

FACULDADE METROPOLITANA SÃO CARLOS – FAMESC

LUIZA SANT'ANA VARGAS FIGUEIREDO

GILMARA RODRIGUES LEITE

**A PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA:
um estudo realizado nas agências do Sicoob Fluminense**

Bom Jesus do Itabapoana

2017

LUIZA SANT'ANA VARGAS FIGUEIREDO
GILMARA RODRIGUES LEITE

**A PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA:
um estudo realizado nas agências do Sicoob Fluminense**

Artigo apresentado como parte dos requisitos necessários para a conclusão do Curso de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof^a Carla Maria de Almeida Moraes Bastos da Faculdade Metropolitana São Carlos – FAMESC.

Bom Jesus do Itabapoana
2017

A PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO REALIZADO NAS AGÊNCIAS DO SICOOB FLUMINENSE

The participation of women in leadership positions: a study conducted in the agencies of Sicoob Fluminense

FIGUEIREDO, Luiza Sant'Ana Vargas¹
LEITE, Gilmara Rodrigues²
BASTOS, Carla Maria de Almeida Moraes³

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar se a participação das mulheres nos cargos de liderança nas agências do Sicoob Fluminense é significativa. Serão apresentados, primeiramente, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de levantamento realizada. Além disso, analisar-se-á a trajetória histórica da mulher no mercado de trabalho, a partir da década de 1920, bem como a liderança feminina nas organizações. Trata-se de uma pesquisa realizada, em maio de 2017, no universo dos colaboradores das agências do Sicoob Fluminense, localizadas no estado do Rio de Janeiro, que ocupam cargos de liderança nas mesmas. A população em estudo era composta de 14 funcionários, envolvendo os líderes no cargo de Presidente, Diretor e Supervisor. A coleta de dados se deu através de um questionário, contendo quatorze questões fechadas com alternativas e cinco questões abertas, aplicado aos participantes por meio eletrônico. Pelos dados coletados, pode-se concluir que há uma significativa participação da mulher em cargos de liderança administrativa na referida instituição. Os resultados mostram que, mesmo havendo preconceito da sociedade contra as mulheres em cargos de liderança, existe, dentro da cooperativa, uma situação de equilíbrio entre os gêneros feminino e masculino. Esta pesquisa procura contribuir para uma melhor avaliação do papel da mulher na organização em questão e em nossa sociedade.

Palavras-chave: Participação; Mulher; Cargos; Liderança.

ABSTRACT

This paper aims to verify if the participation of women in leadership positions in the branches of Sicoob Fluminense is significant. The methodological procedures used in the surveying survey will be

¹ Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos, 8º período. E-mail: luizavargas24@gmail.com;

² Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos, 7º período. E-mail: Gil.s2.mara@gmail.com;

³ Professora orientadora. Mestre em Economia Empresarial-UCAM. Especialista em Educação Fiscal, Gestão Social e Desenvolvimento de Projeto - UCAM. E-mail: calmeidamoraesbastos@gmail.com.

presented first. In addition, the historical trajectory of women in the labor market will be analyzed starting in the 1920s, as well as female leadership in organizations. This research was carried out in May 2017 in the universe of the employees of the branches of Sicoob Fluminense, located in the state of Rio de Janeiro, who hold leadership positions in them. The study population was composed of 14 employees, involving the leaders in the position of President, Director and Supervisor. The data collection was done through a questionnaire, containing fourteen closed questions with alternatives and five open questions, applied to the participants by electronic means. Based on the data collected, it can be concluded that there is a significant participation of women in positions of administrative leadership in this institution. The results show that, even though society has a prejudice against women in leadership positions, there is a balance between the female and the male gender within the cooperative. This research seeks to contribute to a better evaluation of the role of women in the organization in question and in our society.

Keywords: Participation; Woman; Charges; Leadership.

1 INTRODUÇÃO

No passado, somente ao homem competia prover o lar e à mulher cabia apenas o cuidado do lar e dos filhos, ou seja, era apenas a esposa dedicada a casa e a família. Na atualidade, este paradigma não mais condiz com a realidade social. Um número cada vez mais crescente de mulheres está dividindo o papel de esposa, mãe e dona de casa dedicada e passiva, e se lançando no mercado de trabalho. A presença mais marcante da mulher nos diversos segmentos econômicos e sociais, alterou, significativamente, a autoestima feminina.

O movimento de inserção feminina no mercado de trabalho é consequência das duas primeiras guerras mundiais, ocasião em que os homens partiam para o combate e as mulheres eram obrigadas a cuidar, simultaneamente, da família e dos proventos da mesma.

A classe feminina superou muitas discriminações e se adaptou às jornadas duplas. As mulheres passaram a conciliar seu tempo em favor das suas atividades diárias, procurando sempre não deixar a profissão interferir no lado social e familiar.

A mulher tem consciência do espaço profissional ao seu redor e, a cada década, adquire mais independência e confiança na sua competência, buscando competir com os homens por cargos de liderança dentro das empresas.

Diante deste contexto, optou-se por abordar, neste estudo, a liderança feminina nas organizações, em especial nas agências do Sicoob Fluminense, justificando-se a escolha deste tema pelo fato de que a mulher vem conquistando, cada vez mais, um importante espaço no mercado de trabalho, buscando direitos iguais aos dos homens.

Em meio a um contexto de mudanças nas organizações, a mulher teve a oportunidade de se inserir e alcançar, através de sua dedicação, seu espaço em níveis mais altos numa organização, sendo capaz de liderar pessoas e processos.

