano Alford, ao estabelecer os princípios fabril, arrolou pela organização a chefia como um dos primeiros requisitos essenciais para governar a fábrica, isso porque, o conceito de chefia caracteriza-se um modelo antigo, de procurar no dia-a-dia os defeitos da equipe para punir, humilhar e muitas vezes acabava com isso destruindo o desempenho da organização (NEZ; PANZENHAGEN, 2012).

Desta forma, o chefe não busca trabalhar em parceria com funcionário, mas em intimidar, não aceita opiniões, não sabe ouvir, ou seja, não tem uma mente aberta para aceitar mudanças e lidar com diferentes personalidades (NEZ; PANZENHAGEN, 2012).

Daft (2010, p.683-684) descreve a liderança como sendo “a capacidade de influenciar pessoas ao alcance das metas organizacionais. [...] A liderança é dinâmica e envolve o uso do poder para influenciar pessoas e conseguir que as coisas sejam feitas”.

Colella, Hitt e Miller (2013) descrevem a liderança como sendo um processo de prover o direcionamento geral e influenciar indivíduos ou grupos para que juntos alcancem objetivos.

Para Lacombe e Heilborn (2010, p. 349) “liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”.

É comum entre os autores que a liderança se exerce por meio da influência, sendo o efeito que as ações de uma pessoa têm sobre as atitudes, os valores, crenças e comportamentos dos outros (DAFT, 2010).

Desta forma, os líderes precisam fazer uso eficaz e apropriado do poder, Heilborn e Lacombe (2010, p.348) define o poder de duas maneiras: “a primeira sendo a capacidade de controlar os indivíduos, eventos ou recursos, fazendo acontecer aquilo que a pessoa quer, ou

como a capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos”. Daft (2010) complementa que enquanto o poder causa uma mudança na pessoa, à influência é o grau de mudança real.

O uso da influência na liderança se torna eficaz na constituição do compromisso e do desempenho sustentado, portanto, Daft (2010) destaca cinco fontes de poder tais como:

- Poder legítimo advém de uma posição gerencial formal de uma organização e autoridade que é lhe concedida é chamada de poder legítimo;
- Poder recompensa origina-se da autoridade de conceder recompensas a outras pessoas, podendo ser aumento de pagamentos ou promoções, elogios, atenção e reconhecimento;
- Poder coercitivo refere-se a autoridade de punir ou recomendar punição. O líder tem o direito de demitir ou rebaixar os funcionários, criticar ou retirar os aumentos nos pagamentos;
- Poder especialista resulta em um conhecimento ou habilidade que esteja relacionada com tarefas desempenhadas pelos liderados;
- Poder referência vem das características pessoais do líder que infundem identificação, respeito e admiração dos liderados. Este tipo de poder se torna viável na área da liderança carismática, pois, quando os trabalhadores admiram uma liderança, a influência é a base no poder;

Os líderes eficazes são aqueles que utilizam de uma variedade de táticas de influência, que melhoram o desempenho da equipe e a constituição do compromisso. Tal postura proporciona uma gestão aberta e flexível, em que os subordinados podem expor suas ideias e opiniões.

### **2.3.1.2 Teorias da liderança**

Tal processo de identificação vem sendo realizado através de três abordagens: a baseada nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional (DAFT, 2010).

Abordagem baseada nos traços é um dos primeiros estudos sistemático realizado para compreender a liderança, sendo uma tentativa de identificar características e traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes (GRUBER, 2001). Para Daft (2010) os traços são características pessoais distintas de um líder, tais como inteligência, valores, autoconfiança e aparência.

Quadro 1 - Características pessoais dos líderes

<b>Características Físicas</b> Energia Capacidade de resistência	<b>Personalidade</b> Autoconfiança Honestidade integridade Entusiasmo Desejo de liderar Independência	<b>Características relacionadas com o trabalho</b> Motivado para a realização, desejo de superação Consciência contra obstáculo tenacidade
<b>Inteligência e capacidade</b> Inteligência Capacidade cognitiva Conhecimento Julgamento Determinação	<b>Características sociais</b> Sociabilidade, habilidades interpessoais Cooperação Capacidade de obter cooperação Tato, diplomacia	<b>Histórico Social</b> Educação Mobilidade

FONTE: DAFT, 2010, p. 689.

Na tabela acima, resume as características que mais têm recebido apoio das pesquisas, no entanto, ela sozinhas não são suficientes. Por isso, os estudos expandiram para entendimento da liderança além dos traços pessoais do indivíduo para focar na dinâmica do relacionamento entre os líderes e os seguidores (DAFT, 2010).

Essa teoria permite concluir que os líderes já nascem com as características de líderes, não havendo a probabilidade de fazê-los posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal (GUSTAVO, 2013).

Segundo Bateman e Snell (2007) determinadas características da personalidade não são inatas, mas podem ser adquiridas e que distinguem líderes eficazes de pessoas comuns, tais como: iniciativa, motivação da liderança, autoconfiança, integridade e conhecimento do negócio.

Quadro 2 - Traços de liderança categorizados

<b>Iniciativa:</b> abrange profunda necessidade de realização, constante esforço no sentido de melhorar, ambição, vivacidade, tenacidade. A necessidade de realização dos líderes muito está relacionada aos índices de crescimento da empresa da qual fazem parte, no entanto, essa necessidade de realização não pode ser focado somente para realização pessoal, envolvendo-se muito com o trabalho ao ponto de não delegar autoridade e responsabilidade suficientes.
<b>Motivação da liderança:</b> grandes líderes desejam liderar. O importante é ser extrovertido, a extroversão está consistentemente relacionada tanto com o surgimento quanto a eficácia da liderança. Outra característica é a grande necessidade de poder, o qual induz as pessoas a tentarem influenciar outras, mantendo se assim o interesse e satisfação no processo de liderança. O poder é exercido de forma moral e socialmente construtiva, os líderes inspiram mais confiança, respeito e compromisso com a sua visão.
<b>Autoconfiança:</b> a liderança é desafiador e constituído por obstáculos inevitáveis, e autoconfiança auxilia o líder a superar os obstáculos, a tomar decisões mesmo com as incertezas, e inspira a confiança nas outras pessoas. Autoconfiança não pode ser excessiva, pois poderá resultar em arrogância e petulância.
<b>Integridade:</b> é a correspondência entre as atitudes e palavras. Honestidade e credibilidade são características inerentes desejáveis á liderança, pois são traços que inspiram confiança nas outras pessoas.
<b>Conhecimento do negócio:</b> o líder precisa ser suficientemente inteligente para interpretar todas as informações que passam pelas organizações, setor ou questões técnicas.

Fonte: Adaptado de BATEMAN; SNELL, 2007.

Evidenciada a dificuldade em isolar os traços ou características de líderes eficazes, fez com que os pesquisadores passassem a identificar os comportamentos que pudessem determinar o sucesso do líder (BATEMAN; SNELL 2007). Diferentemente da teoria dos traços, nesta os pesquisadores procuram determinar o que os líderes faziam para alcançar a eficácia na gestão, e defendem que os comportamentos podem ser aprendidos, portanto, as pessoas podem ser treinadas e desenvolvidas para liderarem eficazmente.

Surgida no pós-guerra, a abordagem comportamental concentra-se nas funções e nos estilos de liderança. Os pesquisadores descobriam que tanto as funções relacionadas as tarefas quanto as de manutenção do grupo devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para obterem um bom funcionamento (GRUBER, 2001).

Portanto, essas duas categorias de comportamento amplamente definidas destacam:

#### Desempenho de tarefas

A liderança exige a realização do trabalho. Comportamentos voltados ao desempenho de tarefas são esforços do líder para assegurar o cumprimento das metas da unidade de trabalho ou da organização. [...] Ela inclui um foco na velocidade de execução do trabalho, na qualidade e precisão, na quantidade de produção e no cumprimento das normas (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 401).

O líder orientado ao trabalho é a extensão na qual se volta para o trabalho e dirige as atividades dos subordinados em direção à meta, “os líderes com esse estilo, em geral, dão instruções, gastam tempo planejando, enfatizam os prazos-limites e fornecem cronogramas explícitos das atividades de trabalho” (DAFT, 2010, p. 690).

#### Manutenção do grupo

[...] o líder executa ações para assegurar a satisfação dos componentes do grupo, para desenvolver e manter relações harmoniosas no trabalho e para preservar a estabilidade de social do grupo. [...] Ela conclui um foco no sentimento e no bem-estar das pessoas, na valorização delas e na redução do estresse. Esse tipo de comportamento de liderança tem profundo impacto positivo na satisfação e motivação dos seguidores, e na eficácia do líder (BATEMAN; SNELL, 2007, p.401).

A teoria comportamental forneceu bases à abordagem da liderança transformacional, que transcende com interesses individuais para bem do grupo e organização, focando no progresso e desenvolvimento ao longo prazo (OLIVEIRA, 2011).

Colella, Hitt e Miller (2013) abordagem transformacional envolve em motivar os seguidores a fazer mais do que o esperado, a desenvolver e crescer continuamente, a aumentos seus níveis de autoconfiança e a colocar os interesses da unidade ou da organização à frente dos seus próprios.

Segundo Rodrigues (2011), a motivação no ambiente organizacional é a principal responsabilidade da liderança, pois ela precisa formar um ambiente que ao mesmo tempo se

têm seriedade dos colaboradores e por outro lado provoque-as ao desempenho do trabalho nos resultados.

A liderança transformacional envolve o carisma, estímulo intelectual e consideração com o indivíduo, que resulta tanto em características pessoais quanto ações específicos.

#### Quadro 3 - Base da liderança transformacional

<b>Primeiro componente</b> carisma ou influência idealizada, produzem mudança tanto na organização quanto nos liderados, eles apresentam a capacidade de liderar as mudanças na missão, estratégia, estrutura e cultura organizacional. Isso porque, focam em qualidades intangíveis como visão, valores compartilhados e ideias para construir relacionamentos. Além, de apresentarem grande capacidade em reconhecer e entender as emoções das pessoas.
<b>Segundo componente</b> é a motivação inspiracional que apresenta desafios e engajamento dos seguidores para com os objetivos compartilhados.
<b>Terceiro componente</b> a estimulação intelectual que fomenta uma visão, análise crítica e avaliação das situações, geração de soluções e implementação de padrões.
<b>Quarto componente</b> é a consideração individualizada que consiste no tratamento individual dos liderados, seja através de treinamento, desenvolvimento e orientação para crescimento profissional.

FONTE: Adaptado de BATEMAN; SNELL, 2007.

Outra abordagem para liderança é a transacional caracterizada por um comportamento com base em recompensas contingenciais pelo comportamento dinâmica da administração. Está baseada nas relações extrínsecas de troca entre os líderes e seus seguidores (COLELLA, HITT, MILLER; 2013).

Quanto ao líder transacional, é aquele que usa de seus poderes legítimos, para que possa motivar seus seguidores através de promessas e recompensas. As formas de gerenciamento de comportamentos e situações neste caso são (OLIVEIRA, 2011):

- a. recompensa contingencial os líderes devem indicar ou consultar seus seguidores, sobre o que tem que ser realizado em troca de recompensas implícitas ou explícitas;
- b. gerenciamento de ativo por exceção os líderes monitoram o desempenho dos seguidores e corrigem os erro/enganos;
- c. gerenciamento passivo por exceção líderes esperam passivamente pelos erros/enganos dos seguidores para corrigi-los, via feedbacks negativos ou repreensões;
- d. laissez-faire os líderes evitam liderar, isto é, se eximem do papel de líder.

Contudo, a melhor liderança é aquela composta pela transacional e transformacional, isso porque, a transacional aumenta a efetividade da liderança transformacional e pode ser utilizada como meio de ampliação da capacidade de negociação (OLIVEIRA, 2011).

Nesse contexto, em isolar os traços ou comportamentos de liderança eficazes levaram os pesquisadores a determinarem as variáveis situacionais que tornariam em um estilo de liderança mais eficaz do que os já descritos acima.

As principais variáveis situacionais identificadas foram: a personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização; e as expectativas e comportamento dos pares (GRUBER, 2001, p.15).

A teoria contingencial é aquela que busca identificar quais desses fatores situacionais são mais importantes e, também, prevê que estilo de liderança será mais eficaz numa determinada situação (SANTIAGO, 2007). Portanto, os líderes devem estar adequados a uma situação particular ou a situação deve ser mudada para se adequar ao líder (GRUBER, 2001).

Colella, Hitt e Miller (2010) apresentam que sendo necessário o líder pode tratar diferentemente os indivíduos dentro de uma mesma organização, pois se os indivíduos são diferentes os líderes podem se beneficiar abordando-os de diferentes maneiras até certo ponto.

Os principais fatores situacionais desta teoria são: 1) características pessoais dos seguidores e 2) pressões e demandas ambientais enfrentadas pelos seguidores para atingirem as metas. Esses fatores determinam os tipos mais adequados de comportamento de liderança (BATEMAN; SNELL, 2007, p.407), tais como:

- Liderança diretiva comportamento voltado para desempenho de tarefas;
- Liderança apoiadora voltada à manutenção do grupo;
- Liderança participativa ou estilo de decisão;
- Liderança orientada voltada à motivação das pessoas;

Em geral, a responsabilidade do líder é trabalhar com os subordinados para ajudá-los a alcançarem as metas propostas, oferecendo suporte e orientação. Assim, amenizará as barreiras frustrantes enfrentadas no caminho percorrido para atingirem os objetivos, o líder precisa ajudar o subordinado a adquirir habilidades e confiança necessárias para desempenhar as tarefas e alcançar as recompensas disponíveis (BATEMAN, SNELL; 2007; DAFT, 2010).

Dentre as características apresentadas é possível destacar os diferentes líderes, tais como (FARIA, 2011):

- Líder Carismático é aquele que inspira seus liderados a confiança, segurança e envolvimento emocional.



- Líder Inspirador é aquele que raramente precisa dar ordens aos seus liderados, usa da influência para conduzir as atividades com autoridade e participação, sabe contagiar os colaboradores com sua força, energia positiva e determinação.
- Líder Executivo é aquele que possui competências e habilidades técnicas para realização dos objetivos organizacionais, surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem.
- Líder Coercitivo é aquele que exerce a liderança através da coerção, causando tremor e insatisfação entre os liderados, apresentando instabilidade na relação entre o líder os liderados.
- Líder Distributivo é aquele que delega tarefas, mas estão sempre controlando e exigindo resultados.
- Líder Educativo é aquele que busca ensinar, cria um ambiente de harmonia, busca dar o exemplo, compartilha conhecimentos técnicos e humanos.

Os líderes carismáticos, inspiradores e educativos, que se destacam nas organizações. A capacidade de relacionar-se é saber interagir com pessoas de características diferentes, sem que perca a autoridade e o respeito sobre a equipe é destaque entre estes líderes. Conquistar seus liderados, envolvê-los na busca dos objetivos organizacionais e gerar admiração são competências essenciais para as empresas de sucesso e que somente os líderes citados possuem (DAFT, 2010).

A liderança contingência ou situacional partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha do estilo de liderança, mas no contexto em que as organizações se transformam continuamente se tem uma nova perspectiva, que parte da valorização dos relacionamentos no meio que a liderança está inserida, sendo assim, os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos e delegar poderes (GRUBER, 2001).

A gestão participativa possibilita a criação de processos descentralizados e relacionamento cooperativo, a organização que se destaca nesta gestão consegue compartilhar processo decisório e controle das atividades com os funcionários. Esse posicionamento reflete na eficácia da resolução problemas internos, nos processos produtivos e nas mudanças das relações de trabalho (SILVEIRA, 2009). Compartilharão objetivos e informações, ouvindo sugestões, delegando poderes e transformando grupos em equipes integradas e comprometidas.

## 2.4 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA MULHER LÍDER

As características pessoais do líder é o que se passa a ser observado pelas organizações, pois nenhum candidato é eliminado na seleção pelo aspecto técnico. Pois o lado técnico pode ser ensinado, mas o comportamental não é preciso saber trabalhar em equipe, a maneira correta para se comunicar e utilizar de técnicas para motivar a equipe ao alcance dos resultados, tornando-se um profissional com perfil diferenciado (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Assim, as mulheres se destacam no processo de seleção para contratação ou promoção, em função do seu perfil comportamental, destacando-se por comportamentos voltados a humanização, através de compreender melhor a situação de equipe, de se colocar no lugar do outro e mantendo um ambiente harmonioso. Reis (2013) expõe que o papel das mulheres nas organizações é em grande parte o de sensibilizar, isso porque elas tendem a levar para empresa seu lado maternal, cuidadora, exercendo as atividades com maior qualidade e com um olhar micro quando se trata de gerar resultados.

Tais características a mulher desenvolve desde sua infância analisando o comportamento de suas mães, adquirindo conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve mais cedo o talento de relacionamento. Abrangendo momentos de atenção, zelo e desvelo que representa uma atitude de ocupação, preocupação, responsabilização e envolvimento afetivo com o outro. Essa dimensão feminina apresenta o modo-de-ser-cuidado, enquanto a masculina o modo-de-ser-trabalho (BOFF, 2001 *apud* GOMES, 2005).

Porém, Adams (1990) *apud* Amaral (2012) afirma que atributos femininos, como flexibilidade e atenção vêm ganhando importância no contexto das organizações, mas é preciso ter cuidado com armadilha da compaixão, ou seja, risco no qual a mulher assume quando aceita esse papel de cuidadora levando a desconsiderar seus outros atributos e assim reforçando sua posição de inferioridade.

A mulher na organização se torna importante porque suaviza as relações, na pesquisa realizada por Betiol e Tonelli (1991) já identificou se as diferenças femininas e masculinas no âmbito do trabalho. A análise realizada a partir da percepção dos homens percebeu-se entre todos os entrevistados, unanimidade na afirmação que a mulher consegue conciliar a razão e emoção e que tem flexibilidade para lidar com pessoas e conflitos na organização. Os entrevistados trouxeram as seguintes falas:

“o homem é mais rígido, a mulher é mais flexível”, “o executivo de sucesso é aquele que tem chance, vontade e conhecimento, é aquele que gosta do que está fazendo e

tem eficácia no que faz. A mulher tem mais sensibilidade do que o homem e isso pode gerar mais sucesso” (BETIOL; TONELLI, 1991, p. 27).

Entende-se que tais diferenças entre homens e mulheres não assuntos recentes, a inserção da mulher no mercado de trabalho fez com que se iniciassem estudos sobre a relação entre os mesmos, destacando desta forma quais os comportamentos que os diferem. Ressalta-se nesta pesquisa de Betiol e Tonelli que tais posicionamentos e opiniões sobre o assunto, podem ser encontrados em estudos mais recentes.

Conforme Gutierrez (2012) as mulheres apresentam uma maior sensibilidade em seus contatos de trabalho, com seus liderados e *stakeholders*, e sendo mais suscetíveis aos problemas alheios.

Esse comportamento da mulher corresponde a cordialidade, que segundo Colella, Hitt e Miller (2013, p. 141) a cordialidade refere-se ao grau em que uma pessoa é tranquila e tolerante, pessoas cordiais aparentam ser persistentemente eficazes em trabalhos de equipe. Destacam ainda, “em que uma pessoa acredita na honestidade das outras pessoas, é simples e direta, está disposta ajudar outras pessoas, tende a produzir sob condições de conflito, exibe humildade e é sensível aos sentimentos de outras pessoas”.

Compreende-se que o comportamento da mulher pode relacionar-se com uma das três teorias da liderança da liderança, a abordagem comportamental definida pela manutenção do grupo que se caracteriza:

[...] o líder executa ações para assegurar a satisfação dos componentes do grupo, para desenvolver e manter relações harmoniosas no trabalho e para preservar a estabilidade de social do grupo. [...] Ela conclui um foco no sentimento e no bem-estar das pessoas, na valorização delas e na redução do estresse. Esse tipo de comportamento de liderança tem profundo impacto positivo na satisfação e motivação dos seguidores, e na eficácia do líder (BATEMAN; SNELL, 2007, p.401).

A liderança precisa estar voltada para equipe, pois é por meio dos colaboradores que juntos alcançaram os resultados, o líder precisa fazer com que seus liderados compreendam o papel de cada um dentro da organização e que cada um precisa contribuir com resultados. Para isso, a responsabilidade do líder é de trabalhar com os liderados ajudando-os a alcançarem as metas propostas e oferecendo suporte e orientação (BATEMAN; SNELL, 2007; DAFT, 2010).

O estilo de liderança feminino está voltado para o colaborador exercendo uma gestão democrática e participativa, a qual oferece apoio nos momentos difíceis e nas necessidades do grupo. Portanto, a mulher interfere positivamente na entrega de suas tarefas, denota-se

habilidades para desenvolver diversos papéis, vontade em aprender, humanismo, empatia, formação de equipes de qualidades e harmônicas (REIS, 2013).

Enquanto a liderança masculina é considerada mais diretiva e orientada para tarefas e a obtenção dos resultados. O homem adota a figura de provedor, agressivo, ativo, forte, empreendedor, inteligente e dominador, se coloca como responsável pela esfera pública, a qual se remete a tudo aquilo que pode ser visto e ouvido por todos denotando visibilidade e acessibilidade (GIRÃO, 2001 *apud* AMARAL, 2012).

Colella, Hitt e Miller (2010) colocam que se a mulher adotar uma postura de liderança mais agressiva pode ser considerada de má índole ou demasiadamente emocional, enquanto o homem se comportando da mesma forma poderá ser considerado forte, confiante ou impetuoso. Sendo assim, as mulheres apresentam vantagem competitiva devido aos seus estilos estarem marcadas pelo senso de responsabilidade que as levam para uma melhor realização das atividades, implicará em uma maior satisfação dos envolvidos.

Um dos maiores obstáculos na trajetória feminina é a crença de que a liderança tem mais similaridade com a figura masculina do que com a feminina. Ressalta-se que a mulher ao adotar um estilo de comando-controle ou se comportar de um modo extremamente assertivo se tem maior risco de ser mal avaliada pela sua equipe. Ao contrário os homens que exibem o mesmo comportamento são elogiados, mas se considerarmos que a chave para uma liderança bem sucedida está no poder em influenciar as pessoas pode-se dizer que as mulheres levam vantagem (MANDELLI, 2010).

Em relação ao poder de influenciar as mulheres busca utilizar várias táticas uma delas é através da gestão participativa e democrática, na qual seus liderados têm abertura para expor suas ideias e opiniões, assim fazendo parte do processo de decisão. Talvez por isso as mulheres tenda demorar na tomada de decisão, pois busca ouvir todos os envolvidos, se armam de argumentos e considera mais detalhadamente as consequências de longo prazo de suas decisões. Diferentemente dos homens que tendem a decidir instantaneamente e preocupam-se com a repercussão e sua decisão mais no curto prazo (LEITE, 1994 *apud* ALMEIDA; GOMES, 2011).

Compreende-se que a mulher retrata esse comportamento por ter como vantagem a habilidade para comunicação se comparado aos homens, e isso sem dúvida facilita o poder de persuasão e influência na formação de coalizões corporativas (MANDELLI, 2010).

A habilidade de comunicação exige que o líder apresente facilidade para ouvir, transmitir e argumentar com coerência e clareza perante os liderados. Esta habilidade se torna importante em função de servir como ponto entre as pessoas, em momentos de discussão ou

esclarecimentos de opiniões e pontos de vistas diferentes, além de serem receptivos nos contatos (GRAMIGNA, 2007). Heilborn e Lacombi (2010, p. 214) colocam que uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir “de compreender o que outro deseja comunicar, de saber interpretar, saber se calar no momento certo e demonstrar disponibilidade e atenção para escutar o outro”.

Segundo Colella, Hitt e Miller (2010) no processo de comunicação, em primeiro lugar a credibilidade geral do comunicador exerce um efeito importante sobre a resposta do alto á tentativa de persuasão, pois quando as pessoas percebem que tem os mesmos interesse ou objetivos que o comunicador, é mais provável que se deixem persuadir.

Consequentemente o saber ouvir e transmitir as informações, e principalmente nos momentos de conflitos requer do líder a paciência e ponderação. E a paciência é algo natural das mulheres, do próprio extinto maternal, geralmente são mais pacientes parar ensinar, desenvolver e cativar clientes e subordinados, auxilia de sobremodo as relações interpessoais com seu grupo de liderados (GUTIERREZ, 2012).

O líder precisa ter a capacidade para entender e conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias, para isso é preciso ser paciente para ouvir primeiro e depois falar. Concentrar-se em quem está falando e evitar distrações, exemplo ouvir alguém e ler e-mail ao mesmo tempo são coisas que não funcionam (BEILER; VOIGTLAENDER; WALKOWSKI, 2011).

Além de ser uma importante habilidade para processos de *feedbacks*, pois é distinto fornecer e receber *feedbacks* de forma educada, cortês e com propriedade das informações. O *feedback* permite que o líder chegue ao liderado e apresente, de forma construtiva os pontos fortes quanto aqueles que precisam ser melhorados. Isso possibilitará ao colaborador apresente uma melhor entrega de resultados á organização, e consequentemente, uma melhoria na performance para ascensão interna (BISPO, 2014).

Ao adotar esta postura de preocupação com a qualidade na comunicação, a mulher consegue criar ações que estimulam as discussões e interação da equipe, e assim consegue captar os sentimentos alheios. Fornecem *feedbacks* que proporcionam o desenvolvimento do indivíduo e da equipe, tanto para elogiar como para pontuar questões que precisam ser melhoradas ou corrigidas.

No entanto, a liderança precisa estar atenta e próxima de seus liderados, que por meio de uma relação de respeito e confiança mútua consiga identificar as melhorias que precisam ser feitas. Portanto, Daft (2010, p.690) destaca que os “líderes são amigáveis, oferecem comunicação aberta, desenvolvem trabalhos em equipes e são orientados para o bem estar dos seus subordinados”.

No que tange o trabalho em equipe, as mulheres se destacam pelo fato de construírem um sentimento de comunidade, por meio do qual as pessoas se unem e aprendem a cuidar uma das outras. As informações são compartilhadas e todos os envolvidos são beneficiados por uma decisão em que todos têm a oportunidade de participar (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2002).

Denota-se capacidade para manter a equipe comprometida com os resultados, a partir dos acompanhamentos e se colocando à disposição quando houver a necessidade, e sempre se colocando com uma postura de respeito, estímulos e incentivos para desenvolvimento das pessoas (MACHADO, 1999 *apud* DALFIOR, OLIVEIRA, OLIVEIRA 2000).

Esse comportamento corresponde a receptividade que diz respeito quando uma pessoa valoriza e respeita emoções em si mesma e nas outras pessoas, está aberta a rever valores fortemente preservados, sendo mais eficazes em tarefas que demandam visão e criatividade (COLELLA; HITT; MILLER, 2010).

A responsabilidade do líder é em trabalhar com os subordinados para ajudá-los a alcançarem as metas propostas, oferecendo suporte e orientação. Assim, amenizará as barreiras frustrantes enfrentadas no caminho percorrido para atingirem os objetivos, o líder precisa ajudar o subordinado a adquirir habilidades e confiança necessárias para desempenhar as tarefas e alcançar as recompensas disponíveis (BATEMAN; SNELL, 2007; DAFT, 2010).

Gutierrez (2012) coloca que a eficiência da mulher na gestão demonstra a capacidade para observar detalhes sem perder a praticidade, possui relevante facilidade em desenvolver e conduzir suas equipes para resultados importantes na organização. Denotam uma maior tendência para partilha de responsabilidades, orientada para negociação, gestão de conflitos e a resolução de problemas baseadas na empatia e na racionalidade.

Desta forma, Fernandes (2003) destaca que o foco no potencial humano é a capacidade de assegurar o aprendizado individual e coletivo, estimulando o autodesenvolvimento nas pessoas. Encorajando-os a fazerem o uso adequado de suas habilidades, favorecendo oportunidades para que as mesmas contribuam com ideias e aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas.

A mulher mantém a atenção no todo é detalhista observa muito os detalhes que marcam o rendimento de suas equipes, enxergando problemas que não estão explícitos nas organizações, são muito mais intuitivas que os homens (GUTIERREZ, 2012).

Chiavenato (2010) coloca que as lideranças nas organizações precisam assegurar a satisfação da equipe para que possam desenvolver e manter relações harmoniosas,

preservando a estabilidade do grupo. Os condicionamentos nessas relações acontecem por meio de atitudes e formas de ver as coisas, permitindo compreender os colaboradores e respeitando as diferenças de personalidades e opiniões.

As organizações denotam preocupação com a satisfação de seus colaboradores, tendo em vista que a satisfação está vinculada a muitos tipos de comportamentos que podem impactar nos resultados do desempenho da organização (COLELLA; HITT; MILLER, 2010).

Neste contexto, a mulher assume uma postura que mesmo sendo líder coloca-se no lugar do outro, compreendendo melhor o comportamento da equipe em determinadas situações e com isso mantendo uma equipe harmoniosa e motivada a atingir os objetivos. Coloca a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta, estimulando a criatividade e o aumento da autonomia entre os membros da equipe (MUNHOZ, 2000).

A compreensão do comportamento da equipe faz com que a liderança muitas vezes se depara com situações que precisam saber lidar com as emoções de outras pessoas, exigindo do líder um comportamento maduro para que não afete negativamente o desempenho do liderado. Conforme Colella, Hitt e Miller (2010) as emoções podem afetar diretamente o comportamento do líder, e essa dinâmica é conhecido como trabalho emocional, a capacidade de avaliar precisamente as próprias emoções e as emoções de terceiros; regular com eficácia suas emoções e a de terceiros e utilizar a emoção para motivar, planejar e conquistar.

Percebe-se que é possível traçar a liderança feminina, como de um líder educativo, aquele que busca ensinar, cria um ambiente de harmonia, busca dar exemplo, compartilha conhecimentos técnicos e humanos (FARIA, 2011). Assumindo uma postura de cooperação, com incentivos a comunicação aberta, estímulos a criatividade e o aumento da autonomia entre os membros da equipe. Tal comportamento faz com que criem novas possibilidades para resolução de problemas e formas para manter relacionamentos construtivos entre as equipes, pois o papel do líder é em transformar as pessoas em uma equipe comprometida (MUNHOZ, 2000).

Quando colocamos acima que as organizações buscam líderes capazes de promover a gestão participativa, é justamente isso, conquistar o comprometimento da equipe para que se sinta parte da empresa, que contribuindo para crescimento da empresa. Assim, a gestão feminina se destaca por ter a preocupação de envolver todos nas ações, na tomada de decisão e no desenvolvimento das competências profissionais de cada colaborador.

Com relação, ao relacionamento interpessoal a mulher demonstra se posicionar de forma agradável e empática em suas relações, contornando situações de conflitos com flexibilidade e atitudes assertivas, mantendo desta forma uma relação de confiança e respeito

com sua equipe. Gramigna (2007) descreve o relacionamento interpessoal como a forma que se consegue interagir com a equipe de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos.

O autor Senge (1990) *apud* Fernandes (2003) destaca que ao adotar uma postura que transmita confiança, credibilidade e legitimidade por uma prática condizente com o discurso, o líder precisa aguçar determinadas habilidades, tais como: saber ouvir, prática a qual valoriza o outro e aprende com ele, para que as decisões tomadas reflitam o anseio da equipe; saber conciliar e buscar a comunhão da equipe; facilitar a criação de um espaço que estimule a criatividade e valorização; colaborar disponibilizando-se para equipe.

Diante disso, exige-se do líder uma postura de ética e transparência sendo capazes de honrar seus compromissos com a organização e com a equipe, fazendo valer o interesse coletivo, mas sempre pautado nos seus princípios éticos e morais, mantendo a transparência em suas ações. Manter essa relação de confiança e credibilidade se conquista por meio do exemplo, ou seja, que suas ações estejam alinhadas com seu discurso (FERNANDES, 2003).

Quanto ao foco nos resultados à mulher tem uma visão sistêmica, têm a capacidade para enxergar e agir sistematicamente, alinhando e implementando estratégias benéficas não somente para sua equipe, mas para organização como um todo (GUTIERREZ, 2012).

Segundo Fagundes (2003), o líder precisa ter um bom raciocínio sistêmico, deve harmonizar as informações mensuráveis e imensuráveis, combinando com a capacidade analítica com a intuitiva, equilibrando com os interesses público e privado.

Elas focam no negócio sem se esquecer dos colaboradores que estão a sua volta, usam o capital humano para agregar. São capazes de inspirar a equipe e ampliar a colaboração, criando um clima de confiança e bom relacionamento, em geral, elas têm em mente que equipes felizes produzem melhores resultados (MANDELLI, 2010). Conquistam resultados arrojados com um jeito carismático e com naturalidade.

Dilza Franchin consultora e conselheira da Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais de São Paulo destacou em uma reportagem da Catho (2012) que a chave para manutenção e conquistas das mulheres em cargo de liderança, é a capacidade das mesmas em lidar com desafios e transformá-los em oportunidades. Reforçou que as mulheres conseguem entregar suas tarefas no prazo e ao mesmo tempo promover mudanças estratégicas, sabem vencer dificuldade e antecipar crises sendo capazes de lidar com um cenário adverso, são flexíveis diante de novas ideias e estão dispostas em contribuir com sugestões.

No entanto, isso acaba exigindo que a mulher esteja em uma constante busca de aprendizado e aperfeiçoamento. O autodesenvolvimento segundo Fagundes (2003) é a



autogestão, capacidade de gerenciamento de si próprio, assumindo responsabilidade de seu crescimento pessoal. Buscando se atualizar em sua área de atuação, aprimorando competências, solicitando *feedback* sobre seu desempenho e administrando seu tempo adequadamente.

Celestine (2014), sócio fundador da *Alliance de Coaching* destacou que as mulheres estão cada vez mais buscando seu autodesenvolvimento, pois vivemos num mundo com muitas características femininas, ou seja, as coisas acontecem e mudam muito rápido hoje e a natureza da mulher permite que com mais facilidade que elas cuidem de várias coisas ao mesmo tempo. Para isso, há uma série de fatores que levam a essa busca pelo autodesenvolvimento, como exemplo a própria educação, o uso de tecnologias, enfim, isso tem feito que a mulher seja capaz de ingressar no mercado de trabalho cada vez mais em cargos elevados, e essas posições acabam demandando uma formação melhor em termos de liderança e gestão de negócios.

Portanto, as mulheres são reconhecidas pelas suas competências em desenvolver os colaboradores, pela construção de relacionamentos e equipes colaborativas. Esse comportamento faz com que criem novas possibilidades para resolução de problemas e formas para manterem relacionamentos construtivos entre as equipes, pois o papel do líder é em transformar as pessoas em uma equipe comprometida. Elas têm a capacidade para atuar de forma proativa e arrojada em situações adversas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta sessão foi apresentado os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, para obtenção das informações que respondem ao problema de pesquisa.

Conforme Vergara (2013), atividade básica da ciência é a pesquisa, sendo um processo de busca da verdade, de sinalização sistemática de erros e correções, predominantemente racional. Diante disso, será apresentada a sequência dos caminhos trilhados para realização do estudo.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram utilizados alguns métodos, com intuito de agregar valor e dar credibilidade ao estudo, assim como mostrar, de forma clara como foram obtidas as informações e quais foram as técnicas de coleta e análise dessas informações.

De acordo com Gil (2010, p. 26), “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O autor destaca ainda que o objetivo da pesquisa é “descobrir repostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2010, p. 26). Sendo assim, apresenta-se a seguir as formas utilizadas e as etapas para realização do estudo.

Referente à classificação desta pesquisa a mesma se configura como qualitativa, pois aborda os pontos de vista e as práticas no campo como diferentes, devido às diferenças perspectivas e contextos sociais a eles relacionados (FLICK, 2009).

Creswell (2010) descreve como um meio para explorar e entender os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo envolve as questões e procedimentos que emergem os dados coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais as interpretações feitas pelo pesquisador.

Conforme Zanella (2006), o método qualitativo preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados. Nesse processo o pesquisador está preocupado com o processo e não com os resultados, a preocupação está em conhecer como determinado fenômeno se manifesta, e compreendendo-os a partir do ponto de vista dos participantes.

O método utilizado para pesquisa segue a lógica de pensamento fenomenológico, pois afirma que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que estão vivendo

e experimentando que tem, portanto, caráter transcendental e subjetivo. E para se obter os dados o pesquisador necessita da observação, por meio de entrevistas ou questionários não estruturados, nas histórias de vida, em conteúdos de textos, em fim em tudo aquilo que permita refletir sobre processos e interações (VERGARA, 2013).

Portanto, os investigadores são ativos descobridores dos significados das ações e das relações que se ocultam nas estruturas sociais, sendo parte fundamental da pesquisa qualitativa (GRUBITS; NORIEGA, 2004).

Quanto ao tipo de pesquisa caracteriza-se por ser exploratória e descritiva. Exploratória que segundo Vergara (2013) é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, além de não comportar hipóteses, devido sua natureza ser apenas de sondagem. Martins (2011, p. 38) pesquisa exploratória “trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possuir um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto”. Foi utilizada a pesquisa descritiva porque “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno” (VERGARA, 2013).

### 3.2 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

O universo estudo pode ser caracterizado por três tipos básicos de amostra não probabilísticas: por conveniência, por julgamento ou intencional e por quotas.

Nesta pesquisa foi utilizada amostra por julgamento ou intencional, na qual “os elementos escolhidos são aqueles julgados típicos da população que se quer pesquisar. O pesquisador usa critérios profissionais ao invés do acaso para selecionar os elementos da amostra” (ZANELLA, 2006, p.105).

Segundo Barros e Lehfeld (2012), esse tipo de amostra intencional é definida de acordo com uma estratégia adequada, os elementos da amostra são escolhidos e relacionam-se intencionalmente com as características estabelecidas.

As seleções das entrevistadas foram feitas através de indicações de pessoas que as conhecem, e posteriormente a pesquisadora fez contato com cada uma delas convidando-as a participar da pesquisa.

Desta forma, dentro do prazo determinado para coleta dos dados foi possível obter uma amostra de 7 mulheres que ocupam cargos de liderança em bancos públicos e privados localizados em Chapecó, tais como: Caixa Econômica Federal, Banco Itaú, Banco Safra, Cooperativa Sicoob e Unicred.

A escolha das entrevistadas foi feita de forma aleatória, sem se preocupar com as condições pessoais de cada uma, ou seja, independente de estado civil, formação, ter filhos pequenos ou grandes. As entrevistas foram realizadas no período 1 a 10 de abril de 2015.

Na pesquisa para proteger a imagem das entrevistadas elas serão identificadas como entrevistada A, B, C, D, E, F, G.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Vergara (2013) a coleta dos dados pode ocorrer através da observação simples ou participante, por questionário, formulário, entrevista e grupos de foco, entre outros.

A entrevista é um método de coletar dados a partir do encontro entre pessoas, onde uma é responsável por uma pesquisa ou alguém que a responsável delegue essa tarefa de entrevistar a alguém, e do outro lado, se tem uma ou mais pessoas que se dispõem a prestar informações necessárias (VERGARA, 2009).

O ideal é que a entrevista seja feita pessoalmente, porque permite ao entrevistador obtenha informações não verbais, como aquelas expressas pela postura corporal, tom e ritmo de voz, gestos e olhares do entrevistado e sinais faciais. Essas informações não verbais possibilitam sublinhar ou desdizer as informações verbais, sendo úteis ao entrevistador que se dispõe a ouvir, ler e concluir sobre contenção ou disparidade dos dois tipos de informações (BARROS; LEHFELD, 2012).

Esse método exige do pesquisador um domínio de referências teóricas e metodológicas que servirá de suporte à investigação e facilitará o redirecionamento das perguntas de forma a enriquecê-las, mas sempre com o cuidado de excluir a tendenciosidade (BARROS; LEHFELD, 2012).

Conforme Zanella (2006) há diversos tipos de entrevistas, que pode variar de acordo com propósito do pesquisador, mas destaca podendo ser entrevista estruturada, não estruturada e semi-estruturada.

Na pesquisa foi utilizada a entrevista semi-estruturada, onde o entrevistador fica livre para responder sobre o tema proposto, sem condicionar a sequência programada das perguntas. É uma forma de explorar amplamente uma questão, as perguntas foram abertas e podiam ser respondidas dentro de um conversa informal (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Para Roesch (2012, p. 159) a entrevista pode ser semi ou não estruturada. Nas semi-estruturadas “utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.” O autor destaca também que entrevista sem nenhuma estrutura não são recomendadas, considerando que pode se fugir do tema em estudo, assim como dificultar a interpretação e utilização dos dados. Por isso, é melhor sempre possuir uma lista prévia de tópicos que conduzam a entrevista.

Diante do exposto, as entrevistas foram realizadas individualmente e pessoalmente com as Gerentes e Coordenadora de cada agência bancária, com duração 1 hora cada. A

técnica utilizada foi à entrevista semi-estruturada e conversas informais. A entrevista seguiu um roteiro de perguntas pré-definidas APÊNDICE A com perguntas referentes às categorias de análise definidas para investigar sobre trajetória profissional e atuação no cargo. Após foram transcritas todas para melhor análise das informações.

Outra técnica utilizada foi a aplicação de um questionário, que segundo Lakatos e Marconi (2011) é um instrumento elaborado por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

As perguntas podem ser elaboradas com respostas abertas ou fechadas. As respostas abertas possibilitam comentários explicações importantes para interpretação e exigindo pouco tempo na preparação. Já as respostas fechadas o entrevistado pode escolher respostas dentre as opções oferecidas (ZANELLA, 2006).

No questionário da presente pesquisa foi elaborado com respostas abertas, conforme o APÊNDICE B totalizando nove questões. As perguntas foram voltadas a identificação da entrevistada, como: idade, formação, estado civil, quantidades de filhos, tempo de empresa, cargo anterior e atual, e tempo no cargo atual.

Utilizou-se também da técnica do DISC para análise comportamental das pesquisadas. Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 113), “os testes são instrumentos utilizados com a finalidade de obter dados que permitam medir o rendimento, a competência, a capacidade ou a conduta dos indivíduos, em forma quantitativa”.

Há vários tipos de testes, com aplicações diversas, de acordo com os objetivos propostos e com a disciplina específica, sendo utilizada tanto para investigação social quanto no programa de ação social. Neste estudo caracterizou-se pelo teste de medida de personalidade ou escalas da personalidade “são um tipo de teste que permite medir certos traços ou tendências da personalidade de uma pessoa. Para isso, ela deve responder a uma série de questões” (LAKATOS; MARCONI, 2011).

### 3.4 METODOLOGIA DISC

A metodologia do DISC foi desenvolvida por William Moulton Marston, nascido em maio de 1893 em Saugus no estado norte-americano do Massachusetts, com Formação de PhD em Psicologia pela Universidade de Harvard. Era inventor, escritor e psicólogo (Etalent, 2015).

Marston desenvolveu uma teoria para explicar as respostas emocionais das pessoas, mas seus trabalhos restringiam-se aos indivíduos considerados deficientes mentais, porém ele

queria estender seus estudos para avaliar o comportamento de todos os indivíduos (Etalent, 2015).

Começou então estudar sobre o comportamento dos indivíduos normais, com isso descobriu que o perfil comportamental de cada pessoa é formado pela combinação de quatro fatores: **Dominância (D)**, **Influência (I)**, **eStabilidade (S)** e **Conformidade (C)**.

A metodologia do DISC serve para explicar as repostas emocionais das pessoas, há duas proposições no estudo de Marston. A primeira que é biossocial destacando a interdependência das emoções, ação e ambiente. A segunda se refere aos diferentes mecanismos utilizados pelas pessoas em busca do prazer e harmonia, se afastando desta forma da dor, hostilidade e desprazer. Sua descoberta foi publicada no livro chamado As Emoções das Pessoas Normais, estudo este que foi sendo aprofundado por vários estudiosos em todo o mundo. Através de Thomas Hendrickson a metodologia do DISC se tornou uma ferramenta prática (Etalent, 2015).

A metodologia do DISC estabelece a existência de quatro fatores comportamentais, que depende da intensidade de cada um, para definir a essência de uma pessoa.

Figura 1- Fatores do DISC.



Fonte: Etalent, 2015.

Esses fatores se caracterizam por:

**D** – Gostar de lidar com desafios e agir com dinamismo na tomada de decisão.

**I** – Possuir facilidade para se comunicar, integrar e motivar os demais.

**S** – Ter uma ótima capacidade de escuta, atuar com empatia e buscar segurança.

**C** – Buscar precisão e embasamento, analisar e pesquisar com foco na qualidade.

Portanto, a análise comportamental do DISC não é um teste de personalidade, é uma linguagem dos comportamentos e emoções observáveis, por isso referem-se como um instrumento de análise comportamental. Sua classificação não apresenta pessoas melhores e piores, os fatores acima mencionados sejam acima ou abaixo da média todos possuem talentos e possíveis pontos a melhorar.

Nesta pesquisa foi utilizado o Sistema MyEtalent que possuem um amplo conjunto de metodologias, diagnósticos, conteúdos de planejamento e desenvolvimento pessoal e profissional. A Etalent criou a ferramenta Dodecaedro para aprofundar a análise dos Fatores do DISC de um cargo ou da pessoa, isso por meio de 12 Subfatores, possibilitando a visualização das forças e pontos a melhorar da pessoa ou das características que definem uma posição (Etalent, 2015).

A escolha desta ferramenta se faz necessário para melhor compreender os comportamentos que se destacam no perfil de cada entrevistada. Em função de ser uma pesquisa qualitativa, a qual o pesquisador precisa ter o cuidado para manter um distanciamento dos sujeitos, evitar a tendenciosidade nas análises, assim esta metodologia permite o distanciamento do pesquisador.

Aplicação foi realizada através do software de gestão da Etalent, sendo encaminhado para e-mail de cada entrevistada um link de acesso ao questionário. Este questionário completa uma lista de adjetivos distribuídos em 25 linhas. Cada linha apresenta 4 adjetivos, dentre esses a pessoa irá selecionar apenas um que mais se identifica e um que menos se identifica. Para o que mais se identifica utilizará o número 3 e para o que menos se identifica usará o número 2. As orientações repassadas foram: sejam espontâneas e não racional; imaginem-se como realmente são no dia a dia; e não pular nenhuma linha.



## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo foi apresentada análise dos dados obtida através da pesquisa realizada com um grupo de sete gestoras que atuam no setor bancário na cidade de Chapecó.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa por meio da transcrição das entrevistas com a respectiva interpretação, abordando relevantes aspectos na visão de alguns autores reconhecidos na literatura.

Inicialmente foi realizada a identificação e caracterização das entrevistadas, posteriormente se discutirá como acontece a relação de gênero no universo de cada uma.

Posteriormente analisado os aspectos comportamentais das entrevistadas referentes as categorias de análise definidas nesta pesquisa, tais como: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação com o grupo, motivação para resultados e autonomia, iniciativa e flexibilidade.

Por seguinte foi exposto o perfil comportamental de cada entrevistada a partir do relatório gerado no DISC, destacará o resumo do comportamento, como se motiva e se comunica, como gerencia outras pessoas e como se planeja e se organiza. Por fim, foi apresentada análise dos fatores Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS MULHERES LÍDERES DO SETOR BANCÁRIO

A pesquisa realizada visou identificar o perfil das mulheres em cargos de Gerente e Coordenação em empresas do setor bancário, no município de Chapecó. Foram coletados os dados do perfil de seis Gerentes e de uma Coordenadora, totalizando um universo de sete mulheres. Fazem parte destes dados do perfil informações como idade, estado civil, número de filhos, formação, tempo de empresa e no cargo atual, e cargo anterior ao atual.

O grupo de entrevistadas desta etapa da pesquisa apresenta o perfil detalhado no quadro abaixo:

Tabela 1 - Identificação e classificação das entrevistadas. (continua)

Entrevistada	Nº de Filhos	Estado Civil	Idade	Graduação	Pós-Graduação
<b>A</b>	2	Casada	53	Ciências Contábeis e Direito	Gestão Empresarial e Estratégia de Negócios e Economia de Mercado
<b>B</b>	2	Casada	42	Contabilidade	Gestão de Pessoas
<b>C</b>	4	Viúva	46	Processos Gerenciais	Gestão de Pessoas
<b>D</b>	2	Casada	43	Administração	Em andamento

(conclusão da tabela)

<b>Entrevistada</b>	<b>Nº de Filhos</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Idade</b>	<b>Graduação</b>	<b>Pós-Graduação</b>
<b>E</b>	1	Solteira	34	Ciências Contábeis	Gestão Pessoas
<b>F</b>	0	Casada	31	Administração	-
<b>G</b>	1	Casada	34	Economia	Economia Estratégica de mercado

FONTE: Elaborado pela autora, 2015.

O perfil das entrevistadas são mulheres com idade acima de 30 anos, a maioria são casadas. Quase todas têm filhos, número que varia de 1 a 4 filhos. Em relação à escolaridade todas possuem graduação em áreas como: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Economia e uma apenas tem Tecnólogo em Processos Gerencias. Todas apresentam especialização em áreas distintas.

Assim, percebe-se que todas tem a preocupação na busca pelo conhecimento e autodesenvolvimento. Uma delas apresentou ter duas graduações e pós-graduação. Assim, reforça os dados apresentados pelo RAIS (2013), que a participação da mulher por grau de escolaridade apresentou um aumento, no nível de instrução Superior Incompleto (51,17%) e no Superior Completo (58,93%), confirma-se que a participação da mulher na composição do emprego formal supera a dos homens. No caso do ensino Superior Completo, a elevação da representatividade da mulher decorreu do maior crescimento do emprego (+7,79%) nesse grau de instrução em relação ao registrado para os homens (+6,13%). (TRABALHO, 2013).

Contudo, nesse universo pode-se perceber que todas as entrevistadas possuem graduação, e praticamente todas tem pós-graduação. Três das entrevistadas destacaram ter buscado especialização em Gestão de Pessoas devido ao fato de buscar conhecimento sobre gestão da equipe e o desenvolvimento de habilidades necessárias. Outras duas buscaram na area de gestão do negócio e conhecimento econômicos devido ao segmento bancário.

#### 4.2 TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DAS ENTREVISTADAS

Neste tópico buscou-se conhecer a trajetória profissional de cada entrevistada a fim de compreender como aconteceram os processos de seleção para promoção, bem como identificar quais areas efetivamente atuaram dentro da organização e o motivo pelo qual acreditam que foram promovidas para o cargo atual.

A partir dos relatos das entrevistadas, compreende-se que todas iniciaram em cargos de caixa e atendimento. De acordo com o desempenho e oportunidades foram sendo promovidas. Sendo assim, a primeira questão que abriu a entrevista visou-se identificar a trajetória profissional e as etapas do processo de promoção para o cargo.

A Entrevistada A tem 30 anos de empresa, trabalhou em várias unidades desta mesma empresa. Seus primeiros 14 anos foram na Agência de Chapecó exercendo a função de Atendente, posteriormente como Caixa, Assistente de Atendimento, Gerente de Atendimento e após foi promovida para Gerente de Unidade da Justiça Federal, exercendo a profissão de Advogada por 10 anos considerando sua formação. Quando houve a troca do Superintendente, ele entendeu que a mesma deveria mudar de cargo e unidade, pois já estava muito tempo na mesma função. Assumiu por 1 ano a Gerência da Unidade de Xaxim, e por mais 1 ano a Gerência da Unidade em Palmitos. Na atual unidade está há 4 anos como Gerente Geral, é responsável pelo atendimento, por 4 lotéricas dos bairros Efapi, Caxambu, Guatambu e Planalto Alegre e mais 3 prefeituras também são de sua jurisdição. Gerencia atualmente uma equipe de 12 colaboradores. Além de ser vice-presidente da Associação dos Gerentes do Sul do país.

O processo de seleção ocorreu em nível nacional com participação de homens e mulheres. As etapas incluíam uma prova de conhecimentos técnicos, entrevista e avaliação de perfil. Passou em todas as etapas, tendo o cargo oficializado pelo Superintendente e Gerente Regional. Quando questionada sobre o processo de seleção em que homens e mulheres concorrem para o mesmo cargo se havia imparcialidade ou percebia certa discriminação por ser mulher, a Entrevistada destacou que não. Os processos sempre foram imparciais porque a empresa remodelou os processos de seleção. Os profissionais tinham que ter determinadas competências e conhecimentos para assumir o cargo, independente do gênero.

[...] para que eu pudesse ser efetivada aqui, só cheguei a isso se eu atingisse as metas. Então assim, você tem que o perfil, tem que ter resultado, bom relacionamento com a superintendência e ter estratégias para se preparar para alcançar os resultados. E graças a Deus consegui e estou conseguindo. A agência aqui começou em quinto e hoje está no terceiro nível na avaliação, é uma classificação de 1 a 5 que mais próximo de 1 são as quais apresentam melhor desempenho (ENTREVISTADA A).

Compreende-se que ela teve que mostrar competência para ocupar este cargo, destacando um conjunto de fatores que são avaliados, e independentemente da empresa ter o programa equidade de gênero as mulheres precisam apresentar as competências necessárias para exercer o cargo, além de apresentar bons resultados financeiros.

A Entrevistada B está há 17 anos em uma Cooperativa de Crédito. Iniciou sua trajetória profissional como Estagiária, Caixa e posteriormente Gerente de Negócios. Ao ingressar a cooperativa era pequena, então suas tarefas estavam relacionadas à auxiliar na implantação e estruturação de alguns serviços como a previdência. Na época era a única no departamento e conforme o crescimento da empresa foi montando uma equipe de trabalho. Na

incorporação da unidade de Lages, percebeu-se a necessidade de dividir a agência em unidade administrativa, e a partir disso ficou definido que a mesma iria Gerenciar a unidade de Chapecó. Quanto ao processo de seleção para promoção descreveu que não houve, pois como estava trabalhando desde o início na empresa, seria óbvio que ocuparia este cargo. Há 4 anos esta no cargo e tem como responsabilidade a gestão de todos os processos administrativos e gerenciamento de uma equipe de 15 colaboradores.

Compreende-se que mesmo apresentando uma ascensão profissional, no atual cargo de liderança está apenas 4 anos, dos 17 anos de empresa. Percebe-se assim o quanto a mulher precisa dedicar-se para alcançar a liderança, possibilitando poucas promoções. Conforme a pesquisa Febraban (2014) quanto maior o cargo de gestão menor é a participação da mulher. Ao analisar o número de promoções, o homem chega a ser promovido mais de três vezes, enquanto a mulher tem até três promoções durante a carreira profissional.

Cabe ressaltar que não se torna fácil para mulher lidar com a caracterização que fazem de seu perfil, mas é preciso ter cuidado com a armadilha da compaixão, que refere-se ao risco da mulher ao assumir o papel de cuidadora, desconsiderando seus outros atributos, reforçando sua posição de inferioridade (ADAMS, 1990 *apud* AMARAL, 2013). Impedindo desta forma sua ascensão profissional, vendo sempre que o espaço que ocupa como uma conquista suficiente.

A Entrevistada C está há 13 anos nesta empresa. Iniciou trabalhando na agência de Concórdia no setor empresarial, no qual permaneceu de 2001 a 2003. Em 2003 foi transferida para Agência de Chapecó também para o mesmo setor, ficando até 2007. De 2007 a 2010 atuou no setor de Representação de Desenvolvimento Urbano REDUR como Secretária Executiva. Em 2010 iniciou no cargo de Assistente Técnica na Gerência de Desenvolvimento Urbano e Rural (GIFUR), sendo que, em 2014 assumiu a Coordenação dos Processos do Orçamento Geral da União – PAC. A Entrevistada destaca que já fazia tais atividades, conhecia todos os processos e tinha uma equipe menor. Houve apenas uma mudança de cargo e passou a ter uma equipe maior. Hoje coordena uma equipe de 28 colaboradores e os processos do Orçamento Geral da União o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento e Financiamento).

Para ser promovido passou por algumas etapas de seleção como: entrevista, prova de conhecimento técnico e avaliação de perfil. Participaram da seleção 3 homens e 2 mulheres. Como havia outros três cargos de coordenação em aberto os 3 homens foram selecionados e a entrevistada, foi a única mulher selecionada. Comentou que esses 3 homens já foram promovidos para cargos de Gerência em outras cidades, destacou-se que teve oportunidades

para promoção, porém teria que mudar de cidade. “Esse é um ponto que limita a mulher, pois eu tenho minha família, amigos e casa aqui” (ENTREVISTADA C).

Acredita que tenha sido selecionada devido à experiência e conhecimento, mas também pelo perfil voltado para gestão de pessoas, de saber se posicionar diante de situações conflitantes e a preocupação com o ambiente de trabalho.

Entende-se que as organizações denotam preocupação com a satisfação de seus colaboradores, tendo em vista que a satisfação está vinculada a muitos tipos de comportamentos que podem impactar nos resultados do desempenho da organização (COLELLA; HITT; MILLER, 2010).

Diante disso, percebe-se que em cargos que existem maior disponibilidade, principalmente em relação a viagens os homens tem vantagem, Branch (CEO..., 2014) destacou que na maioria dos países as mulheres têm maiores responsabilidades familiares que os homens, como consequência menor disponibilidade profissional principalmente para jornadas mais longas e viagens de negócios, menos flexibilidade para educação continuada, o que merece um repensar sobre essas profissionais e enfatizando a importância sobre estudos de gênero no trabalho.

Quando questionada se em algum momento sentiu-se discriminada no processo por ser mulher, a Entrevistada C colocou que não, até porque a empresa tem hoje o programa de equidade de gênero. Programa esse que consiste em disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho. Ressalta-se que a empresa na qual trabalha ficou entre as que receberam o selo na segunda edição do Programa Pró-Equidade de Gênero em 2007/2008 o Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal (BRASIL, 2013).

A Entrevistada D trabalhou anteriormente em uma Cooperativa de crédito, a qual permaneceu por 7 anos, iniciando como Caixa, Assistente Administrativo e por último Gerente de Unidade. Neste cargo gerenciava uma equipe de 22 colaboradores composta por dois Gerentes de pessoa jurídica, um gerente administrativo o restante distribuído nos cargos de Caixa, Assistente Administrativo e Financeiro. Atualmente está como Gerente de Negócios em um Banco privado há 7 anos. É responsável por uma carteira de clientes pessoa jurídica.

Em relação ao processo de seleção foi indicada por uma empresa de *Headhunte*. Passou por um processo de seleção, no qual também havia homens participando. Realizou entrevista com responsável pelo RH, Gerente Regional e o Superintendente. Quando questionada porque da mudança em passar para um cargo de Gerente, mas não de liderança,

colocou que foi devido à proposta financeira e também porque sairia de uma Cooperativa de Crédito para trabalhar em um Banco Privado de grande porte.

A Entrevistada D destacou a busca pela valorização e reconhecimento pelo seu trabalho, e também devido à dificuldade de orientar-se para os resultados por meio da equipe, pois hoje o alcance do resultado depende somente de si e quando se esta em cargo de liderança depende totalmente da equipe.

A Entrevistada E está há 10 na empresa. Iniciando na função de Caixa e posteriormente assumiu a Tesouraria. Há 4 anos está na função de Gerente Administrativo e gerencia uma equipe de 4 colaboradores. Colocou que é a única mulher em cargo de gestão nesta unidade. Não relatou nenhuma situação que julgasse discriminatória por ser mulher, a única questão que trouxe foi o fato de que quando assumiu este cargo tinha 29 anos. Acreditava-se que a mesma era jovem para assumir um cargo de gestão e também devido anteriormente o cargo ser exercido por um homem. Houve algumas comparações que se sentiu subestimada, mas hoje já não sente isso acredita, ter mostrado seu trabalho e competência.

Percebe-se assim, que a mulher adota uma postura caracterizada pela docilidade e delicadeza em suas relações, e caso seja necessário adotar uma postura masculinizada pode ter resistência ainda maior da equipe. No entanto, essa diferenciação existirá, devido a construção que a sociedade faz informalmente. Seja individualmente ou coletivamente em seu imaginário essa diferenciação do que são atividades femininas e masculinas. Referindo-se ao modo como a sociedade compreende e traz para prática social tais diferenças, essa compreensão é estabelecida a partir da trajetória histórico social, econômica e cultural nas quais as relações de gênero foram se construindo (ANDRADE et al., 2012).

No processo de seleção participaram quatro homens e somente ela de mulher. Realizaram alguns testes de habilidades e conhecimento técnico. Acredita que tenha sido selecionada por ter se saído melhor na avaliação comportamental, pois seus colegas homens eram muito técnico, foi o *feedback* que o setor de gestão de pessoas passou.

Segundo Mandelli (2010) a liderança feminina é vista como interativa, colaborativa e fortalecedora de pessoas, enquanto a masculina é vista como controle, comando e envolve assertividade em autoridade e acumulação de poder.

Reforça a colocação de Amaral (2012) que os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho, não são somente pela busca de complementar a renda familiar, mas também devido à quebra de padrões comportamentais nas organizações. A quebra desses padrões comportamentais acontece em função das mudanças tecnológicas, social e

econômica, e como consequência os clientes se tornam mais exigentes em relação ao produto e ao atendimento. Assim, as organizações sentem a necessidade de ter liderança com características femininas.

A Entrevistada F trabalha em uma Cooperativa de Crédito, na qual está há 12 anos. Iniciou na função de estagiaria permanecendo por dois anos, com 18 anos foi efetivada para o cargo de Caixa exercido por 2 anos. Posteriormente passou para Atendimento direto e Administrativo, em seguida por 2 anos novamente na função de Caixa, mas em uma outra agência. Mais tarde foi promovida para Subgerente permanecendo 3 anos, e posteriormente para o cargo de Gerente de Negócios. Há 1 ano e meio está como Gerente de Unidade e responsável pelo cumprimento de metas, funcionários, associados, atendimento aos clientes, prospecção de novos clientes, entre outros processo administrativos, gerenciando uma equipe de 11 colaboradores.

Compreende-se que até a ocupação do cargo de Gerente de Unidade, todas as suas funções estavam direcionadas ao atendimento ao cliente, considerando que a Entrevistada F relatou que nos cargos de Caixa a participação maior é de mulheres, desta forma, evidencia-se o fator que elevou o aumento da participação da mulher no setor bancário. Devido a grande exigência na excelência do atendimento ao cliente, fator esse que mesmo contribuindo para ascensão do trabalho feminino, não refletindo positivamente na igualdade salarial (VIEGAS, 2010).

Quanto ao processo de seleção para promoção, destaca que, em Cooperativas de crédito acontece de uma forma diferente a pessoa recebe um convite da Direção para assumir determinado cargo “não tem nenhum processo de seleção: nós recebemos um convite para assumir uma nova agência ou cargo. Esse convite também foi para outras pessoas, acredito que de mulher tinha somente eu”. Pelo relato da Entrevistada F não tem um processo um formalizado, mas se tem critérios que são avaliados para realizar o convite a alguém.

A Entrevistada G está há 9 anos na empresa. Iniciou como Operadora de Financiamento permanecendo por dois anos e neste cargo está há sete anos como Gerente de Financiamentos. Iniciou quando o banco inaugurou na cidade, abrindo as portas do banco no mercado realizando negócios nas revendas e quando surgiu à necessidade para ampliar atuação precisava-se de um Gerente de financiamento. Porém, colocou que o banco até tentou contratar alguém de fora com experiência no cargo, mas não conseguiram encontrar alguém com o perfil. Foi que seu Gerente indicou: quem teria que treinar esse novo profissional seria ela, e tendo em vista a dificuldade em contratar alguém externo a convidou para ocupar o

cargo. O processo ocorreu em São Paulo, passando por uma avaliação comportamental com o responsável do RH.

Percebe-se pelo relato da Entrevistada G, a preocupação da empresa em contratar alguém com o perfil comportamental, demonstrando que se torna mais fácil para empresa desenvolver a parte técnica do que a comportamental. E outra questão a ser destacada, é do porque buscar alguém externo quando se tem alguém interno que conhece e já tem incorporada a cultura da empresa. Assim, encontram-se de forma subjacente as distinções entre homem e a mulher de uma maneira sutil, mas poderosa, isso por meio dos discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida social e organizacional (ANDRADE et al., 2012).

Hoje a Entrevistada G gerencia uma equipe de nove operadores de financiamentos. O banco enxugou alguns cargos e passou a ser responsável pela região de Porto Alegre e outra no raio de 50 km de Chapecó:

“Eu cuido de toda parte de gestão da equipe, desde contratação, demissão, férias, licença maternidade. Claro tudo passa por um respaldo do RH do banco, faço treinamento e depois acompanho nos negócios”. (ENTREVISTADA G).

Entrevistada G em sua caracterização consta que é casada e tem uma filha, assim quando questionada como busca conciliar o papel de mãe, esposa com a vida profissional, pois é a única das entrevistadas que precisa viajar a trabalho.

“Dificuldades existem, principalmente quando o filho não esta bem, quando são bebes que esta no meio do trabalho e tem que sair para levar para o médico, mas como disse a gente tem que ser muito melhor que os homens para poder compensar” (ENTREVISTADA G).

“Com certeza a maternidade é um impeditivo no mercado de trabalho. Hoje eu consigo conciliar um pouco melhor o papel de mãe e o trabalho, mas claro é complicado para empresa quando acontece alguma coisa na escola, ou eles estão doentes e precisamos levar ao médico”. (ENTREVISTADA E).

Pois, para o homem ser casado e ter filhos aumenta a chance e alcançar um cargos de gestor, já as mulheres casadas e com filhos diminuem consideravelmente as chances de exercer um cargo como este, visto que, supõem que elas tende a faltar ao trabalho quando precisar levar os filhos ao médico, não tem disponibilidade para viajar e ficar mais tempo a disposição da empresa e são nesses momentos que muitas mulheres perdem oportunidade de emprego para os homens (RODRIGUES; SILVA, 2013).

Compreende-se que os aspectos comportamentais foram trazidos por todas, como sendo fator importante na seleção. Isso vem ao encontro do que os estudos apresentam em relação às mudanças nas organizações, ou seja, estão atentas ao perfil comportamental dos profissionais, pois torna se mais fácil desenvolver a parte técnica do que o comportamental.



Analisando a trajetória profissional das entrevistadas pode-se identificar que as mesmas demonstram a preocupação com a estabilidade, pois todas têm mais de 7 anos de empresa. Exigindo-se dessas profissionais uma motivação para lidar com frustrações e o trabalho rotineiro.

#### **4.2.1 Relações de gênero no setor bancário**

Neste tópico foi analisado dentro da trajetória profissional das mulheres bancárias as relações de gênero que elas vivenciaram no âmbito do trabalho, no sentido de como acontecem a relação com seus superiores e com subordinados masculinos, e a participação da mulher na unidade de trabalho.

Em relação à participação nos cargos de liderança percebe-se pelo relato abaixo que a atuação das mulheres em cargos acima da gerência a participação é menor. Confirma-se pelo relato da Entrevistada A:

“Hoje a presidente da empresa é uma mulher e ela busca incentivar a maior atuação das mulheres em cargos de liderança. Hoje na Gerência em média 40% são mulheres e 60% homens, mas houve uma época que se tivesse um homem e uma mulher com as mesmas condições para assumir um cargo, era optado pela mulher para buscar a equidade de gênero. A presidente anterior também era mulher, e ela estabeleceu que cada superintendência teria que apresentar uma equidade na equipe de Gerentes Geral. Já na Gerência de nível mais alto esse número de participação da mulher é menor, ainda prevalece a participação do homem”.

Percebe-se neste relato a questão colocada pela Entrevistada A “equidade do gênero”. A empresa trabalha participativamente o Programa Equidade de Gênero, que diferentemente das cotas citadas acima, neste programa a empresa promove mulheres desde que tenham as competências necessárias. Em relação à participação em cargos de gerência, superintendência e direção, ainda há uma menor participação das mulheres, sendo que apenas 14,8% das mulheres contra 22,5 % em relação aos homens que exercem os mesmos cargos. A maior participação da mulher está em cargos com atividades operacionais e administrativas, 44,7% de mulheres contra 36,1% por homens (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2014).

Complementou a Entrevista E:

“Acho que o mercado num todo, não só na área bancária, está percebendo que trabalhar de maneira mais para o ser humano mais amorosa a mulher consegue fazer isso com naturalidade e tá mudando ultimamente. Cerca de uns seis a sete anos atrás ainda tinham restrições. Esta se quebrando esses tabus. Eles estão percebendo que as mulheres que assumem e garantem o mesmo serviço e muitas vezes com melhor qualidade”.

A Entrevistada F trouxe que em sua instituição pelo menos 60% do quadro são mulheres. Tem nove Agências em Chapecó e em três são homens Gerentes, as outras todas são mulheres. Porém no Conselho Administrativo e Diretoria a participação é menor, sem

saber dizer em porcentagem. Na seleção às vezes a Cooperativa tende a ir mais para lado do homem, pela questão da mulher ter a licença maternidade. Já aconteceu em uma mesma unidade ter duas mulheres de licença e o restante da equipe deve produzir e manter o mesmo índice de produtividade até que as licenciadas retornem ao trabalho. Às vezes acontece dela não voltar e de querer ficar em casa com filho, e isso faz com que a Cooperativa tenha certo receio no momento de contratar mulheres. Ressalta que o recebimento de currículos é maior de mulheres, e nas entrevistas e testes as mulheres se sobressaem aos homens.

A questão da maternidade é algo que não as limitam somente no processo inicial da contratação, mas como também nos processos de promoção. Rodrigues e Silva (2013) colocam que para o homem ser casado e ter filhos aumenta a chance e alcançar um cargos de gestor, já as mulheres casadas e com filhos diminuem consideravelmente as chances de exercer um cargo como este, visto que, supõem que elas tende a faltar ao trabalho quando precisar levar os filhos ao médico, não tem disponibilidade para viajar e ficar mais tempo a disposição da empresa e são nesses momentos que muitas mulheres perdem oportunidade de emprego para os homens.

Quanto a relação com seus gestores a maioria delas descreveu ter uma boa relação, são respeitadas e têm abertura para expor suas opiniões. A Entrevistada A colocou que seu Gestor atual deixa claro que gosta de ter mulheres em sua equipe, pois cada uma tem suas habilidades que contribui de forma diferenciada para grupo e organização.

Para Entrevistada E, com seu atual Gestor tem uma boa relação. Já participou de reuniões, na qual todos foram tratados iguais. Mas já teve Gestores anteriores que não tinham uma cabeça aberta e postura adequada para lidar com a mulher, declarou:

“[...] algumas perguntas e colocações do tipo o que seu esposo vai dizer, que a mulher vai na sombra do homem, eu não concordo com isso [...]”  
(ENTREVISTADA E).

Diante disso, pode ser colocado como assédio sexual, quando ocorre o propósito de interferir de forma injustificável no desempenho do trabalho, criando um ambiente intimidante, hostil ou ofensivo. Sendo por meio de piadas sujas, gírias vulgares, comentários, críticas, movimentos que bloqueiam a passagem entre outras (BOHLANDER; SNELL, 2011).

A Entrevistada G relatou que no início de sua carreira sentiu certa discriminação,

“Quando comecei no ramo de operadora de financiamento tinha apenas uma Chapecó, e não queriam mulher. O preconceito era muito grande. Tinha poucas mulheres como vendedoras nos bancos. Lembro que participei da seleção, mas selecionaram um homem, o mesmo desistiu e para não ficarem com a vaga em aberto resolveram me contratar. Claro que fiquei sabendo quando já estava trabalhando. Depois de seis meses o meu gestor veio e me falar, que tinha o surpreendido. Colocou que eles tinham o entendimento que o homem teria maior

facilidade para manter um relacionamento com o cliente, podendo assim marcar um futebol com algum cliente ou com a equipe de vendas”.

Isso acontece nas organizações porque se foi construído socialmente que há atividades para mulheres, e o serviço bancário é dos segmentos que por muito tempo predominou a presença masculina. Santos e Antunes (2012, p.173) explicam que a questão dos estereótipos que caracterizaram as profissões como masculinas ou femininas construídas socialmente, conferindo atributos ou funções de ambos os sexos, os quais podem ser considerados como uma construção social do gênero. “Os estereótipos de gênero são frequentemente definidos como o conjunto de crenças estruturadas acerca dos comportamentos e características particulares do homem e da mulher”.

A Entrevistada D relatou que certa vez teve um cliente que não queria ser atendido por uma mulher, porque quando achava que o negócio não estava bom podia usar um vocabulário ofensivo com o homem e com a mulher não, mas ela questionou: Porque com o homem pode? Respeito, temos que ter com todas as pessoas.

Já a Entrevistada A relatou que existe por parte de alguns colegas a preferência por trabalharem com homens:

“Não sei, pode-se dizer que é machismo. Eles colocam que a mulher no ramo empresarial, não tem o mesmo comportamento que o homem no contato. Pois as empresas na maioria são administradas por homens, onde os mesmo tem maior facilidade de manter um vínculo fora do âmbito profissional. Marcando um futebol, churrasco ou uma festa. E isso com a mulher não acontece”.

Relatou a Entrevistada C que em algumas situações percebe que a ideia só é boa quando vem de um homem. Não demonstrou incomodar-se com isso, pois nesses momentos tenta vender sua ideia e chama para trabalharem juntos na realização.

Como apresentou Andrade et al., (2012) as organizações são capazes de definir e reproduzir essas distinções entre homem e mulher de uma maneira sutil, mas poderosa, isso por meio dos discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida social e organizacional. Isso muitas vezes está de forma subjacente nas organizações, percebemos que a maioria das Entrevistadas quando questionadas se já sofreram algum tipo de discriminação no âmbito profissional julgam que não, porém em alguns de seus relatos percebe-se que já passaram por algumas situações que as colocavam como inferiores.

A Entrevistada G relatou que sua atual gestora está há 6 meses no cargo, mas por muitos anos foi um homem:

“há seis meses tenho uma gestora mulher, mas já tive gestores homens. Ela tem um perfil parecido com o meu. Falar calmamente e comunicar-se claramente, de ser batalhadora. Já tive chefes bem surtados, mandavam mensagens toda hora e qualquer hora do dia, alguns que até gritavam pelo telefone” (ENTREVISTADA G).

Quando questionadas se percebem alguma diferença entre a liderança feminina e masculina, todas colocaram que sim, principalmente pelo homem ser mais racional, exato, impositivo e objetivo.

A Entrevistada D colocou que quase sempre teve gestores homens. Eles tendem a ser mais frios e pontuais em suas relações. A mulher tem habilidade de ouvir mais e de negociar:

“Hoje o gestor que tenho, tem um perfil impositivo, é assim e ponto. Claro, as vezes a mulher também precisa se mais impositiva em cargos de lideranças. Isso em atividades que sejam com foco nos resultados e em assuntos que não são flexíveis” (ENTREVISTADA D).

“É bem diferente. A feminina é mais sensível. A mulher percebe quando alguém chegou diferente. Não é todo dia que a gente está igual. A mulher tem uma percepção melhor. Já aconteceram situações que cheguei: Há o que aconteceu? Posso te ajudar? Eu vejo que o homem é muito técnico. Existem exceções como, mas no geral os homens são mais técnicos, não buscam investigar, nem saber por que alguém não está bem. E talvez seja essa a diferença” (ENTREVISTADA E).

Percebe-se que as mulheres reconhecem o papel que atribuem a elas, sendo papéis de proteção, criação e promoção de outros; fazendo com que muitas vezes dificulte seu crescimento profissional, permanecendo em cargos de apoio e suporte a gerencia.

As Entrevistadas A e F também percebem a diferença em relação a liderança feminina e masculina:

“Muda-se em relação aos colaboradores, mas não em relação ao negócio. Em várias agências que passei tinha Gerente homem. Quando tinha algumas questões para resolver com o funcionário e ele sempre delegava a mim. Por essa característica, eu resolvia e a relação continuava a mesma. Acho que é pela questão do cuidado com as palavras, saber lidar com emocional do outro” (ENTREVISTADA F).

“Às vezes interfere, em assuntos específicos acaba sobrepondo o lado humano, o lado maternal interfere. O homem é mais exato, frio “não, é assim”. [...] A mulher é mais organizada, consegue fazer varias coisas, tem uma visão diferente na gestão de pessoas. A mulher pensa duas vezes, até três, nesse sentido interfere um pouco” (ENTREVISTADA A).

A Entrevistada B colocou que a mulher é mais organizada, consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo e tem uma visão diferente na gestão de pessoas, respectivamente:

“E também vejo que não seja somente por ser mulher ou homem, mas muito da pessoa, da personalidade, formação, o próprio do eu” (ENTREVISTADA B).

“O homem é mais racional, se descreve como mãezona com sua equipe” (ENTREVISTADA C).

A mulher denota consciência da importância de sua função na organização, no aperfeiçoamento individual e nas relações sociais. Pode ser capaz de expressar seus julgamentos, justificando suas decisões e referindo-se aos princípios e conceitos que se baseiam (AMARAL, 2012).

A partir dos relatos das Entrevistadas, em relação a gestão de pessoas se descrevem com proximidade de sua equipe, demonstrando momentos de atenção e preocupação. E Ressaltaram que a diferença entre a liderança feminina e masculina está na forma de se relacionar com os colaboradores, em que o homem tende ser mais preciso e impositivo, apresentando a solução para determinado problema com pouca abertura para discussão.

Quanto a participação da mulher em cargos de liderança percebe-se a partir das informações apresentadas pelas entrevistadas, que mesmo elas exercendo esses cargos pode-se encontrar situações que as discriminam, seja quando são comparadas com os homens e oportunidades para ascensão. Identificou-se que em cargos de gerencia média a mulher destaca maior participação, sendo cargos de apoio à alta direção. Para ascensão profissional elas trazem várias limitadores, como: ter filhos; pouca disponibilidade para viagens a trabalho; os administradores das empresas geralmente são homens e preferem negociar com homem.

### 4.3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Nesta seção responde ao quarto objetivo específico do trabalho, que consiste em descrever aspectos comportamentais que favorecem mulheres do setor a ocupar cargos de liderança. Será destacado o posicionamento de cada uma em determinadas situações que exigem delas habilidades de liderança.

#### 4.3.1 Relacionamento interpessoal

Nesta primeira categoria de análise foi analisado o comportamento da mulher em relação ao relacionamento interpessoal, que se refere às atitudes de promover a integração com a equipe de forma empática, agradável e assertiva a fim de extrair simpatia e respeito dos liderados. Denotam comportamentos de amizade e atenção, extroversão, preocupação com o problema do outro.

Esta categoria foi definida com base nas características apresentadas na revisão teórica sobre liderança feminina.

As primeiras questões a abrir essa discussão foram de qual maneira buscam gerenciar a equipe mantendo harmonia e administrando conflitos.

Assim, percebe-se no relato da Entrevistada A, a preocupação com o ambiente e com as relações de trabalho:

“[...] eu não consigo trabalhar quando sinto que tem alguém descontente ou com algum problema, isso me afeta, é uma coisa minha, mexe com a gente. Se tiver alguém com problema eu me envolvo, busco ajudar”.

Essa postura está muito relacionada com amabilidade. Pessoas que tem essa característica tendem ser atenciosas e amáveis com os outros, demonstrando preocupação com os problemas e necessidades alheias, são proativas para resolver problemas dos colaboradores.

A Entrevistada B colocou que consegue compreender seus liderados, percebendo momentos que não estão bem, que se fecham. Diante dessas situações colocou que não deixa as coisas chegarem ao extremo procura imediatamente chamá-los para conversar, e saber o que esta acontecendo e de que maneira pode ajudar. Compreende-se desta forma que o papel das mulheres nas organizações é em grande parte o de sensibilizar, e por isso tendem a levar para empresa seu lado maternal e cuidadora (Reis, 2013).

Neste posicionamento pode-se perceber claramente comportamentos maternos, de chamar para conversar, compreender e de alguma forma ajudar. É importante que ela consiga manter o equilíbrio em relação ao envolvimento no problema do outro, por terem essa característica da sensibilidade precisam manter controle da situação para não se deixarem levar pelo lado emocional.

A Entrevistada A relatou situação a qual precisou lidar com fortes emoções de alguém:

“tivemos o caso de uma funcionária que perdeu o afilhado. Ele estava doente. No dia seguinte percebemos que ela desabou no choro, imediatamente as três mulheres foram ver o que estava acontecendo, oferecemos apoio, uma a levou para casa, outra ligou para o marido”.

Percebe-se na situação acima que a Entrevistada A demonstrou preocupação com o problema do outro e se envolveu afetivamente, oferecendo apoio e atenção. Esse comportamento de preocupação que elas demonstram está muito ligado ao seu papel de mãe, sendo que buscam cuidar, orientar e proteger o filho. As mulheres levam esses comportamentos para dentro do âmbito do trabalho de forma natural.

Conforme Boff (2011) *apud* Gomes (2005) a mulher desenvolve esse comportamento citado acima desde sua infância analisando o comportamento de suas mães, adquirindo conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve mais cedo o talento de relacionamento; abrangendo momentos de atenção, zelo e desvelo que representa uma atitude de ocupação, preocupação, responsabilização e envolvimento afetivo com o outro. Essa dimensão feminina apresenta o modo-de-ser-cuidado, enquanto a masculina o modo-de-ser-trabalho.

Compreende-se pela fala da Entrevistada A:

“gostamos de colocar o trabalho como família, um ambiente leve em que as pessoas se sintam bem. Juntos buscamos formas para tornar o ambiente mais harmônico e leve”.

Esse comportamento da mulher corresponde a cordialidade, que segundo Colella, Hitt e Miller (2013, p. 141) refere-se ao grau em que uma pessoa é tranquila e tolerante, pessoas cordiais aparentam ser persistentemente eficazes em trabalhos de equipe. Destacam ainda, “em que uma pessoa acredita na honestidade das outras pessoas, é simples e direta, está disposta ajudar outras pessoas, tende a produzir sob condições de conflito, exibe humildade e é sensível aos sentimentos de outras pessoas”.

A mulher busca criar um ambiente de família observa-se isso nas palavras da Entrevistada C, F e G, respectivamente:

“[...] apesar de sermos colegas somos muito amigos [...]” (ENTREVISTADA C).

“eu tenho muito esse lado mãezona” (ENTREVISTADA F).

De acordo com a fala das entrevistadas, pode-se constatar que ao se colocarem próximas de seus liderados, algumas assumindo o papel de mãe, mostrará a capacidade da mesma em criar uma relação eficaz. Segundo Colella, Hitt e Miller (2010, p. 160) “a habilidade social tem como objetivo de mover as pessoas em direção de um resultado desejado”. [...] líderes que apresentam ser sociáveis com colegas de trabalho, estão trabalhando no sentido de construir relações e exercer sua influencia de maneira positiva.

A mulher ao adotar essa postura mostrará a visão do todo, ou seja, além de estarem voltadas aos colaboradores, conseguem atingir os resultados por meio da equipe. Isso porque sabem que no âmbito do trabalho, as organizações crescem e se tornam competitivas devido a equipe de profissionais que trabalham coletivamente.

“tenho uma relação de mãe com a equipe, sendo algo também apontado pela sua superintendência” (ENTREVISTADA G).

A forma de relacionar-se com a equipe reflete no clima, e ao mesmo tempo oferece abertura para o liderado expressar o que não esta lhe agradando. O líder que mantém um bom relacionamento interpessoal consegue por meio de técnicas de gestão, identificar e compreender as dificuldades e comportamentos indesejados na equipe.

Gutierrez (2012) traz que a mulher além de manter atenção no todo, ela é detalhista, observa o que interfere no rendimento de suas equipes. Enxergam problemas que não estão explícitos nas organizações, são mais intuitivas que os homens.

A identificação desses problemas implícitos somente é possível quando o líder está próximo e disponível para equipe, passando confiança para que sintam abertura para se

expressarem. Nesse sentido, o gerenciamento da atenção exige que a liderança perceba todos os fenômenos que passam ao seu redor, podendo usufruir todo e qualquer benefício que surja.

Em momentos que precisam lidar com fortes emoções, as mulheres se destacam devido as características: de saber ouvir, se colocar no lugar do outro, compreender situações as quais o indivíduo está passando, atenção e entre outras já descritas acima.

Nessas situações de lidar com emocional dos colaboradores, a Entrevistada F colocou que busca ser atenciosa e ouvindo o colaborador, colocando-se a disposição:

“Para mim é difícil ter que desligar alguém. Tive várias demissões que eram profissionais de confiança, mas que não conseguiram acompanhar o nosso ritmo. É triste, mas eu busco ser atenciosa, me colocar a disposição e ouvi-los”.

Observa-se esse comportamento na fala da Entrevistada G:

“em 2008 passamos por uma crise que tive que desligar 7 operadores. Você fica com o coração na mão, você sabe que a pessoa tem família, veio de outro banco a pouco tempo e que me envolvi na contratação dessas pessoas”.

Tal situação está muito ligada ao comportamento da amabilidade, ressalta-se que todas as Entrevistadas trouxeram a questão da demissão como a situação mais difícil de lidar.

Outra situação que a Entrevistada A colocou a situação de uma funcionária que estava com problemas familiares e no ambiente de trabalho perdeu o controle emocional. Buscou conversar para saber o que estava acontecendo. No entanto, a funcionária não queria falar sobre a situação. Respeitou a posição dela, colocou-se a disposição e repassou para a equipe que a compreendessem e a respeitassem.

A Entrevistada D colocou situações em que o cliente, precisando determinado serviço ou formas de pagamento nas condições que lhe convém. Exige que se posicione e tenha argumentos para não perder o cliente, mas fazer o que esta dentro do possível.

A Entrevistada E destacou situação na qual precisou lidar com o choro:

“eu acho que a pior coisa é o choro, mas a fala, você não se exaltar, mas claro que se a pessoa se exalta você tem que dar uma quebrada. Mas isso eu acho difícil de lidar, envolve muito o nosso emocional também”.

Conforme Colella, Hitt e Miller (2010) as emoções podem afetar diretamente o comportamento do líder, e essa dinâmica é conhecido como trabalho emocional, a capacidade de avaliar precisamente as próprias emoções e as emoções de terceiros; regular com eficácia suas emoções e a de terceiros e utilizar a emoção para motivar, planejar e conquistar.

Por mais difícil que seja a liderança precisa estar preparada para lidar com tais situações. Conforme foi descrito acima, situações conflitantes também são meios pelos quais as pessoas se interagem (GRAMIGNA, 2007). Porém, é uma situação que requer ponderação, calma, saber ouvir e orientar.



A Entrevistada G colocou que precisa ter cuidado na forma de falar e fazer determinadas colocações, quando está se reportando as mulheres, percebe-se pela fala abaixo:

“A mulher leva muito para o lado pessoal tem que ter muito mais dedos pra falar, ter que ser mais melindrosa na conversa”.

A partir desses relatos compreende-se que a mulher no ambiente de trabalho atua de forma protetora e cuidadosa, que mesmo mantendo o foco nos resultados consegue perceber tudo o que acontece a sua volta. Em situações que precisam lidar com fortes emoções de alguém, se deixam ser envolvidas pelas emoções. Porém é preciso que as lideranças, principalmente as femininas que tem essas características mais afloradas, devido às condições já expostas, tenham atenção nos momentos de envolvimento e sensibilização não prejudique a gestão do negócio como um todo.

Percebe-se nas entrevistadas comportamentos de amizade e atenção, extroversão e preocupação com o problema do outro, pode se observar em situações que precisam estar atentas á tudo que acontece ao seu redor, para que possam tomar decisões assertivas. Além, de conseguir compreender melhor a situação de cada individuo e do grupo quando necessário.

#### **4.3.2 Comunicação com o grupo**

Nesta segunda categoria de análise será apresentado o comportamento da mulher em relação à comunicação com o grupo, que se refere à forma e a preocupação delas em momentos que precisam transmitir e ouvir alguma informação, principalmente em momentos de *feedback*. Denotam comportamentos de terem o cuidado com as palavras, a forma de colocar determinados assuntos, buscam ser claras e coerentes, sabem ouvir e se interagem através de outros meios de comunicação.

Esta categoria foi definida com base nas características apresentadas na revisão teórica sobre liderança feminina.

A primeira questão para essa discussão: De que maneira elas buscam se comunicar com a equipe em situações que precisam chamar atenção, apontando melhorias e em momentos de *feedbacks*.

A Entrevistada E expõe que referente aos *feedbacks* de melhorias, busca colocar de maneira calma e com respeito. Inicia elogiando e introduz o assunto principal:

“eu busco iniciar falando algo de bom que o colaborador fez durante o dia e vou introduzindo o que precisa ser melhorado. [...] já me falaram, a Entrevistada E me chamou atenção e eu saí dando risada. Mas é só uma maneira, porque precisamos que nos aponte o que melhorar, mas é preciso ter jeito”.

Observa-se que a entrevistada E denotou preocupação com a forma de abordar tais assuntos e transmitir ao colaborar, pois da mesma forma que o *feedback* proporciona desenvolvimento, dependendo da forma como são transmitidos as informações pode causar a desmotivação do liderado. A Entrevistada E tem ciência da eficácia e aplicabilidade desta ferramenta.

O *feedback* permite que o líder chegue ao liderado e apresente, de forma construtiva os pontos fortes quanto aqueles que precisam ser melhorados. Isso possibilitará ao colaborador que apresente uma melhor entrega de resultados á organização, e conseqüentemente, uma melhoria na performance para ascensão interna (BISPO, 2014).

A Entrevistada B colocou que realiza *feedback* e acompanha o desempenho do colaborador. Quando percebe que ainda tem algo que precisa ser apontado tanto para elogiar ou pontuar melhorias ela chama para conversar. Esse processo é um canal de mão dupla, a pessoa transmite a informação, mas também precisa ouvir o outro lado. Heilborn e Lacombi (2008, p. 214) colocam que uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir “de compreender o que outro deseja comunicar, de saber interpretar, saber se calar no momento certo e demonstrar disponibilidade e atenção para escutar o outro”.

A mulher tende ser mais ponderada na comunicação denotando cuidado com a forma de se expressar ou defender interesses. Gutierrez (2012) apresenta como característica da mulher o saber ouvir e transmitir informações, principalmente nos momentos de conflitos que requer do líder paciência e ponderação. A paciência é algo natural das mulheres, do próprio extinto maternal, geralmente são mais pacientes para ensinar, desenvolver e cativar clientes e subordinados auxiliando de sobremodo às relações interpessoais com seu grupo de liderados.

A comunicação com homem e a mulher para a Entrevistada E também requer maneiras diferentes para comunicar-se, como podemos verificar pelo relato abaixo:

“eu tenho que saber o jeito de falar com uma mulher, eu não posso ser tão rude, elas são mais sensíveis. Com homem não, se eu for sensível como sou com a mulher eles irão achar que sou fraca, então eu tenho que ser rude, mas não grosseira, firme e impositiva”.

Colella, Hitt e Miller (2010) reforçam que se a mulher adotar uma postura de liderança mais agressiva pode ser considerada de má índole ou demasiadamente emocional, enquanto o homem se comportando da mesma forma poderá ser considerado forte, confiante ou impetuoso.

Essa percepção que a equipe ou que outros indivíduos demonstram, é justamente em função do que foi descrito sobre as relações de gênero. A sociedade tem construído em seu imaginário o que são características femininas e masculinas, isso faz com que, em momentos

ou em ambientes que a mulher tenha que adotar uma postura masculinizada é compreendido de forma equivocada.

O líder precisa ter a capacidade para entender e conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias, para isso é preciso ser paciente para ouvir primeiro e falar depois. Concentrar-se em quem está falando e evitar distrações, por exemplo, ouvir alguém e ler e-mail ao mesmo tempo são coisas que não funcionam (BEILER; VOIGTLAENDER; WALKOWSKI, 2011).

A Entrevistada A destaca que depende muito da forma como falar, pois cada um tem um jeito e lidam de maneiras diferentes.

“Precisamos estar preparada para lidar com todos e ao mesmo tempo em que você tem que ser maleável também precisa ser firme. Nos momentos que você precisa passar um recado ou chamar alguém para conversar sobre alguma coisa que esta acontecendo de forma errada”.

Tal postura mostra que a líder precisa saber falar de diferentes maneiras com as pessoas, conseguindo êxito. Precisar averiguar se a informação passada foi compreendida corretamente, para evitar problemas e conflitos de comunicação.

A mulher adota uma postura de preocupar-se com a qualidade da comunicação, criando ações que estimulam discussões e interação da equipe, conseguindo desta forma captar os sentimentos alheios. Sendo assim, demonstram ter maior facilidade no tato com as pessoas. A Entrevistada G colocou que sempre fala com respeito e também gosta de ser respeitada, percebe-se pelo relato abaixo:

“Eu trato todo muito educadamente. Não tenho hábito de gritar, e também não gosto que gritem comigo. Então eu levo desta forma, inclusive a última reunião que tive em São Paulo tinha um dos superintendentes que eram assim na base do grito. Aí falei: olha se esse cara começar a gritar comigo não vai dar certo. Eu não grito com a minha equipe. Falo educadamente, me imponho, mas você não precisa gritar para ser respeitado. Acredito que o respeito é uma coisa que se conquista e não se impõem. Você vai conquistar com seus exemplos e não pelo que você fala”.

(ENTREVISTADA G).

Outro canal que a Entrevistada G utiliza são ferramentas como *whatsapp* e telefone. Como lidera uma equipe de operadores em várias cidades, não consegue estar pessoalmente e nem todos os dias com eles, assim relatou:

“Ligo todos os dias para eles para saber como estão, e se precisam de ajuda em algum negócio, criamos também um grupo no *whats* que acompanho e hoje a comunicação acontece de forma rápida”.

Com o avanço tecnológico a comunicação está cada vez mais rápida, porém precisa-se ter cuidado. Mesmo sendo informais, as conversas e informações não podem ser distorcidas, por isso se faz necessário ter uma linguagem clara, adequada e simples. Heilborn e Lacombi (2008) colocam que quanto mais se depende da informatização para se comunicar, maior será

a necessidade de criar oportunidades para uma comunicação efetiva, isso porque é pura informação, estamos subitamente numa situação em que a informação é muito pessoal e, portanto, sem conteúdo de comunicação.

Outro canal utilizado por elas são por meio de documentos escritos, como relatórios, atas de reuniões, memorando e boletins (HEILBORN; LACOMBI, 2008). A Entrevistada B tem um quadro em sua sala que contém as metas para cada unidade, além do controle criado em que cada um tem acesso ao seu desempenho, colocou que as informações são claras e todos têm acesso, e qualquer dúvida se reportam a ela, percebe-se na fala abaixo:

“recebemos o planejamento anual com a meta de cada unidade, distribuo entre os gerentes. Temos nossos controles, não esperamos vir na unidade responsável. Eles têm muito claro onde devem chegar [...]”.

Quanto à tomada de decisão as Entrevistadas colocam ouvir a opinião da equipe. Sendo assim, a Entrevistada C colocou que são decididas em colegiado, mas busca a opinião de sua equipe quando o assunto compete á eles. Colocou ainda:

“Quando o gerente não está, eu sou responsável. Se preciso tomar alguma decisão, procura pensar com a cabeça dele. Pois, são os dois que respondem pelos processos”.

Compreende-se que a Entrevistada tem a visão de que o trabalho realizado e os resultados alcançados são devido ao trabalho em equipe, logo tem a preocupação de mesmo que no momento ele não esteja presente reconsidera o posicionamento dele. Como já são colegas de trabalho há muito tempo, conhece o perfil dele e acredita ter acertado na tomada decisão nesses momentos.

A mulher na tomada de decisão tende a perceber tais situações como uma oportunidade para construir um relacionamento e até obter o consenso, e não se sente pior por consultar outras pessoas. Já os homens entendem tais situações como uma representação de sua capacidade e independência, eles tendem a evitar ouvir e decidem com mais agilidade (AZEVEDO et al., [2015?]).

Já a Entrevistada G traz que sempre tem sua opinião formada, mas antes de executar busca trocar uma ideia com outras pessoas, relatou:

“antes de tomar uma decisão eu penso, analiso e comunico a todos”.

A comunicação é uma ação orientada para o entendimento entre duas ou mais pessoas, poderá ser pelo modo verbal ou não verbal. Esta habilidade é um processo cooperativo de interpretação, argumentação e obtenção de um consenso entre as pessoas.

A Entrevistada D colocou que seu atual gestor tem um perfil mais impositivo, chega e fala é assim e pronto. Ela enquanto gestora buscava antes ouvir sua equipe para que juntos chegassem a uma solução.

Essa forma de agir demonstra o reconhecimento para com a equipe, produzindo desta forma bom relacionamento. A partir disso, a Entrevistada A colocou que compartilha com todos quando alguém atingiu determinada meta, “quem hoje conseguiu captar mais ou emprestar mais, eu compartilho com o grupo, os colaboradores gostam de ser valorizadas”.

Mandelli (2010) destaca que a liderança bem sucedida está no poder em influenciar pessoas, e as mulheres levam vantagem, porque elas têm melhor habilidades para a comunicação se comparadas aos homens, e isso sem dúvida facilita o poder de persuasão e influência na formação de coalizões corporativas.

Segundo Colella, Hitt e Miller (2010) no processo de comunicação, em primeiro lugar a credibilidade geral do comunicador exerce um efeito importante sobre a resposta do alto á tentativa de persuasão, pois quando as pessoas percebem que tem os mesmos interesse ou objetivos que o comunicador, é mais provável que se deixem persuadir.

Sendo assim, as lideranças femininas conseguem construir um ambiente em que quando necessário se comunicar com a equipe, busca transmitir confiança. Por meio da construção de um sentimento de comunidade, no qual os colaboradores e organização se unem e aprendem a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os envolvidos serão beneficiados por uma decisão que tiverem oportunidade de participar (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2002).

Portanto, a comunicação é de extrema importância na liderança independente do sexo que ocupe este cargo. Na pesquisa pode-se perceber que a mulher denota um cuidado maior no momento de transmitir suas mensagens, bem como seu posicionamento perante os liderados. Esse comportamento, no *feedback* de pontuar inicialmente os pontos fortes e introduzir com sutileza o que precisa ser melhorado, denota o cuidado que a mulher tem com as palavras para não magoar e nem desmotivar o liderado.

Confirma-se que o diferencial das mulheres líderes, porque hoje se trabalha com pessoas que estão mais exigentes e seguras para exporem suas opiniões, e as lideranças que trabalham desta forma conseguem comprometer e reter os talentos da sua equipe.

#### **4.3.3 Trabalho em equipe**

Nesta terceira categoria de análise foi analisado o comportamento da mulher em relação ao trabalho em equipe, refere-se à forma com que elas interagem e formam suas

equipes. Refere-se a comportamentos de delegar, descentralizar tarefas, capacidade para identificar talentos e gestão participativa na qual o colaborador participe das decisões.

Esta categoria foi definida com base nas características apresentadas na revisão teórica sobre liderança feminina.

Segundo Heilborn e Lacombe (2008), equipe é um grupo em que as pessoas têm um objetivo comum e atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses individuais. Além disso, não ficam presos à burocracia e às formalidades, cooperam com os demais colegas quando necessário e agem de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos no grupo.

Assim sendo, a formação da equipe se torna algo importante. O líder precisa identificar os talentos e habilidades de cada pessoa que a compõem sua equipe. Consegue assim, conhecer cada pessoa e manter aquelas que realmente apresentam perfil do grupo e da empresa, e além de saber qual o perfil profissional que falta em sua equipe.

“[...] quando meu Gerente foi promovido para outra agência, busquei uma pessoa para realizar um atendimento diferenciado, um cliente que começamos identificar. Então busquei uma pessoa dinâmica e simpática e que ela viesse agregar ao grupo com conhecimento, e surpreendi a todos pelo minha escolha. Acharam que eu fui arrojada desde do início. Eles entenderam que eu não tinha que pegar profissionais tão jovens, eu disse: antiga chega eu. Vamos contratar profissionais dispostas a crescer. Acredito que esteja dando certo. [...] Os colegas do grupo, entenderam que eu não deveria selecionar esse profissional, seria muito arriscado, mas o meu superintendente me disse que eu fiz a escolha e você assumo os resultados. A escolha foi feita e eu vou homologar” (ENTREVISTADA A).

Essa preocupação com a formação da equipe é algo que a Entrevistada A demonstra ter o interesse e a percepção para saber qual o perfil que cada cargo requer e capta nas outras unidades da empresa profissionais com determinado perfil. Colocou como sendo algo fácil porque Chapecó é uma cidade atrativa então tem muitos profissionais em outras cidades que querem retornar para Chapecó.

Profissionais com bom nível, bem selecionados, treinados e integrados, trabalham como equipe eficiente e eficaz agindo de forma coesa, motivada e integrada. “As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização” (HEIBORN; LACOMBE, 2008, p.240).

A liderança precisa trabalhar junto com a equipe oferecendo apoio e orientação, e cada um precisa estar comprometido com suas responsabilidades. O líder somente consegue atingir os objetivos se tiver uma equipe coesa, ou seja, ter bons profissionais engajados para alcance das metas. Diante disso, Machado (1999) *apud* Dalfior, Oliveira, Oliveira (2000) coloca que a liderança feminina apresenta um estilo voltado para equipe, e denotam uma gestão

democrática e participativa, oferecendo apoio em momentos difíceis e nas necessidades do grupo.

Percebe-se pelo relato da Entrevistada C o envolvimento dela com a equipe:

“eu quero estar á frente, mas cada um faz sua parte, mostro o que tem que ser feito e as prioridades. Qualquer coisa estou aqui. Eu delego e deixo acontecer. Verifico se esta dando resultado e se tiverem alguma dificuldade eu sou pontual”.

O posicionamento dela está voltado para equipe, ela estabelece as atividades que cada um irá executar e deixa que eles conduzam o processo, porém mantém a supervisão para verificar se está tendo o andamento correto e auxilia os que têm eventuais dúvidas.

Bateman e Snell (2007) e Daft (2010), trazem que a liderança precisa estar voltada as pessoas, pois somente iram alcançar os resultados por meio delas. A equipe precisa compreender o que cada um faz e qual contribuição para o alcance dos resultados. No entanto, a responsabilidade do líder é trabalhar com os subordinados para ajudá-los a alcançarem as metas propostas, oferecendo suporte e orientação.

Relata a Entrevistada A que não adianta cobrar a equipe de como trabalhar em cima das metas se na prática a liderança não desenvolve nenhuma ação:

“Eles me veem fazendo, faço junto com eles, as coisas vão automaticamente. Não se fala muito da meta, mas se trabalha e levando no automático, porque eu sempre falo para eles: O que vocês querem? Quais ações vamos tomar? E tomando essas ações conquistamos a meta”. (ENTREVISTADA B).

O líder precisa ser espelho, a Entrevistada D destacou:

“eu tive um gestor que o discurso era um e a prática era outra, então isso é fundamental, quando você tem alguém que te conduz ela tem que ser exemplo”.

Tal comportamento pode ser percebido também através do relato das Entrevistadas A e E:

“Eu também atendo quando é necessário e sempre no final eu peço desculpe pela demora. Os clientes dizem: Não tem problema, o importante é que fomos bem atendidos. Isso, é sinal que a minha equipe está realizando um bom atendimento, é um espelho, porque se alguém não esta atendendo bem, o colega chega e fala: Precisamos conversar. E quando você da abertura os colaboradores cooperam”. (ENTREVISTADA A).

“Eu passo uma ideia e eles complementam, até porque eu dou essa abertura. Eu costumo pegar o processo funcional lá do começo, pra dizer porque eu sou gestora eu não vou fazer. Eu confiro sim, e se precisar eu também faço. Isso mostra para eles que se a Gerente esta fazendo porque eu não posso fazer. Não é serviço dela, mas esta fazendo”. (ENTREVISTADA E).

Esse posicionamento da Entrevistada A proporciona aos liderados a internalização dos valores da empresa e a busca que todos os outros colegas também realizem da mesma forma, tornando a organização competitiva no mercado. O líder precisa ensinar e desenvolver os colaboradores para tais atitudes e além de servirem de exemplo. Segundo Faria ([2012?]) que

liderança feminina se destaca por apresentar uma liderança educativa, na qual buscam ensinar, criam um ambiente de harmonia, buscam dar exemplo, compartilham conhecimentos técnicos e humanos.

Denotando neste comportamento um perfil de extroversão, que segundo Colella, Hitt e Miller (2010) pode afetar no desempenho geral do trabalho, com sucesso nas interações com a equipe e satisfação no trabalho.

Em relação ao compartilhamento do conhecimento técnico, a Entrevistada C traz que não limita seus liderados ao cargo:

“Eu busco fazer com que todos saibam de cada etapa do processo, não limito eles somente no cargo que ocupam. Trabalho em forma de rodízio, em que todos da minha equipe conhecem o processo dos outros cargos, assim conhecem o processo do início ao fim”.

Desta forma a gestão busca não centralizar as informações em uma única pessoa. A descentralização é a melhor forma de preparar os colaboradores para o topo da organização, pois proporciona treinamento prático e oportunidades de avaliação (HEIBORN; LACOMBE, 2008).

A mesma destacou que quando estava como subordinada ninguém agiu desta forma, mas acredita no potencial e desenvolvimento das pessoas. Assim, no processo de contratação busca por profissionais que demonstram força de vontade para crescimento profissional e responsabilidade, características que considera importante para promoção.

A gestão participativa possibilita a criação de processos descentralizados e relacionamento cooperativo, a organização que se destaca nesta gestão consegue compartilhar processo decisório e controle das atividades com os funcionários (SILVEIRA, 2009).

Conforme Gutierrez (2012) a mulher tem uma visão sistêmica, têm a capacidade para enxergar e agir sistematicamente alinhada e implementará estratégias benéficas não somente para sua equipe, mas para organização como um todo. De acordo com Fagundes (2003), o líder precisa ter um bom raciocínio sistêmico, deve harmonizar as informações mensuráveis e imensuráveis, combinando com a capacidade analítica com a intuitiva, equilibrando com os interesses público e privado.

A mulher consegue ter uma visão do todo identificando determinadas oportunidades para empresa e sua equipe. E quando proporciona autonomia para que o colaborador possa realizar seu trabalho sem uma supervisão incisiva, faz com que o liderado se planeje e comprometa-se com resultado final.

A Entrevistada A colocou que busca não se impor diante de sua equipe, faz com que seus colaboradores vão assumindo suas responsabilidades, e ressaltou que:



“esse é um grande desafio porque ainda as pessoas pensam que precisam ser mandadas, de sempre esperar pelo outro. Claro, que nem todos são assim, mas tem alguns que dizem que esperava ser dito ou mandado e nessa situação eu falo: hoje você é um gerente e precisa saber o que e como fazer tais atividades”.

O líder quando delega atividades tem obrigação de exigir informações sobre o andamento do trabalho ou dos resultados das decisões delegadas, isto é, exigir a prestação de contas, avaliar os resultados e, quando necessário orientar, treinar e motivar dos liderados (HEILBORN; LACOMBE, 2008).

Segundo Gutierrez (2012) a mulher apresenta eficiência em sua gestão, têm a capacidade para observar detalhes sem perder a praticidade, possuem relevante facilidade em desenvolver e conduzir suas equipes para resultados importantes na organização. Denotam uma tendência para partilha de responsabilidades, orientada para negociação, gestão de conflitos e a resolução de problemas baseadas na empatia e na racionalidade.

Quanto a questão de conduzir equipes e compartilhamento de responsabilidades, a Entrevistada F descreve que quando está na rua e visualiza uma nova empresa ou alguma interessante para ser feita uma visita, quando retorna a agência conversa com a equipe e delega alguém ir visitar, caso não tenha ninguém para ir ela mesma vai “é algo de imediato, não protelo já vou visitá-lo”.

Essa postura está ligada à capacidade de demonstrar interesse e energia pelas atividades que executam, tomando iniciativas e mantendo a atitude de disponibilidade. Conseguem atender as demandas com prontidão e assertividade, incentivando a equipe atingirem as metas, mantendo-os motivados.

Mesmo com responsabilidades administrativas a Entrevistada F colocou que essa não seria uma atividade dela, mas que se pode, faz a visita ao cliente. Essa postura está voltada à cooperação, mesmo não sendo sua responsabilidade direta busca quando tem disponibilidade de tempo visitar o cliente. Para Munhoz (2000) a mulher coloca a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta, estimulando a criatividade e o aumento da autonomia entre os membros da equipe.

Percebe-se pelo relato da Entrevistada D não vê a questão da cooperação como sendo algo da mulher, colocou que depende da cultura organizacional, pois na empresa anterior que trabalhava tinha muito mais a cooperação do que na atual. No atual trabalho sendo banco privado, se tem uma cobrança muito maior:

“Eu sempre parava para ouvir a equipe, o meu gestor atual é mais diretivo”.

A cultura é um dos fatores que definem o estilo de gestão, mas a mulher destaca-se pelo seu instinto materno em propor a equipe um comportamento de cooperação, companheirismo e que juntos alcançam os resultados.

Chiavenato (2010, p. 172), coloca a cultura organizacional como um “conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhando com todos os membros”.

A colocação da Entrevistada D pode apresentar certa coerência, até porque a empresa em que trabalha é uma Cooperativa, tendo os princípios cooperativistas a seguir e passar aos cooperados.

A Entrevistada E colocou que às vezes seus liderados veem até sua mesa com alguma dúvida, nesse momento ela pergunta o que eles fariam. Apresentando uma boa sugestão ela diz que podem aplicar tal sugestão. E essa colocação da Entrevistada E vai muito ao encontro com que a Entrevistada D traz:

“quando eles têm essa abertura, eles confiam no seu trabalho e juntos constroem o processo, isso também os motiva”.

Esse modelo de gestão participativa faz com que surjam novas ideias e visões diferenciadas sobre determinado problema, claro que é preciso dar limites para colaborador. Diante disso, Entrevistada A se posiciona:

“as pessoas engessadas não consegue crescer e se desenvolver, você tem que ter habilidade de dar autonomia com certa responsabilidade, sabendo até onde eles podem ir”.

Fernandes (2003) destaca que o foco no potencial humano é a capacidade de assegurar o aprendizado individual e coletivo, de estimular o autodesenvolvimento das pessoas. Encorajando-os a fazerem o uso adequado de suas habilidades, favorecendo oportunidades para que as mesmas contribuam com ideias e aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas.

Para Entrevistada C os liderados precisam ter iniciativa e serem resolutivos:

“você tem que exercer uma ação de forma que a equipe venha até você e atinjam os resultados, é diferente de você dizer nós temos que conseguir, mas precisamos fazer isso”.

A gestão aberta e flexível incentivam as pessoas buscarem conhecimentos para se desenvolverem no ambiente de trabalho, desta forma, a pessoa se sente parte importante do processo. Já dito por uma das Entrevistadas quando eles participam o resultado é dele e assim se sentem motivados. Essa postura requer paciência, e essa característica é algo natural das mulheres, pelo próprio extinto maternal, geralmente são mais pacientes parar ensinar,

desenvolver e cativar clientes e subordinados, auxiliando de sobremodo as relações interpessoais com seu grupo de liderados (GUTIERREZ, 2012).

Para Entrevistada F a mulher tem essa característica de cooperar:

“às vezes alguns se sobressaem melhor que outros, mas é preciso buscar juntos, no coletivo.”

Cada um tem suas limitações, mas quando se trabalha no coletivo, cada um vem para complementar. A Entrevistada E colocou:

“eu busco saber as limitações de cada um, tem alguns que não gostam de falar ao telefone, ao público, alguns tem mais lentidão, outros acumulam tarefas, mas eu sempre busco de uma maneira ou outra deixar agradável e saber como esta a execução”.

Tanto os liderados como o líder não são bons em tudo, e cada talento vem a complementar a gestão, percebe-se que a Entrevistada A compreende desta forma:

“tenho uma colega que vem do RH eu busco apoio nesta pessoa, porque ela tem mais facilidade para explicar, ouvir e compreender questões humanas, até porque o líder não precisa ter todas as qualidades, mas tem que ter na equipe tais habilidades”.

Contudo, percebe-se que as entrevistadas proporcionam momentos de integração entre os membros da equipe, os quais também interagem com os liderados. Quando necessário realizam atividades operacionais, assim mostrou-se que a mulher não se importa muitas vezes de deixar suas atividades gerenciais para auxiliar a equipe, pode-se perceber em vários relatos que elas colocam “se precisa vou junto para rua”, “eu mostro como precisa ser feito”. Esse comportamento proporciona uma gestão participativa, na qual os liderados sentem abertura para chegar até a liderança e propor suas ideias, questionamentos ou dúvidas.

Na formação das equipes, percebe-se a preocupação das mesmas em selecionar profissionais qualificados, para que possam agregar a equipe e se desenvolverem.

#### **4.3.4 Motivação para resultados**

Nesta quarta categoria de análise foi analisado o comportamento da mulher em relação à motivação para resultados, que refere-se ao desejo e energia de cada uma delas para colocar em prática ações que atinjam os resultados. Considerou-se comportamentos como: a forma que buscam lidar com fatores internos e externos que desestabilizam o ambiente e os indivíduos; a busca pelo autodesenvolvimento; o ânimo diante da equipe; como buscam lidar com as frustrações.

Esta categoria foi definida com base nas características apresentadas na revisão teórica sobre liderança feminina.

Diante de toda sua trajetória profissional a Entrevistada A colocou que está feliz no cargo atual, percebe-se pela sua fala:

“eu não tenho como objetivo de chegar à superintendência, eu realmente entendo que estou exercendo um cargo bom, que eu consigo dar atenção para minha família, estar na minha cidade, ter uma equipe boa, ter bom resultado e relacionamento com a equipe”.

Percebe-se que a entrevistada demonstra estar feliz e realizada em seu atual trabalho, pois consegue estar próxima para manter a relação com a família, destaca como algo importante devido estar em segmento que muitas vezes para alcançar uma promoção precisa mudar de cidade. A mesma colocou que no início era mais estressada em relação às atividades e alcance dos resultados, mas com a maturidade, aprendeu a lidar melhor para que isso não refletisse negativamente na equipe. E mesmo estando aposentada demonstra energia e vontade em continuar ativa, mesmo sabendo de todos os problemas que tem a enfrentar exercendo cargo de Gerente Geral.

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. Esse fenômeno depende de vários fatores para existir, como o cargo que a pessoa ocupa as atividades, características e os resultados que este trabalho pode oferecer (SILVA; RODRIGUES, 2007 *apud* BEILER; VOIGTLAENDER; WALKOWSKI, 2011).

Para Entrevistada B o que a deixa feliz é em ter o reconhecimento de sua equipe, relato que teve um *feedback* positivo da avaliação de sua gestão, destaca-se sua resposta:

“quando eles falavam de mim algumas pessoas se emocionavam, eu sou exigente não brava, cobro mas depois bola pra frente, sou muito parceira pego junto, executo com eles se precisar ir para rua junto eu vou”.

Em relação às metas destacou:

“eu sinto o envolvimento deles. Eles falam: Nós vamos fechar isso aqui porque a Entrevistada B vai ficar feliz”.

A entrevistada B demonstra ter claro quais são os motivos pelo qual está nesta empresa, à mesma colocou que um dos fatores que a motiva é o alcance dos resultados, mas para que isso aconteça precisa que sua equipe esteja trabalhando em conjunto. Assim, sabe da importância de cada um e da mesma estar motivada em prol deles. Para isso, busca interagir com a equipe para que juntos combinem formas assertivas que mantêm a motivação dela e dos liderados. Beiler, Voigtlaender e Walkowski (2011, p.11) “O líder que orienta e auxilia seus funcionários a concluir as tarefas, sentirá uma motivação maior, melhorando e aumentando a produção”.

Relatou a Entrevistada E o que faz sentir-se feliz e valorizado, é o reconhecimento pelo seu trabalho seja pela organização ou pelos liderados, percebe-se pela sua fala:

“eu já vi pessoas me imitando não só da minha equipe, mas dos outros setores. Eu vejo que alguns pegam algumas coisas, o jeito de falar, fazer algo de diferente. Eu sou a única mulher gestora aqui dentro da agência. Eu passo uma ideia e eles complementam, até porque eu dou essa abertura”.

Colocou que trabalha com confiança e passo, isso para toda sua equipe. Beiler, Voigtlaender e Walkowski (2011) descreveram que a confiança se estabelece quando o líder cumpre com suas promessas e age com integridade, que é sentir, agir e falar da mesma forma.

O ambiente é um fator que interfere na motivação do líder e dos liderados, caracteriza-se uma motivação extrínseca a qual implica em uma interação entre o sujeito e o ambiente (CHIAVENATO, 2010).

Sendo assim, a Entrevistada E relatou que tempo atrás estavam passando uma fase ruim em função do mercado econômico, e ainda sentem alguns resquícios, mas que todos estavam desaminados:

“[...] na vinda para cá passei comprar algumas coisinhas para fazermos um café da manhã, conversamos, fizemos algumas brincadeiras, demos risadas. Perdemos dez, quinze minutinhos, mas ganhamos o dia às vezes pode ser coisas bobinhas, mas que faz toda a diferença”.

Isso é algo que a Entrevistada B também busca fazer, ações para motivar e descontrair o início de suas reuniões, assim cria um ambiente leve e harmonioso, como citado abaixo:

“Eu faço muita reunião, eu chamo de “Bom Dia”, eu faço um bolo, trago algo feito por mim, acho que é o diferencial. Passo um vídeo e assuntos da reunião para deixar aquele clima harmonioso”.

Percebe-se pelos relatos acima que as Entrevistadas independentemente dos fatores externos elas precisam estar motivadas para conduzirem suas equipes ao alcance dos resultados. E acreditam que a harmonia e ambiente leve pode facilitar a caminhada, pois o ambiente de trabalho é um dos fatores que interfere positivamente ou negativamente na produtividade tanto do líder e o liderados, ambos precisam criar formas para se motivarem e manterem o foco nos resultados.

A motivação está associada à direção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de determinado tempo. A direção refere-se à escolha que a pessoa determina entre as possibilidades existentes; a intensidade é o esforço despendido para realização de uma determinada ação; a persistência é o quanto a pessoa insiste em um determinado comportamento (RODRIGUES, 2011).

A harmonia do grupo é algo que a Entrevistada E destacou:

“se a equipe não está bem, eu não me sinto bem. Quando tem alguém triste eu busco saber o que está acontecendo, às vezes dependendo da situação fazemos alguma brincadeira quando é possível, uma palavra amiga. Eu não gosto de trabalhar sobre pressão, me refiro àquela cobrança desgastante que te deixa estressada, e também não sou assim com minha equipe”.

Segundo Rodrigues (2011), a motivação no ambiente organizacional é a principal responsabilidade da liderança, pois ela precisa formar um ambiente que ao mesmo tempo se têm seriedade as pessoas e por outro lado provoque-as ao desempenho do trabalho nos resultados.

Relatou a Entrevistada A que recentemente entraram no ranking de reclamações, e tiveram que tomar certas medidas “nós gestores temos agora neste momento a meta não criar problemas”, a superintendência cobra muito em relação ao atendimento, mas ela também demonstra prezar muito pelo bom atendimento:

“Distribuo as responsabilidades para cada area e coloco, quando receberem algum cliente que não conseguem resolver o problema, passem diretamente para mim, não fiquem passando para várias pessoas que não iram resolver”. (ENTREVISTADA A).

Isso reflete muito na eficiência de sua gestão, ou seja, a realização desses processos está sendo feito de maneira correta para alcance do resultado. Assim, exige da liderança um maior empenho no andamento dos processos, uma postura de persistência, direcionamento, acompanhamento mais próximo e reavaliação do que aconteceu errado. Para Heilborn e Lacombi (2008) as lideranças precisam ter planejamento, conseguindo prever todos os acontecimentos ao longo prazo, pois as decisões são tomadas no presente, mas os resultados são projetos para futuro.

“Eu tenho que ver toda a minha decisão lá no final, não tomo uma decisão por tomar, visualizo que se eu tomar essa decisão quais são as consequências. Posso errar? Posso. Mas tenho clara a decisão que tomei. Tomo as decisões bem segura. Sou uma pessoa muito imediatista. Não fico esperando para amanhã, mas aprendi esperar, uma noite de sono faz bem”. (ENTREVISTADA B).

Para Entrevistada A o reconhecimento pelo seu trabalho e o crescimento de sua unidade quanto aos negócios é outro fator que a motiva, mas para o alcance, como já destacado acima se faz necessário um bom planejamento para que a equipe compreenda de maneira clara quais são as metas da unidade.

“Eu tenho um plano econômico financeiro que preciso atingir metas. Apresentar rentabilidade e produtividade, que é avaliado trimestralmente. Tem uma avaliação que fazem de todas as unidades e classificam as com melhor desempenho, a minha iniciou no quinto nível e hoje está em terceiro. Quanto mais próximo do 1 melhor é o desempenho”. (ENTREVISTADA A).

Destacou a Entrevistada B, que tem alguns momentos de raiva devido às coisas não terem dado certas, mas busca manter a calma e não transparecer essa raiva para equipe:

“amanhã será outro dia, vamos conversar com calma e encontrar a melhor forma para resolver o que deu errado. Nesses momentos me sinto mal, me dá um aperto no coração”.

Tal situação se torna um desafio para as lideranças, pois precisam ter um equilíbrio de suas emoções. Esses momentos de raiva e estresse precisam ser administrados se acalmando e se automotivando. Para Ribeiro (2013) pessoas que demonstram equilíbrio emocional denotam habilidade de entender as outras pessoas, saber como trabalhar e como atuar cooperativamente com elas.

O autor Senge (1990) *apud* Fernandes (2003) complementa que ao adotar uma postura que transmita confiança, credibilidade e legitimidade por uma prática condizente com o discurso, o líder precisa aguçar determinadas habilidades, tais como: saber ouvir, prática a qual valoriza o outro e aprende com ele, para que as decisões tomadas reflitam o anseio da equipe; saber conciliar e buscar a comunhão da equipe; facilitar a criação de um espaço que estimule a criatividade e valorização.

Partindo desse pressuposto pode-se dizer que a mulher leva vantagem competitiva, como já foi descrito acima elas tendem a ouvir mais, compreender e se colocar no lugar do outro. A Entrevistada A colocou que tem situações que a desmotiva, às vezes liga para alguma colega de outra unidade e acaba percebendo que não só contigo:

“elas me dizem, fique tranquila isso já aconteceu comigo eu busquei resolver desta forma, daí você vê que não é só com você e o problema se torna leve”. [...] “Eu tenho apoio familiar que me ajuda a lidar com as frustrações”.

A Entrevistada C colocou que nesses momentos busca pensar nas coisas boas que realizou, servindo com combustível para seguir em frente e não deixando se abater com obstáculos que sempre surgiram pelo caminho. Essa postura muitas vezes possibilita o líder a buscar novas alternativas diante de problemas.

Complementa a fala da Entrevistada A:

“a mulher tem mais de ouvir, isso é uma coisa que eu desenvolvi mais, ela pede opinião e ouve e depois ela toma decisão em cima do que ela recebeu da equipe, a participação é mais democrática. O homem tende assim: esse é caminho, eu já fiz desse jeito deu certo e vai ser assim”.

Para superar esses e outros obstáculos as mulheres buscam também o autodesenvolvimento, como apresentado no tópico de identificação e caracterização todas tem formação superior e além das especializações. Todo conhecimento adquirido faz com elas se sentem mais seguras para se expõem diante da equipe e até para lidarem com situações adversas.

Entrevistada A destacou que a empresa tem Universidade Corporativa, oferece cursos para todos e em várias abordagens. “eu fiz um treinamento Os 7 hábitos de pessoas altamente eficazes, e fiz também o *coach* que me ajudou muito a desenvolver outras habilidades”.

“Sempre temos o que desenvolver, quando assumi a agência já tinha um grupo, trabalhava com gestão de pessoas, meu MBA foi em gestão pessoas, eu via o meu líder como ele trabalhava foi muito bom. Você sempre tem o que aprender. No momento de uma demissão não é fácil é delicado, você está aprendendo todos os dias, e com o tempo, você vai ficando mais madura. Tem coisas que hoje eu analiso que não faria como fiz no passado”. (ENTREVISTADA A).

Segundo Fagundes (2003) a autogestão é a capacidade de gerenciamento de si próprio, assumindo responsabilidade de seu crescimento pessoal. Buscando se atualizar em sua área de atuação, aprimorando competências, solicitando *feedback* sobre seu desempenho e administrando seu tempo adequadamente.

Celestino (2014), sócio fundador da Alliance de Coaching coloca que as mulheres estão cada vez mais buscando seu autodesenvolvimento, devido às mudanças que acontecem a todo o tempo e a natureza da mulher permite com maior facilidade que elas cuidem de várias coisas ao mesmo tempo. Há uma série de fatores que as levam a buscar autodesenvolvimento, exemplo a própria educação, o uso de tecnologias, enfim, todos esses fatores têm feito com que a mulher seja capaz de ingressar no mercado de trabalho cada vez mais em cargos elevados, e essas posições acabam demandando uma formação melhor em termos de liderança e gestão de negócios.

As mulheres focam no negócio sem esquecerem-se das pessoas que estão a sua volta usam o capital humano para agregar. São capazes de inspirar a equipe e ampliar a colaboração, criando um clima de confiança e com bom relacionamento, em geral, elas têm em mente que equipes felizes produzem melhores resultados (MANDELLI, 2010).

Compreende-se pelos relatos que as entrevistadas buscam manter o foco nos resultados, sendo que o reconhecimento pelo trabalho e o bom desempenho de sua unidade são fatores que as motiva. Buscam manter-se qualificadas, pois o conhecimento é a base para que se sintam seguras e confiantes diante de determinadas situações, além de passar uma imagem de credibilidade e confiança para equipe. Percebe-se que a motivação delas está muito ligada à equipe, quando colocam as ações que realizam para animar os liderados é porque em algum momento perceberam que o clima não estava harmonioso e que os colaboradores não estavam apresentando o desempenho esperado.



#### 4.3.5 Autonomia, flexibilidade e iniciativa

Nesta quinta categoria de análise foi analisado o comportamento da mulher em relação autonomia, flexibilidade e iniciativa, que refere-se à liberdade para tomar decisões, e quais os momentos tendem a ser flexíveis na gestão e como demonstram iniciativa para colocar em prática projetos. São através de comportamentos

Esta categoria foi definida com base nas características apresentadas na revisão teórica sobre liderança feminina.

Autonomia significa que as pessoas terão a liberdade de tomar decisões que beneficiarão toda a empresa e os clientes. A liderança precisa ser flexível e colaborativa, essa forma de autogestão proporciona vários benefícios, como maior produtividade e trabalho realizado com melhor qualidade e melhor satisfação dos colaboradores (COLELLA, HITT E MILLER, 2013).

Ressalta-se que autonomia não é aplicada somente as equipes, os líderes também precisam ter autonomia para conduzirem suas gestões, na tomada de decisão, realização de projetos para melhoria entre outros, faz com tenham credibilidade e confiança perante os liderados.

A Entrevistada B colocou que tem autonomia dentro de sua unidade em assuntos que venham prejudicar a estrutura da organização.

“eu tenho autonomia, mas claro temos um grau de autonomia, tem questões por exemplo, que envolve valores tem alguns casos que preciso passar ao meu superior, mas tenho autonomia quanto a distribuição dos processos, liberação de funcionários, quando preciso que alguém faça hora extra ou quando tenho que demitir alguém que não esta atendendo a expectativas” (ENTREVISTADA B).

Quanto maior for a autonomia da liderança maior serão as responsabilidades, e consequentemente maior a cobrança. Fazendo necessário de mais controles para prestação de contas, e isso não quer dizer centralizar as informações e atividades no líder, pelo contrário, exige de maior apoio e colaboração da equipe (HEILBORN; LACOMBE, 2008).

A Entrevistada F relatou que em algumas situações tem autonomia, pois o banco tem normas padronizadas:

“se eu quero fazer alguma mudança nos processos que venha a melhorar eu posso, mas desde que não destoem as regras do banco”. (ENTREVISTADA F).

Esse comportamento pode-se demonstrar a habilidade para enfrentar situações arriscadas com assertividade e responsabilidade.

Em relação à formalização dos processos a Entrevistada E colocou:

“Quando a documentação do cliente chega até mim, eu faço a verificação e análise para aprovação ou não. E independente de qual cliente seja o gerente comercial tem

que aceitar minha decisão não tem como ele ligar para quem esta acima de mim. Quando é preciso fazer algum conserto na estrutura, eu posso mandar arrumar sem consultar meu superior, exemplo, estávamos com problemas no telhado”.

Percebe-se que elas têm autonomia em situações que não envolvem valores. A Entrevistada G que trabalha no comercial colocou que tem uma margem para negociar, passando disso precisa se reportar a superintendência:

“eu tenho autonomia para fazer meu horário, eu não preciso bater o ponto, se eu precisar chegar um pouco mais tarde não tem nenhuma restrição, apenas no final preciso entregar meus resultados”.

Quanto à iniciativa denotam a capacidade de colocar em prática boas ideias, oferecer ajuda para resolver problemas, considerando erros passados como novas oportunidades (GRAMIGNA, 2007).

Entrevistada A percebe no momento em que identificou a necessidade de fortalecer atuação do Programa Habitacional no bairro que sua unidade se localiza, sendo que precisava contratar uma profissional com perfil comercial e outra para realizar um atendimento diferenciado á um cliente que estavam começando a identificar. Precisando apresentar a viabilidade do projeto, bem como a justificativa do porque contratar esses profissionais.

Percebe-se que a Entrevistada A apresenta capacidade para empreender, ou seja, consegue identificar as oportunidades no mercado para propor projetos que tenham viabilidade. Outro exemplo que pode ser considerado que já foi relato foi contratação de um funcionário que estavam identificando como potencial.

Relata a Entrevistada G que em instituição financeiro se tem uma cobrança muito grande,

“E isso requer que eu sempre esteja atualizada, porque o nosso mercado é muito volátil, temos que estar toda hora mudando, nos moldamos. O banco nos dá uma base, onde precisamos manter o foco, mas precisamos sempre estar criando estratégias, para nos manter competitivas no mercado, fazendo uma tabela mais agressiva, sabendo focar no produto certo” (ENTREVISTADA G).

Dilza Franchin, consultora e conselheira da Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais de São Paulo avalia que a chave para manutenção e conquistas das mulheres em cargo de liderança, é a capacidade das mesmas em lidar com desafios e transformá-los em oportunidades. Reforça que as mulheres conseguem entregar suas tarefas no prazo e ao mesmo tempo promover mudanças estratégicas, sabem vencer dificuldade e antecipar crises sendo capazes de lidar com um cenário adverso, são flexíveis diante de novas ideias e estão dispostas em contribuir com sugestões (LAUER, 2010).

Compreende-se que quando se tem autonomia à liderança tem abertura para propor uma gestão flexível com a equipe, transmitindo uma imagem de confiança e credibilidade. As

entrevistadas demonstram ter autonomia para conduzirem processos e as pessoas, desde que atendam as políticas e layout da empresa. Colocam também que autonomia é importante para a equipe, quando elas sentem que tem abertura para proporem soluções ou melhorias, conseqüentemente demonstram ter iniciativa.

#### 4.4 ANÁLISE COMPORTAMENTAL DO DISC

Objetivo deste tópico, último objetivo específico desta pesquisa, foi realizar uma análise comportamental através do DISC identificando os fatores predominantes nas entrevistas. O relatório gerado proporcionou uma completa compreensão do comportamento das entrevistadas, apontando quais suas motivações, o estilo de comunicação, a forma de planejamento e de tomada de decisão e a maneira de gerenciar a equipe. Ressalta-se que somente as entrevistadas A, C, D e E responderam o questionário do DISC dentro do prazo estabelecido pela pesquisadora. Os relatórios do perfil comportamental das Entrevistadas que responderam, não foi anexado ao trabalho devido o relatório ser gerado em formato PDF e constar o nome da Entrevistada.

Por fim, foi analisado o comportamento de cada uma, relacionando com os fatores Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Destaca-se que os relatórios gerados de cada entrevistada não serão anexados ao trabalho, em função de serem gerados automaticamente com o nome delas, para assim proteger suas identidades.

##### 4.4.1 Resumo do comportamento

Em relação ao resumo do comportamento apontou-se a partir das principais forças das entrevistadas. Refere-se as habilidades de se adaptar e pressentir situações a sua volta e posicionamento na tomada de decisão.

**Entrevistada A:** é uma pessoa sociável, que gosta de estar em contato com outras pessoas. Dá muita importância à imagem que os outros fazem dela, e gosta muito de sentir que seu trabalho está sendo reconhecido e valorizado. Tende a confiar nos outros, fornecendo informações sobre si mesma. É capaz de se adaptar a situações mais formais e estruturadas, mas provavelmente terá seu melhor desempenho em um ambiente de trabalho informal e amigável. As características se destacam Persuasivo, ela costuma se sair muito bem em situações nas quais precisa interagir com outras pessoas. Ela possui um estilo aberto e expansivo, escutando e valorizando as opiniões de outras pessoas. Essas características fazem dela uma pessoa bastante agradável, deixando que os outros ao seu redor se sintam à vontade. Sua confiança e segurança a torna adaptável a qualquer tipo de situação.

**Entrevistada C:** é uma pessoa muito ponderada, paciente e que gosta de avaliar bem as circunstâncias antes de tomar decisões. Tende a trabalhar melhor em um ambiente sem muitas pressões de prazos. Ela adota uma atitude mais reativa do que proativa perante as situações que se apresentam, não se sentindo confortável quando é obrigada a tomar a

<sup>1</sup>iniciativa. Dá valor aos relacionamentos sociais, embora esta característica muitas vezes não pareça muito evidente em seu comportamento. Mantém uma postura de muita consideração para com as pessoas e tende a não ser firme em suas colocações, evitando parecer agressiva.

Características que se destacam Seu estilo ponderado e sua forma segura de agir são os pontos fortes. Pensa bastante antes de tomar uma decisão, avaliando todas as possibilidades e evitando riscos. Gosta de se sentir aceita pelo grupo e trabalha melhor sabendo que conta com a aprovação dos outros para realizar seu trabalho. Tende a atuar muito bem em uma função de apoio, usando sua capacidade de concentração para entregar um trabalho confiável.

**Entrevistada D:** valoriza as relações pessoais no ambiente de trabalho, ainda que isto possa não ficar muito claro em um primeiro momento. Ela gosta de fazer amizades e conviver com outras pessoas, mas não costuma tomar a iniciativa nos relacionamentos. Demonstra amabilidade e simpatia no trato com os demais. É extremamente paciente e leva em consideração os sentimentos dos outros, procurando estabelecer a paz em situações de conflito. Pode ter dificuldades para se impor diante de indivíduos mais agressivos, por isso tende a trabalhar melhor em um ambiente sem muita pressão ou atritos. Características que se destacam é mais voltada para o lado pessoal de seu trabalho, priorizando as relações sociais. De personalidade estável, ela terá um bom rendimento em uma posição de apoio, em que possa interagir e demonstrar seu lado amigável e acolhedor. Extremamente paciente, se esforça para ajudar as pessoas ao seu redor. É uma boa ouvinte, se preocupa com o bem-estar de sua equipe de trabalho e também com as outras pessoas, de maneira geral. Quando solicitada, sabe expor com clareza suas ideias.

**Entrevistada E:** é uma pessoa sociável, que gosta de estar em contato com outras pessoas. Dá muita importância à imagem que os outros fazem dela, e gosta muito de sentir que seu trabalho está sendo reconhecido e valorizado. Tende a confiar nos outros, fornecendo informações sobre si mesma. É capaz de se adaptar a situações mais formais e estruturadas, mas provavelmente terá seu melhor desempenho em um ambiente de trabalho informal e amigável. Características que se destacam é uma pessoa sociável, que gosta de estar em contato com outras pessoas. Dá muita importância à imagem que os outros fazem dela, e gosta muito de sentir que seu trabalho está sendo reconhecido e valorizado. Tende a confiar nos outros, fornecendo informações sobre si mesma. É capaz de se adaptar a situações mais formais e estruturadas, mas provavelmente terá seu melhor desempenho em um ambiente de trabalho informal e amigável.

---

\*O resumo comportamental da Entrevistada A e E apresentou no relatório gerado pelo DISC a mesma descrição do perfil.

No resumo do comportamento das entrevistadas, pode-se identificar comportamentos estáveis, destacando-se a ponderação e paciência nos contatos sociais. Demonstrou-se que as mesmas tem preocupação com a imagem que os outros fazem dela. Caracterizam-se pela confiança, o saber ouvir e atenção com opiniões dos outros.

#### 4.4.2 Como se motiva

Em relação aos fatores que as motiva foi analisado a partir dos interesses e objetivos que demonstram em suas vidas pessoais e profissionais. Interesses esses que podem ser considerados a partir dos outros ou de si próprio, possibilitando uma maior facilidade para inspirar as pessoas engajando-as em seus projetos.

**Entrevistada A:** revela uma pessoa muito voltada para as demais, de estilo extrovertido e autoconfiante, pouco afeita a regras rígidas e procedimentos muito estruturados. Sendo assim, ela é motivada pelo contato pessoal, como criação e manutenção de relações positivas. Ela também deseja um ambiente sem grandes mudanças e em que tenha tempo para pensar antes de agir, especialmente se essas ações puderem afetar os relacionamentos. Outro ponto motivador para ela, devido a seu estilo persistente e obstinado, é a possibilidade de, uma vez iniciado, continuar um curso de ação, sem interrupções ou mudanças bruscas de direção.

**Entrevistada C:** encontra motivação principalmente nos aspectos relativos a segurança e tempo para planejar. Quando se depara com uma nova situação, ela tem a necessidade de se sentir segura, o que costuma levar algum tempo para a devida adaptação. Além disso, necessita de tempo para planejar seu curso de ação, reduzindo, tanto quanto possível, os riscos envolvidos nele. Para ela, pressão não é um fator impulsionador de resultados; ao contrário, pode influir negativamente no seu desempenho, já que seu fator de flexibilidade não é alto.

**Entrevistada D:** Relacionamentos positivos e estabilidade no ambiente em que atua são fatores de motivação para ela. Ela busca caminhos bem firmados e deseja manter seu curso de ação, e sempre que encontra esses aspectos sente-se confortável. Como é bastante paciente, lida bem com trabalhos cuidadosos e demorados, e precisa de tempo para concluir suas posições.

**Entrevistada E:** revela uma pessoa muito voltada para as demais, de estilo extrovertido e autoconfiante, pouco afeita a regras rígidas e procedimentos muito estruturados. Sendo assim, é motivada pelo contato pessoal, como criação e manutenção de relações positivas. Ela também deseja um ambiente sem grandes mudanças e em que tenha

tempo para pensar antes de agir, especialmente se essas ações puderem afetar os relacionamentos. Outro ponto motivador para ela, devido a seu estilo persistente e obstinado, é a possibilidade de, uma vez iniciado, continuar um curso de ação, sem interrupções ou mudanças bruscas de direção.

Quanto ao comportamento que as motivam, destacou-se a necessidade do tempo para planejar e tomar decisões. São motivadas pelo contato pessoal, buscam manter um ambiente equilibrado e com poucas mudanças, se sentindo seguras. Dentou-se a questão da qualidade na realização de suas tarefas, priorizando a definição e execução de ações já estabelecidas.

#### 4.4.3 Como se comunica

Em relação a forma de comunicar-se foi analisado a prática mais frequente de comunicação de cada entrevistada, indicado se caracteriza por ter uma comunicação mais direto e objetivo ou sensível e amável.

**Entrevistada A:** Pode-se dizer que sociabilidade é a marca mais forte do perfil dela. Sua habilidade para se comunicar com todos os tipos de pessoas é plenamente reconhecida em qualquer ambiente em que esteja. Consegue criar uma atmosfera tão agradável a seu redor, que as pessoas têm prazer em se aproximar dela. Entusiasmo não lhe falta para realçar seu poder de persuasão e transmite confiança quando declara alguma coisa. Como não gosta de criar conflito ou assumir uma atitude de confrontação em situações mais tensas, é possível que exagere um pouco na sua extroversão, enfatizando os aspectos de interação pessoal e deixando de lado considerações mais objetivas.

**Entrevistada C:** Sob o ponto de vista da comunicação, pode parecer uma pessoa pouco entusiasmada, mas isso se deve à consideração que demonstra pelo efeito de suas ações e palavras naqueles que a cercam, levando-a a avaliar e elaborar cuidadosamente sua comunicação. Ela pensa antes de falar e agir, e dificilmente agirá de forma impulsiva. Para ela não costuma ser muito frequente iniciar os relacionamentos, mas ela mostra-se receptiva quando as pessoas à sua volta tomam a iniciativa de fazê-lo. Nessas ocasiões, mostra-se uma boa ouvinte, interessando-se verdadeiramente pelos problemas alheios. Na verdade, os relacionamentos são importantes para ela, mesmo demonstrando certa formalidade e reserva nos primeiros contatos.

**Entrevistada D:** Possui uma natureza sociável, embora autocontrolada, e dá muita atenção à interação com os outros, tanto em nível coletivo como individual. Sabe e aprecia ouvir as pessoas, e mostra-se bastante paciente com elas, inspirando confiança por demonstrar equilíbrio, ponderação e amabilidade. Cuidadosa com o que diz, sabe que isso pode vir a

afetar seus relacionamentos e cuida pra que isso não ocorra de forma negativa. É visto como uma pessoa diplomática e conciliadora, tanto em situações de conflitos em que ela está envolvida como quando tem que mediar conflitos de terceiros. Como não se mostra firme e categórico em suas colocações, pode ser visto como hesitante, em algumas ocasiões que possam exigir uma posição mais definida e clara.

**Entrevistada E:** Pode-se dizer que sociabilidade é a marca mais forte do perfil de dela. Sua habilidade para se comunicar com todos os tipos de pessoas é plenamente reconhecida em qualquer ambiente em que esteja. Consegue criar uma atmosfera tão agradável a seu redor, que as pessoas têm prazer em se aproximar dela. Entusiasmo não lhe falta para realçar seu poder de persuasão e transmite confiança quando declara alguma coisa. Como não gosta de criar conflito ou assumir uma atitude de confrontação em situações mais tensas, é possível que exagere um pouco na sua extroversão, enfatizando os aspectos de interação pessoal e deixando de lado considerações mais objetivas.

Neste comportamento verificou-se que as entrevistadas apresentaram características de cautela no contato pessoal, sabendo ouvir e analisar antes de agir. Dificilmente iram agir de forma impulsiva. Algumas denotam maior facilidade para relacionar-se com todos os tipos de pessoas e outras denotam maior ponderação e cautela, porém consegue transmitir informações de forma entusiasta e motivadora.

A comunicação é uma ação orientada para o entendimento entre duas ou mais pessoas, poderá ser pelo modo verbal ou não verbal. Esta habilidade é um processo cooperativo de interpretação, argumentação e obtenção de um consenso entre as pessoas.

#### **4.4.4 Como gerencia outras pessoas**

Apresentou-se a forma com que as entrevistadas gerenciam equipes, se estão focadas nos resultados ou nas pessoas. Foi possível traçar se os estilos de liderança das mesmas estão de acordo com o que foi trazido na revisão teórica, no sentido de apresentarem uma gestão participativa e democrática que proporcionam o desenvolvimento de seus liderados.

**Entrevistada A:** em posição gerencial, tem na comunicação seu principal instrumento de gestão. Ela busca persuadir sua equipe sobre os caminhos a seguir e normalmente consegue a adesão devido à sua habilidade entusiasmada em propor ideias. Apesar de ter certa dose de firmeza, utiliza mais a interação social para conseguir que as pessoas desempenhem suas atividades, mas pode não dar atenção a detalhes importantes e subestimar prazos e dificuldades. Isso pode afetar, em certa medida, a eficiência de seus subordinados.



**Entrevistada C:** A gerência exercida por profissionais com o estilo dela tende a ser desempenhada de um modo firme, sem grande espaço para discussões ou opiniões democraticamente compartilhadas. Um gerente como ela não faz questão de ser popular e toma as medidas necessárias para corrigir qualquer desvio de desempenho. Ao manter a comunicação restrita à transmissão de ordens diretas, gerentes como ela podem ser vistos como profissionais distantes e autocráticos. Isso pode representar fator de desmotivação para membros de sua equipe que possuam um perfil mais sensível a confrontos.

**Entrevistada D:** Em uma posição de responsabilidade gerencial, a autoconfiança dela será um atributo bastante destacado em seu comportamento. Ela também é dotada de um entusiasmo natural que costuma conquistar a adesão das pessoas muito rapidamente, e usará essa habilidade para gerenciar sua equipe. Para ela a forma mais eficiente de gerenciamento é através da persuasão, portanto, tende a não tentar impor suas ideias, e, sim, fazer com que elas provenham do grupo, tornando-as um compromisso dele.

**Entrevistada E:** Gerentes com o estilo dela são normalmente muito competitivas e diretas, buscando resultados com muito empenho. Para ela, atingir os resultados da forma mais rápida e perfeita possível é o mais importante num trabalho gerencial. Faz questão de precisão absoluta, não admitindo falhas. Ela pode ser muito contundente e exigente em suas cobranças, tanto em termos de velocidade como de qualidade de resposta. Por sua energia e dinamismo, e mesmo pelas mudanças bruscas de direção, às vezes pode tornar-se difícil para sua equipe acompanhar seu ritmo ou corresponder às suas expectativas.

Compreende-se que a persuasão é o principal meio que as entrevistadas utilizam para conquistar e fazer com que a equipe se comprometa com os resultados. Entretanto, a Entrevistada C foi a qual apresentou um perfil mais conservador, se mostra receptiva aos contatos e comunica-se adequadamente, mas não estimula momentos para discussões. A mesma destacou-se que em relação a equipe delega atividades e se coloca disponível, mas não apresenta uma relação muito próxima com seus liderados.

Porém, nesta categoria analisa-se o comportamento de gerenciamento, tendo como base as habilidades da liderança em gerar resultados positivos. Neste contexto, as mulheres conseguem mesmo tendo um perfil flexível, gerar e alcançar as metas traçadas.

#### 4.4.5 Como se planeja e se organiza

Em relação ao planejamento e organização foi analisado se as entrevistadas indicam um comportamento mais voltado para ação ou pensamento. Denotando maior facilidade em desenvolver e elaborar projetos ou na execução e direcionamento das ações.

**Entrevistada A:** Fazer planos detalhados ou organizar processos mais complexos não costuma fazer parte dos interesses dela. Seu perfil de comando, entusiasmo e de pouca propensão à exatidão faz com que reconheça rapidamente o que deve ser feito e comunique isso à sua equipe de trabalho, esperando que as pessoas executem agilmente suas determinações. Possui confiança para contornar qualquer obstáculo que possa aparecer em virtude de qualquer eventualidade

**Entrevistada C:** sobretudo, uma profissional de ação. Ela é uma impulsionadora de resultados e, por isso, planejar detalhes não é seu estilo, tampouco consultar regras, procedimentos ou mesmo seus superiores e colegas. É mais provável que ela deixe os trabalhos de análise e planejamento complexos para profissionais com perfil mais cauteloso. A natureza firme de dela muitas vezes faz com que determine o curso de ação e cobre os resultados, sem se envolver muito com os meios para atingi-los.

**Entrevistada D:** Talentosa para as relações sociais, é muito provável que ela marque sua prática de organização e planejamento com sua grande capacidade comunicativa. Para organizar pessoas, processos e sistemas, ela tende a engajar as pessoas adequadas para isso. Quanto ao planejamento, ela deverá agir da mesma forma, comunicando uma boa visão geral da situação, mas deixando os pormenores para profissionais mais detalhistas.

**Entrevistada E:** Atingir objetivos rapidamente, mas com qualidade, é o aspecto principal do perfil dela, sendo seu senso de planejamento e organização totalmente voltado para isso. Ela não é particularmente dotada de paciência para longas elaborações, mas considera muito importante que o produto do planejamento esteja conforme às regras e procedimentos do ambiente. O estilo de planejamento dela tem uma dose de arrojo, mas também costuma se cercar das devidas precauções, para minimizar os riscos de insucesso. Por sua sensibilidade às mudanças ambientais mais sutis, tem a tendência de incorporar, continuamente, novos dados às análises das situações e, portanto, readapta continuamente seus planos, criando novas soluções.

Pode-se constatar que as entrevistadas apresentam um perfil focado para ação. Na qual a liderança se empenha em passar as informações rapidamente para equipe execute, mas preocupando-se com a qualidade da realização da tarefa. Diante disso, as líderes necessitam

ter em suas equipes, colaboradores com perfis detalhistas focados na realização do planejamento.

#### **4.4.6 Fator Dominância**

Neste subtópico foi analisado o perfil comportamental de cada entrevistada a partir dos subfatores da dominância, relacionando com o nível de comportamentos voltados para determinação, automotivação e independência. Esse fator expressa se determinado perfil gosta de lidar com desafios e agir com dinamismo na tomada de decisão.

**Entrevistada A:** Em relação à preocupação com as pessoas, tendem a ser diplomáticas nos seus relacionamentos e tomam decisões com razoável cautela. Na busca para atingir resultados, ou tomar decisões, tendem a considerar os aspectos subjetivos, pessoais ou sociais, preocupando-se mais com as repercussões nas pessoas do que com os resultados pragmáticos que possa atingir. Com uma atitude mais receptiva à iniciativa das outras pessoas, com quem adotará, muito provavelmente, uma atitude cuidadosa e cooperativa. Seu comportamento típico é de cautela e serenidade, sem pressa para agir até que conheça todos os meandros da situação.

**Entrevistada C:** essa pessoa é moderada e autocrítica. Possui um estilo calmo para lidar com os problemas, transmitindo uma aparência despreziosa para as pessoas que a cercam. Tende a ponderar suas decisões, requerendo mais tempo para analisar os prós e contras, para não correr risco de seguir um caminho errado. Busca, sempre que possível, um equilíbrio entre as características mencionadas e suas contrapartidas, embora tendendo para aquelas apontadas. Esses aspectos do comportamento são mais ou menos potencializados, na medida em que outros fatores, como Influência, Estabilidade e Conformidade predominem em seu perfil.

**Entrevistada D:** equilíbrio entre determinação e sociabilidade, fazendo com que eles, isoladamente, percam suas forças relativas. Perfil com essa característica faz com que a pessoa seja, em alguns momentos, um pouco mais voltada para resultados, com uma abordagem mais objetiva, e em outros um pouco mais voltada para as pessoas, contemplando aspectos relacionais. Ela não deixa de ser orientada por resultados e demonstrar bastante atividade, mas pode, também, em algumas ocasiões, adotar um comportamento mais paciente e cauteloso, de acordo com a percepção da situação. Em certas ocasiões, a agir por conta própria, de forma mais autossuficiente, e em outras a assumir uma postura mais vinculada aos objetivos do grupo. É provável que as circunstâncias e a situação determinem o seu melhor modo de agir.

**Entrevistada E:** Possui muita iniciativa própria e assertividade, e são orientadas para realização de suas ações de forma pragmática, mesmo que isso possa significar uma preocupação menor com aspectos subjetivos, pessoais ou sociais envolvidos no processo. em certas ocasiões, a agir por conta própria, de forma mais auto-suficiente, e em outras a assumir uma postura mais vinculada aos objetivos do grupo. É provável que as circunstâncias e a situação determinem o seu melhor modo de agir.

No fator dominância pode-se destacar no perfil das entrevistadas o equilíbrio entre a determinação e sociabilidade, a iniciativa própria e assertividade, e a moderada autocrítica. Tais perfis refere-se a um comportamento voltado a análise após a realização das atividades, podendo-se assim identificar as falhas nos processos. Direcionando as pessoas de forma mais adequada para alcance dos resultados.

#### 4.4.7 Fator Influência

Neste subtópico foi analisado o perfil comportamental das entrevistadas considerando os subfatores da influência, relacionando com o nível de comportamentos voltados para sociabilidade, entusiasmo e autoconfiança. Esses subfatores expressam se o perfil demonstra facilidade para se comunicar, integrar e motivar a equipe.

**Entrevistada A:** trata-se de um indivíduo empático, influente e otimista. Como é um bom comunicador e verbaliza com clareza, sabe persuadir as pessoas sobre seus pontos de vista. Pode ter a tendência, se conjugado com fator de Dominância baixo, de evitar decisões duras e impopulares. Sua eficiência aumenta quando trabalha em grupo. Por ser expansivo quer, o mais rápido possível, estabelecer um relacionamento mais informal. Necessita sentir que é aceito pelo grupo e, ao mesmo tempo, que tem influência sobre o mesmo. Apresenta uma necessidade inata de reconhecimento social e público de seu talento, o que o faz sentir que está satisfazendo as pessoas, seu maior objetivo. Delega facilmente, mas odeia impor ideias, por receio de ser mal visto. Em todas as circunstâncias tenta ganhar sempre a adesão das pessoas.

**Entrevistada C:** É sensato, não se deixando levar pela emoção ao tomar suas decisões. Sente-se a vontade quando faz parte de uma estrutura bem definida e com papéis clarificados. Apesar de ser fechado e não demonstrar entusiasmo nas relações pessoais pode ser um bom ouvinte, principalmente se possuir a Estabilidade mais alta. Prefere desenvolver trabalhos metódicos e que enxergue alguma racionalidade.

**Entrevistada D:** revelando um indivíduo que tende a ser comedido e reflexivo. Em alguns momentos, essa pessoa poderá ser mais ou menos aberta, dependendo da situação.

Retrata uma pessoa que é orientada para as pessoas e para as tarefas, a depender das circunstâncias. Ora pode adotar uma postura mais pessoal e interativa, considerando as pessoas e as relações sociais, ora pode assumir uma atitude mais pragmática e objetiva, privilegiando os resultados concretos. É uma pessoa que age rápida e seguramente, e demonstra flexibilidade para mudar sempre que julga conveniente. Ela assume riscos de forma natural e não os considera um grande empecilho para seus empreendimentos.

**Entrevistada E:** Não aprecia conflitos e coloca seu foco muito mais nas pessoas do que nas tarefas a cumprir. Não gosta de detalhes e formalidades. Essa pessoa é uma boa comunicadora, verbaliza suas ideias com facilidade e é convincente e positiva em suas explanações. Mostra-se confiante nas suas relações, não tendo dificuldade conhecer pessoas estranhas. Apesar de sua excitação ser alta e impactar de forma significativa o ambiente a sua volta, pode em algumas situações demonstrar falta de habilidade para concluir alguma atividade ou fechar um negócio.

No fator influência compreende-se que as entrevistadas transmitem confiança e entusiasmo na liderança, identificam-se com situações que se socializam. Denotando-se facilidade para comunicar-se e manter bom relacionamento interpessoal.

#### **4.4.8 Fator Estabilidade**

Neste subtópico foi analisado o perfil comportamental das entrevistadas considerando os subfatores da estabilidade, relacionando com o nível de comportamentos voltados para paciência, consideração e persistência. Esses subfatores expressam se o perfil é calmo e tranquilo, podendo apresentar um ritmo lento, mas com senso de urgência aguçado. São diplomáticas e evitam conflitos, denotam precisar de segurança para tomar decisões.

**Entrevistada A:** essa pessoa tende a ser, de forma geral, autocontrolada, paciente, ponderada e previsível. Gosta de escutar as pessoas, mas pode, apenas ocasionalmente, apresentar um comportamento mais próximo do assertivo, sem muita intensidade. Prefere ambientes estáveis e situações conhecidas a novidades inesperadas.

**Entrevistada C:** é um indivíduo paciente, ponderado, bom ouvinte, que prefere trabalhar num ambiente estruturado e estável, tendo dificuldade com mudanças, requerendo tempo para lidar com elas. É uma pessoa tenaz, que persevera em seus trabalhos, mas dificilmente os inicia. Apresenta um comportamento passivo e previsível, sendo capaz de trabalhar longos períodos em esquemas de rotina, preferindo isso a lidar com diversidade de tarefas. É voltado para as pessoas, estabelecendo relações com facilidade, devido à sua amabilidade.

**Entrevistada D:** essa pessoa tende a ser, de forma geral, autocontrolada, paciente, ponderada e previsível. Gosta de escutar as pessoas, mas pode, apenas ocasionalmente, apresentar um comportamento mais próximo do assertivo, sem muita intensidade. Prefere ambientes estáveis e situações conhecidas a novidades inesperadas. Exibindo uma alta consideração para com pessoas e fatos, ela dificilmente agirá por impulsivamente ou de forma imprudente, tomando muito cuidado antes de falar ou agir. É provável que proceda assim mesmo se a situação não exigir tanta cautela.

**Entrevistada E:** em certas circunstâncias ela pode se mostrar mais diplomática, serena, amável e boa ouvinte, buscando segurança; e em outras ocasiões poderá agir com um pouco mais de impetuosidade, assertividade e agitação, não se mostrando tão receptiva. Em certos momentos, assumirá uma postura mais independente e em outras, dependendo das circunstâncias, seja uma complementar de tarefas, agindo em consonância com o grupo e paciente com o ritmo das pessoas que a cercam. O que revela um indivíduo com tendência mais ativa do que passiva, mais impetuosa do que previsível, mais impaciente do que paciente, demonstrando preferência pela diversidade de trabalhos.

No fator estabilidade percebeu-se que as entrevistadas são moderadas no comportamento, consistente, podendo ser previsíveis em algumas situações. No ambiente de trabalho pode-se destacar características de persistência, modéstia e conservadoras, transparecendo confiabilidade e a estabilidade.

#### 4.4.9 Fator Conformidade

Neste subtópico foi analisado o perfil comportamental das entrevistadas considerando os subfatores da conformidade, relacionando com o nível de comportamentos voltados para exatidão, conexão e perceptividade. Esses subfatores expressa-se uma postura defensiva e expressão contida, perfeccionismo e detalhista.

**Entrevistada A:** o que expressa comportamento mais original do que afeito a regras e procedimentos padrão. Em muitas ocasiões, ela não se mostrará reverente aos esquemas estabelecidos, construindo seu próprio caminho, mesmo que tenha que contrariar alguém.

**Entrevistada C:** revela um indivíduo que se caracteriza por um comportamento sóbrio. Tende a ser um tanto formal, principalmente com pessoas desconhecidas e se mostrará elegante, mas um tanto distante nesse tipo de relação. Algumas vezes, por sua natureza de evitar conflitos, buscará ser até certo ponto evasivo em situações mais tensas, não colocando de forma contundente sua posição, mesmo que tenha muita convicção dela.

**Entrevistada D:** Seu comportamento se aproxima mais de uma pessoa que vislumbra as situações gerais e não suas nuances sutis. Tende a expressar um comportamento mais independente e perseguidor de seus objetivos. Para isso, pode adotar algumas atitudes até mesmo dogmáticas, pois acredita muito em suas ideias. É possível que, em algumas ocasiões, demonstre o que pode parecer certa aspereza, mas isso se deve à sua natureza questionadora do que dependente.

**Entrevistada E:** Isso revela um indivíduo que se caracteriza por um comportamento sóbrio. Tende a ser um tanto formal, principalmente com pessoas desconhecidas e se mostrará elegante, mas um tanto distante nesse tipo de relação. Algumas vezes, por sua natureza de evitar conflitos, buscará ser até certo ponto evasivo em situações mais tensas, não colocando de forma contundente sua posição, mesmo que tenha muita convicção dela.

No fator conformidade considerando os subfatores compreende-se que o comportamento das entrevistadas é sóbrio e um tanto formal, podendo tomar a iniciativa de interferir em alguma situação conflitante. Desta forma, pode-se considerar importante no perfil da liderança esse comportamento, devido a responsabilidade que o líder tem em relação a organização e a equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre gênero no trabalho tem se tornado cada vez mais comum no universo de pesquisa em administração como também no ambiente organizacional. Esse fato explica-se pela necessidade de atender as inúmeras exigências advindas do mercado, principalmente em relação à força de trabalho, os colaboradores. Nesse aspecto o líder tem um papel de extrema importância, tornado a equipe coesa e alinhada aos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo investigar os principais aspectos comportamentais das mulheres líderes do setor bancário, compreendendo que o objetivo foi alcançado com êxito, evidenciado que os comportamentos que predominam a liderança feminina têm como origem a construção histórica da mulher na sociedade. A mulher desenvolve desde cedo a habilidade de relacionamento, observando os cuidados da mãe com os filhos, marido e casa, e atuação delas no âmbito profissional é justamente esse papel de mãe, que demonstram cuidado, zelo, preocupação e atenção com os membros da equipe.

Em função disso, as características de flexibilidade, paciência, sensibilidade da mulher contribuíram para sua maior participação nas organizações, principalmente quando atuam em cargo de liderança.

Atendendo ao primeiro objetivo específico desta pesquisa de identificar e caracterizar mulheres líderes que atuam em empresas do segmento bancário, foi possível entrevistar um grupo de sete mulheres líderes de bancos diferentes. São mulheres que apresentam idade de 30 a 52 anos, a maioria casada e com filhos. Quanto à formação todas têm graduação e pós-graduação apenas uma possui, demonstraram a preocupação em buscar conhecimento e se manterem qualificadas para mercado, muitas vezes conciliando os estudos com o trabalho e as obrigações familiares. As casadas afirmaram o apoio da família, facilitando a vida profissional e educacional.

O segundo objetivo específico foi compreender a trajetória profissional de cada entrevistada, o qual pode se constatar que todas apresentam ter mais de 7 anos de empresa. Isso reforça que a mulher busca estabilidade na sua vida profissional, bem como a satisfação, colocando assim, que estão felizes no cargo que exercem hoje. Praticamente todas iniciaram no banco na função de caixa, algumas como estagiária, e conforme foram surgindo às oportunidades demonstraram interesse e iniciativa para ascensão profissional.

Discutiu-se ainda na trajetória, as relações de gênero vivenciadas pelas entrevistadas, com intenção de compreender suas dificuldades nessa trajetória, principalmente em relação a



discriminação ou algum tipo de violência, tendo em vista que seis delas são supervisionadas por homens.

Assim sendo, surgiram questões de discriminação em processos de seleção em que a empresa inicialmente demonstrou interesse em contratar homem para determinada função, mas diante da dificuldade acabaram contratando uma mulher, que por sinal teve uma boa avaliação do gestor após alguns meses de trabalho. Percebe-se que a mulher consegue executar as atividades dentro do prazo e ao mesmo tempo promover mudanças estratégicas.

Outras situações percebem que boas ideias são aceitas quando são colocadas por homens; alguns constrangimentos com comentários que podem caracterizar como assédio moral ou sexual dependerá da situação e de quem exercerá.

Nesse aspecto da relação de gênero, as mesmas colocam que precisam agir de maneiras diferentes quando se tem equipes formadas por homens e mulheres. Com as mulheres, tende a serem mais gentis, sutis e delicadas, pois a mulher leva as coisas mais para o lado pessoal. Com os homens precisam muitas vezes ser mais firmes, impositivas e diretas para não transparecer uma imagem de fraqueza e flexível demais.

Quanto ao terceiro e quarto objetivo específico desta pesquisa, referente a descrição dos aspectos comportamentais com base nas entrevistas e na realização da análise comportamental através do DISC, também foram realizadas com êxito, com ressalva da limitação que nem todas as entrevistadas tiveram disponibilidade para responder ao questionário do DISC.

A análise do perfil comportamental das entrevistas foi dividida em cinco categorias de análise, tendo como base os aspectos comportamentais destacados na revisão teórica.

A primeira categoria de análise foi relacionamento interpessoal, na qual percebeu que as entrevistadas conseguem promover a integração de maneira empática, agradável e assertiva com objetivo de extrair a simpatia e respeito de seus liderados. Nesta categoria apresentaram intensamente o comportamento de se colocarem no lugar do outro, através da compreensão e amabilidade. Descreveram seu ambiente de trabalho como sendo uma família, e nos momentos de conflitos ou dificuldades buscaram agir com calma e ponderação, ouvindo e orientando.

A segunda categoria foi comunicação com o grupo, na qual denotam preocupação com a maneira de transmitirem as informações; nos momentos de feedbacks procuram colocar os pontos a melhorar com calma e respeito para não magoar o colaborador. Destacam-se pela paciência, próprio do seu extinto que contribui para uma gestão participativa em que todos têm abertura para se expressarem, se sentindo parte importante da organização.

Na terceira categoria de análise foi trabalho em equipe, demonstraram a preocupação manter uma equipe coesa e com profissionais talentosos que venham agregar ao grupo. Promovem o desenvolvimento do grupo, por meio de rodízio de funções, propiciando a compreensão de todos nas etapas dos processos e incentivando, o compartilhamento das informações. Denotando a capacidade de manter a visão no todo, que mesmo dando autonomia a equipe consegue manter uma supervisão sem ser incisiva. Delegam atividades e deixando com que eles sigam com a execução, mas se colocando disponíveis para eventuais dúvidas ou necessidades do grupo.

Na quarta categoria analisada motivações para resultados demonstraram estarem motivadas quando suas unidades apresentam um bom desempenho, quando a equipe esta integrada e focada nos objetivos. Situação que destacaram como motivadora, são momentos em que os liderados falam bem da forma como exercem e conduzem os processos e os colaboradores. Outra situação quando alguém copia alguma maneira de falar ou de se posicionar, percebe-se que para determinadas situações servem como referencia e exemplo. Buscam o autodesenvolvimento, pois ao adquirirem conhecimento faz com que se sintam autoconfiantes e transparecem uma imagem de confiança e credibilidade diante de seus liderados.

A quinta e última categoria foi autonomia, flexibilidade e iniciativa, na qual demonstraram ter certo nível de autonomia para resolver questões administrativas de funcionamento e do pessoal, conseqüentemente quando se tem autonomia se tem flexibilidade na gestão. São ponderadas na tomada de decisão, demonstrando maior preocupação com sua imagem do que com o resultado no curto prazo. Precisam estar atualizadas e ligadas ao mercado, pois colocam que no segmento que atuam é muito volátil, com mudanças constantes e precisam buscar sempre novos meios para alcançarem os resultados, e isso reflete muito na iniciativa delas em colocarem projetos e ideias em práticas de forma planejada e organizada.

Na análise do DISC, no fator dominância se destacaram pelos comportamentos de preocupação com as pessoas, tendendo a serem diplomáticas nos relacionamentos, possuindo um estilo calmo para lidar com os problemas, ponderando decisões requerendo mais tempo para tomada de decisão. No fator influência por se tratar de um indivíduo empático, influente e otimista, sensata, comedida e reflexiva, colocam muito mais o foco nas pessoas no que nas tarefas. No fator estabilidade denotam paciência, ponderação, amável e boa ouvinte. No fator conformidade destacam-se comportamentos de formalidade, evasivo em situações tensas, respeitos a regras de procedimentos, mas que em algumas situações podem construir seu próprio caminho, mesmo contrariando alguém.

Ressalta-se que não somente pela questão comportamental as entrevistadas chegaram a esses cargos de liderança, mas principalmente pelas suas competências, os conhecimentos adquiridos a partir de suas formações e experiências em cargos anteriores possibilitaram a construir suas carreiras profissionais.

Com a realização deste estudo pode-se identificar e analisar as características comportamentais deste grupo de mulheres, porém o estudo possui algumas limitações tal como: das sete mulheres entrevistadas somente quatro se disponibilizaram em participar da aplicação do DISC e como sendo uma amostra por conveniência esses aspectos comportamentais não podem ser generalizados; observa-se que a discussão aqui levantada ainda carece certamente de um amadurecimento teórico e de um acúmulo de conhecimentos sobre o assunto, que por sua vez irão enriquecer a análise. Em relação ao curto espaço de tempo, no momento o presente estudo apresenta uma simples compreensão para reflexão e discussão sobre aspectos relevantes do comportamento da mulher no âmbito profissional, mas que poderá contribuir para futuros estudos.

Desta forma, sugere-se para futuras pesquisas uma análise com maior número de mulheres, para que seja possível identificar a existência de outros comportamentos. Outra sugestão, que seja feita uma análise do comportamento da líder a partir da percepção dos liderados, pois assim a pesquisa apresentará uma análise mais próxima da realidade.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, G.A.A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Revista eletrônica do curso de pedagogia**, Jataí, V.2, n.13, p 1-20, 2012. Disponível: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/ritref/article/view/22336>> Acesso em: 20 mar. 2015.
- ANDRADE, Áurea Lúcia Silva et al. GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo no setor bancário. **Rae: eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-15, jul. 2002. Semestral. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol1-num2-2002/genero-nas-organizacoes-estudo-no-setor-bancario>>. Acesso em: 8 set. 2014.
- ANKER, R. GRAFF, D.S. Gênero, mercado de trabalho e o trabalho das mulheres. Campinas: **Abep**, v. 2, 2004. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/outraspub/Demographicas2/demographicas2artigo4\\_163a197.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/outraspub/Demographicas2/demographicas2artigo4_163a197.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2015.
- ANTUNES. D.D, SANTOS. C.S. Relações de gênero nas organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. Rondônia: **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, V.4, n. 3, dez. 2012. Semestral. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/search/results>>. Acesso em: 28 mar. 2015.
- ARCOVERDE, Letícia. **Cresce o número de mulheres em cargos de liderança**. 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/3157310/cresce-o-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca>>. Acesso em: 22 mar. 2015.
- BASSO, K. BRESSAN, V.P. PAULI, J. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. Rio de Janeiro: **Cadernos EBAPE.BR**, v.12, n. 3, p. 688-705. jul./set. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512014000300009&lng=pt&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300009&lng=pt&nrm=iso&tlng=en)>. Acesso em: 28 mar. 2015.
- BANCÁRIOS DE CURITIBA E REGIÃO CUT. **Mulher: bancária ganham menos e avançam menos na carreira 2015**. Disponível em: <<http://www.bancariosdecuitiba.org.br/noticias-interna/5/geral/21191/mulher-bancarias-ganham-menos-e-avancam-menos-na-carreira>> . Acesso em 03 mar. 2015.
- BANCO DO BRASIL. Perfil da governança. In: \_\_\_\_\_. Relatório anual 2011. Disponível em:<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2011/port/ra/09-3.htm>.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 127 p.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2007.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BATISTA, C. A. et al. Liderança feminina: um olhar diferenciado das organizações. **Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais:** [2015?]. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/A\\_mulher-e-o-mercado\\_de\\_trabalho/017%20-%20Lideran%E7a%20feminina%20-%20um%20olhar%20diferenciado.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/A_mulher-e-o-mercado_de_trabalho/017%20-%20Lideran%E7a%20feminina%20-%20um%20olhar%20diferenciado.pdf)> . Acesso em: 01 mar. 2015.

BEILER, Grazielle; VOIGTLAENDER, Karin; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações.** In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011, São Paulo. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2911.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2015.

BERTIOL, Maria Irene Stocco. TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações. São Paulo: **Revista Administração de empresas.** 1991, p. 17-33. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901996000200010.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901996000200010.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2015.

BISPO, Patrícia. **10 fatores que contribuem com o processo de feedback.** 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/9298/10-fatores-que-contribuem-com-o-processo-de-feedback.html>>. Acesso em: 01 mar. 2015.

BOHLANDER, George. SNELL. Scott. **Administração de Recursos Humanos.** 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRASIL. **Presidência da Republica. Secretária de Políticas para Mulheres 2013.** Disponível em: <<http://www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca>> Acesso em: 28 fev. 2015.

BRITO, Maria José Menezes; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **Revista Administração de empresas:** São Paulo, n. 17, p.1-17, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.ESTCRI&V>>. Acesso em: 28 fev. 2015.

CABRAL, Rafael Jesus et al. Perfil de mulheres líderes na cidade de Itajubá-MG. In.: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro:2013. Disponível em:<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13\\_0620\\_3756.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0620_3756.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2014.

CARDOSO, Marcielma Martins et al. Os desafios da classe feminina no mercado de trabalho: um estudo nas loja de móveis na cidade de Solanea-PB. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2014, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/01403462422.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2014.

CANOVA, Juliane Meurer. **Mulheres em Cargos de Liderança Caixa Econômica Federal.** 2010. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciências Administrativas,

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Cap. 8. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26706/000752268.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

CATHO. **Por que ter mulheres em cargos de liderança na sua empresa 2015**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/por-que-ter-mulheres-em-cargos-de-lideranca-na-sua-empresa>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

CAVAZOTTE, F. S. C. N. MIRANDA, L. C. OLIVEIRA, L. B. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista Administração**, São Paulo, V. 45, N.1, p. 70-83, trimestral, 2010.

CELESTINO, Silvio. **Silvio Celestino**: Mulheres buscam mais o autodesenvolvimento. YouTube, 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=i9jOtZ-KEtw>>. Acesso em 03 mar. 2015.

CEO do woccu participa de evento do sicredi e fala sobre a inserção de mulheres e jovens, Porto Alegre, 1 abril 2014. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2014/04/ceo-do-woccu-participa-de-evento-do-sicredi/>>. Acesso em 02 nov. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLELLA, Andrienne. HITT, Michael. A. MILLER, C.Chet. **Comportamento organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

COSTA, A. A. A.O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. Rio de Janeiro: **Revista Gênero**, v. 5, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.revistagenero.uff.br/index.php/revistagenero/search/results>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

CRESWELL, John W.**Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Sage, 2010. 296 p.

CYFER, Ingrid. Liberalismo e Feminismo: igualdade de gênero em carole patemane e marthanussbaum. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p.135-146, 22 dez. 2009. Semestral. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/rsp/article/view/31631>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

DAFT, Richard L.. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DALFIOR, S. R. OLIVEIRA, R. C. M. OLIVEIRA, N. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no banco do Brasil. In.: 24º ENANPAD, 2000, FLORIANÓPOLIS. **Anais...** Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://saogabriel.pucminas.br/administracao/wp-content/uploads/2013/08/G%C3%AAnero-e-as-novas-perspectivas-no-trabalho.pdf>>.

DOURADO, Priscila Maria de Sousa; NASCIMENTO, Maria do Rosario Pessoa. *Gestão Feminina?: reflexões de gestoras sobre liderança, poder em instituições de ensino superior*. In: Colóquio internacional de gestão universitária, 7., 2012, Veracruz. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: Repositório Institucional da Ufsc, 2012. p. 1 - 12.

ETALENT. **Metodologia DISC**. Disponível em: <<https://www.etalent.com.br/sobre/metodologia-disc/>>. Acesso em 20 mar. 2015.

QUANTO maior escolaridade, menor é o salário da mulher comparado ao do homem. Disponível, 2013 em: <<http://economia.ig.com.br/carreiras/2013-11-29/quanto-maior-escolaridade-menor-e-o-salario-da-mulher-comparado-ao-do-homem.html>>. Acesso em: 14 set. 2014.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2, n. 8, p.1-8, jun.dez. 2011. Semestral. Disponível em: <[http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com\\_content&id=93:lideranca-organizacoes&Itemid=54&lang=pt](http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com_content&id=93:lideranca-organizacoes&Itemid=54&lang=pt)>. Acesso em: 01 maio 2015.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gênero e políticas públicas. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, p.47-71, abr. 2001.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Censo da diversidade 2014**. Disponível: <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Censo%20da%20Diversidade%202014%20-%20Apresenta%E7%E3o%20Final%20-%202003-11-14.pdf>> Acesso em: 22 mar. 2015

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO PARANÁ. **Trabalhadoras bancárias comemoram Dia Internacional da Mulher como grande conquista 2010**. Disponível em: <http://www.fetecpr.org.br/trabalhadoras-bancarias-comemoram-dia-internacional-da-mulher-com-grande-conquista/>. Acesso em: 22 mar. 2015.

FERNANDES, Giuliana Carmona. **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: dimensões mais requeridas atualmente**. 2003. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Psicologia, Uniceub Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2003.

FERNANDES, M. A. A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: um estudo sob a perspectiva da psicologia. Minas Gerais: **Revistas de Administração Puc**, 29 set. 2013. Disponível em: <[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2013/Artigo01\\_2013.pdf](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2013/Artigo01_2013.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2014.

FREITAG, Beatriz; MORAIS, Suiany Teixeira Barbosa; WARKEN, Cesar Raul. **A percepção dos líderes e dos liderados sobre a liderança feminina nas organizações**. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/a-percepcao-dos-lideres-e-dos-liderados-sobre-a-lideranca-feminina-nas-organizacoes.pdf> Acesso em: 14 fev. 2015.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 164 p.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Mulheres, trabalho e família**. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/bdmulheres/serie2.php?area=series>>. Acesso em: 14 fev. 2015.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GLAUCIA DE SOUZA MUNHOZ, I., 2000, Maringá. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança as organizações empreendedoras?** Maringá: Egepe, 2000. 13 p.

GOMES, Almira Ferraz. O Outro no Trabalho: mulher e gestão. **Gestão Usp**, São Paulo, v. 12, n. 9, p.1-9, jul. 2005. Disponível em: <O OUTRO NO TRABALHO: MULHER E GESTÃO>. Acesso em: 07 dez. 2014.

GONÇALVES, L.C. MIRANDA, D.F. Estudo da Evolução do Trabalho da Mulher e a sua Valorização no Mercado de Trabalho. **Faculdade Montes Belos**, Montes Belos, v. 5, n. 1, p.1-10, mar. 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRUBER, Lucianne Secco. **LIDERANÇA – HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER NUMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**: um estudo de caso. 2001. 150 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Lideranca/004%20-%20Lideran%E7a%20%20Habilidades%20e%20caracter%EDsticas%20do%20l%EDder%20numa%20org%20banc%20-%20DISSERTA%C7%C3O.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20Lideran%E7a%20%20Habilidades%20e%20caracter%EDsticas%20do%20l%EDder%20numa%20org%20banc%20-%20DISSERTA%C7%C3O.pdf)> Acesso em: 21 fev. 2015.

GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera (Org). **Método qualitativo**: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.

GUSTAVO, Luiz. **A Teoria dos traços**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-dos-tracos/5265/>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

GUTIERREZ, Romulo. **O poder da liderança feminina**. 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7700/o-poder-da-lideranca-feminina.html>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

HEILBORN, Gilberto Luiz José; LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HAUCK, Monica. **Mulheres que lutam**. 2014. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/mulheres-que-lutam>>. Acesso em: 02 abr. 2015.



IPEA. **Mais presente no mercado, mulher tem menos filhos. Folha de S.Paulo (SP)**

Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16234&catid=159&Itemid=75](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=16234&catid=159&Itemid=75)>. Acesso em: 14 set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileiro, Rio de Janeiro, 2014.

(Estudos e Pesquisas: informação demográfica e socioeconômica, 34).

\_\_\_\_\_. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua**: indicadores IBGE, 2014.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa mensal de emprego – PME**: Mulher no mercado de trabalho, 2012.

LAIMER, Rosane Terezinha. VAZ, Caroline de F. M. **A inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento da profissão da secretária**. 2010. Disponível em:

<http://www.upf.br/seer/index.php/index/search/results>> Acesso em 02 set. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 277 p.

LAMAS, Marta. Gênero: os conflitos e desafios do novo paradigma. **Proposta**, México, v.84/85, p. 14-25, ago. 2000. Disponível em:

<[http://www.justicaambiental.org.br/projetos/vitrine/admin/Upload/1/File/Marta\\_lamas.PDF](http://www.justicaambiental.org.br/projetos/vitrine/admin/Upload/1/File/Marta_lamas.PDF)> Acesso em 05 set. 2014.

LAUER. Caio. A conquista feminina em cargos de gestão. **Catho**. 19 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/a-conquista-feminina-em-cargos-de-gestao>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

MACHADO, Pedro. **Confira a história de mulheres que convivem com os desafios de ocupar um cargo de liderança**. 2015. Disponível em:

<<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/negocios/noticia/2015/03/confira-a-historia-de-mulheres-que-convivem-com-os-desafios-de-ocupar-um-cargo-de-lideranca-4713608.html>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

MANDELLI, Lilian **Liderança feminina**. Mandelli Loriggio consultores associados. 2010.

Disponível em: <<http://www.mandelli.com.br/wp-content/uploads/2010/12/lideranca-feminina-livia-mandelli.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 300 p.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTE, P. A, PEREIRA. A.E.S. A inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro e seus determinantes salariais: evidências para os anos 1995 a 2006. [2009?]. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/publication/237238407\\_A\\_INSERTO\\_FEMININA\\_NO\\_MERCA](http://www.researchgate.net/publication/237238407_A_INSERTO_FEMININA_NO_MERCA)

DO\_DE\_TRABALHO\_BRASILEIRO\_E\_SEUS\_DETERMINANTES\_SALARIAIS\_EVIDENCIAS\_PARA\_OS\_ANOS\_1995\_E\_2006/links/0253f9730cf2079747296f88.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2014.

MUNHOZ, G. S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?**. In.: I EGEPE ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. 13 p. 2000, Maringá. **Anais eletrônicos...** Maringá, 2000. Disponível em: <QUAIS AS CONTRIBUIÇÕES QUE O ESTILO FEMININO DE LIDERANÇA TRAZ PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS?>. Acesso em: 2 nov. 2014.

MULHERES se destacam em diferentes cargos no mercado de trabalho de SC, **G1** Santa Catarina, 08 mar. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2013/03/mulheres-se-destacam-em-diferentes-cargos-no-mercado-de-trabalho-de-sc.html>>.

NEZ, Egeslaine; PANZENHAGEN, Liliane Margareth. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Gestão em Foco**, Sinop, p. 1-13, 2012. Disponível em <[http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2012/chefia\\_lideranca.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf)>

OLIVEIRA, Marco Aurélio de. **Desenvolvimento de um modelo de previsão de performance de projetos considerando a influência de liderança sobre a agilidade e flexibilidade da organização**. 2011. 284 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Cap. 7. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95867/295116.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 mar. 2015.

OLIVEIRA, Malena. **Cotas para mulheres em cargos de gestão**. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,cotas-para-mulheres-em-cargos-de-gestao-dividem-opinioes,1589058>> Acesso em: 22 mar. 2015

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, História e Poder. **Sociologia Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p.15-23, jun. 2010.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2014.

REIS, Karina. **Papel da mulher no mundo corporativo**. Disponível em: <<http://www.blogizazilli.com/papel-da-mulher-no-mundo-corporativo/>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

RIBEIRO, Paulo César T. **O Equilíbrio Emocional Do Líder**. 2013. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=dfmn734vw](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=dfmn734vw)>. Acesso em: 05 mar. 2015.

ROCHA, Sheila. **Mulheres em cargos de liderança**. 2010. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/videos/mulheres-em-cargos-de-lideranca>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

RODRIGUES, B. S.M; SILVA, P. M. Discriminação sexual no processo de seleção. **Revisto Foco: Novo Milenio**, Espírito Santo, v. 6, n. 1, nov. 2013. Semestral. Disponível em: <<http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/search/search>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

SENADO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: dos direitos e garantias fundamentais. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/art\\_5\\_.shtm](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_5_.shtm)>. Acesso em: 24 jan. 2015.

SANTIAGO, Flávio Zola. **LIDERANÇA CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais**. 2007. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Gestão de Pessoas, Planejamento e Estratégia Organizacional, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2007. Cap. 9. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio\\_zola\\_santiago\\_zelia.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2015.

SANTOS, Renato Igino dos. **Clima organizacional harmonioso melhora produtividade das empresas**. 2014. Disponível em: <<http://www.preventor.com.br/noticia/29/2014-02-26/clima-organizacional-harmonioso-melhora-produtividade-das-empresas>>. Acesso em: 05 maio 2015.

SARTI, Cynthia Andersen. O Feminismo brasileiro desde os anos 1970: Revisitando uma trajetória. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, p.35-50, ago. 2004.

SETTON, M.G.J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea, **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 20, p 60-154, 2002.

SILVA, Susana Veleda da. Os Estudos de Gênero no Brasil: Algumas considerações. **Bibliográfica de Geografia y Ciencias Sociales**, Barcelona, v. 262, p.1-13, 15 nov. 2000.

SILVA, Pollyane Lima. Mulheres aumentam participação no mercado de trabalho: Participação feminina entre trabalhadores assalariados ultrapassa a masculina pela primeira vez, mostra IBGE. Mas elas continuam recebendo salário menor. São Paulo, 28 maio 2014. **VEJA**. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/mulheres-aumentam-participacao-no-mercado-de-trabalho> >. Acesso em: 14 set. 2014.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO CUT. **Folha bancária**. Disponível em: < <http://www.spbancarios.com.br/Pagina.aspx?id=260>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **História: nasce um grande movimento.** Disponível em: <<http://www.spbancarios.com.br/Pagina.aspx?id=173>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **A mulher bancária.** Disponível em: Acesso em: 22 mar. 2015.

SÓ DAQUI a 80 anos haverá igualdade no mercado de trabalho, **Jornal Nacional**, São Paulo, 18 abril 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/04/so-daqui-80-anos-havera-igualdade-no-mercado-de-trabalho-diz-pesquisa.html>>.

TRABALHO. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2013.** Disponível em:<<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF80808148855DD70148A92767C34D76/Principais%20Resultados%20-%20Ano%20base%202013.pdf>>. Acesso em : 03 mar. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo: Atlas, 2009. 98 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

VAZ, Caroline de Fátima Matiello. **Inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento da profissão secretária.** 2011. 17 f. Monografia (Especialização) - Curso de Bacharel em Secretariado Executivo Bilingue, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2011.

VIEGAS, Ana Flávia Cannes Balestreri. A mulher bancária: doenças ocupacionais, profissão e família. **Revista Conversas e controvérsias.** Porto Alegre, v. 1, n 1, p.4-18. 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: Sead/ufsc, 2006. 144 p.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA**

### **Relação de gênero**

1. Como aconteceu sua promoção para esse cargo?
2. Qual conhecimento do negócio teve que adquirir?
3. Você já sofreu algum tipo de discriminação por ser mulher?
4. Você considera que a forma liderar masculina é diferente da feminina? Por quê?
5. Em sua opinião você se considera uma líder? Por quê?

### **Categoria de análise: relacionamento interpessoal**

1. Quais seus maiores desafios para trabalhar com sua equipe?
2. Como você faz para se manter motivada diante dos desafios? Quais características você precisou desenvolver para enfrentar os desafios e se manter motivada?
3. Diante de uma situação que tenha que lidar com fortes emoções de alguém, como você se posicionou para lidar da melhor forma?

### **Categoria de análise: comunicação**

1. Qual o meio de comunicação utiliza no ambiente de trabalho para se comunicar com a equipe?
2. Como realiza feedbacks?
3. Como delega atividades?

### **Categoria de análise: trabalho em equipe**

1. Quais são suas responsabilidades?
2. De forma acontecem os processos de seu setor?
3. Como avalia o desempenho de sua equipe?
4. Coordenada uma equipe de quantas pessoas?
5. Para o seu cargo, você acredita que precisou desenvolver habilidades?
6. De que forma você organiza sua rotina de trabalho?
7. É mais fácil ter equipes formadas por mulheres, homens ou mista? Por quê?

### **Categoria de análise: motivação para resultados**

1. Como você faz para alcançar os resultados esperados?
2. Qual sua maior dificuldade para tomar uma decisão? Como você tenta superar esta dificuldade?
3. De que forma busca o autodesenvolvimento?

### **Categoria de análise: autonomia, iniciativa e flexibilidade?**

6. Em sua opinião a flexibilidade pode comprometer sua autoridade? Em que situações tende a ser mais flexível?

7. A iniciativa é uma importante característica para o seu cargo? Explique?
8. Em que momentos têm autonomia na tomada de decisão?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Universidade Federal da Fronteira Sul

Acadêmica: Thaisa Resmini

Curso de Administração

Orientadora Me. Ceyça Lia Palerosi Borges

O questionário tem por objetivo coletar informações que iram contribuir para realização do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica.

1. Qual sua idade? \_\_\_\_\_
2. Qual sua formação? \_\_\_\_\_
3. Estado Civil? \_\_\_\_\_
4. Tem filhos? Quantos? \_\_\_\_\_
5. Qual tempo de empresa? \_\_\_\_\_
6. Sempre trabalhou nesta agência? \_\_\_\_\_
7. Qual cargo anterior a esse? \_\_\_\_\_
8. Qual cargo atual? \_\_\_\_\_
9. Quanto tempo está neste cargo? \_\_\_\_\_