Para este trabalho, foi selecionado o maior sistema financeiro cooperativo do país, de sociedade anônima de capital fechado, com mais de 2,5 mil pontos de atendimento, distribuídos em todo Brasil, que se denomina Sicoob. Em 1998, foi inaugurada a primeira agência da cooperativa no Norte Fluminense, no município de Campos dos Goytacazes, sede central, onde o cargo de Presidência era assumido por um homem.

O presente estudo percorreu apenas dos cargos de liderança administrativa nas agências do estado do Rio de Janeiro, no ano de 2017. Dessa forma, surgiu a seguinte questão: O percentual de mulheres em cargos de liderança nas agências do Sicoob Fluminense é significativo?

Este estudo teve como objetivo identificar se há um número significativo de mulheres que ocupam cargos de liderança, nas agências do Sicoob Fluminense, no ano de 2017, bem como verificar os desafios que a mulher encontra para se inserir e se manter no mercado de trabalho.

Sendo este que se discorre o primeiro momento deste artigo, num segundo momento, apresenta-se os procedimentos metodológicos, onde se dispõe a metodologia utilizada para a investigação das variáveis, o tipo e as etapas da pesquisa realizada. Posteriormente, trata-se de uma síntese da literatura pertinente ao tema, considerando-se o perfil histórico da mulher no mercado de trabalho e sua participação em postos de liderança. Na sequência, expõe-se a análise dos dados resultantes da pesquisa do percentual de mulheres que ocupam cargos de liderança na instituição em questão. Finalmente, na conclusão, comenta-se as considerações finais obtidas a partir da pesquisa.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo tem por finalidade retratar, em dados quantificáveis, a participação da mulher em cargos de liderança, na atualidade, caracterizando-se, portanto, como uma pesquisa aplicada, quantitativa, descritiva e de levantamento,

dependendo da sua classificação. Trata-se de uma abordagem quantitativa, visto que enfatizou a objetividade, utilizando, segundo Silveira; Córdova (2009), “procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados”, e efetuando análise através de técnicas estatísticas. Quanto aos objetivos, refere-se a uma pesquisa de natureza descritiva, pois conforme Gil (2002) descreveu as características do grupo estudado, utilizando-se de um questionário para coleta de dados, uma técnica padronizada. É classificada, quanto aos procedimentos técnicos, como levantamento, quando a mesma envolve a interrogação direta dos sujeitos participantes da pesquisa, através de algum tipo de questionário, cujo comportamento se deseja conhecer. (GIL, 2002).

A pesquisa deu-se através de dois instrumentos: revisão de literatura e formulário de entrevista. Foi feita revisão de literatura, através de livros e artigos catalogados em bibliotecas digitais, voltada para a participação da mulher em cargos de liderança. O formulário de entrevista foi estruturado por um questionário para coleta de dados. O questionário é formado por quatorze questões fechadas com alternativas, com a finalidade de caracterizar o grupo de mulheres que ocupam cargos de liderança, e por cinco questões abertas, onde duas delas têm como objetivo verificar os fatores que contribuíram para as mulheres ocuparem cargos administrativos, bem como as dificuldades enfrentadas para seu crescimento profissional nas agências da cooperativa Sicoob Fluminense.

Realizou-se a pesquisa no universo dos colaboradores das agências do Sicoob Fluminense, localizadas no estado do Rio de Janeiro – 13 agências, no mês de maio de 2017, que ocupavam cargos de liderança nas mesmas. A população em estudo era composta de 14 funcionários, envolvendo os líderes no cargo de Presidente, Diretor e Supervisor.

O instrumento de pesquisa – o questionário, foi aplicado aos sujeitos da pesquisa recrutados, com autorização do Diretor-Presidente, por meio eletrônico, via e-mails individuais disponíveis na cooperativa em questão.

Após o recebimento dos questionários, foi feita análise e interpretação dos dados do presente estudo. Todo o processo de análise dos dados, desde a tabulação, interpretação e descrição ou representações gráficas, será apresentado nos resultados e discussão, e na conclusão deste estudo.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 A evolução da mulher no mercado de trabalho

No Brasil, de acordo com Probst (2004), no início da colonização, no final do século XV, a maior parte da população pertencia à zona rural, pois não tinha começado o processo de urbanização. Vieram os colonizadores que realizavam serviços muito pesados, para poder dar início ao cultivo da agricultura. Dessa forma, começaram a existir as colônias e, posteriormente, as cidades. As mulheres tinham uma função importante nesse contexto, pois cuidavam das casas, dos filhos e auxiliavam na lavoura, mas somente elas podiam realizar as atividades do lar.

A década de 1920 foi marcada pelo movimento de várias organizações políticas engajadas na luta pela melhoria das condições feminina no Brasil (WOLKMER; LEITE, 2003 apud HAHN; BOHNENBERGER; MASLOWSKI, 2012). Contudo, o voto feminino somente foi conquistado em 1932 e incorporado à Constituição de 1934, período em que se encontrava dispositivos que regulavam o trabalho feminino, desde a igualdade salarial entre homens e mulheres até as normas acerca da maternidade e da infância.

Nogueira (2012, p. 4 apud SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013) evidenciou que, no início dos anos 50, houve um declínio do trabalho feminino na indústria têxtil, porém, notou-se uma pequena elevação do trabalho feminino nessas indústrias, entre meados da década de 50, com o governo de Juscelino Kubitschek, e começo da década de 60, com a grande expansão industrial.

Na mesma década, já eram consideradas mulheres trabalhadoras, meninas maiores de 10 anos. Dentre as mulheres, só 10% trabalhavam; 84,1% eram donas de casa ou estudavam e 5,9% das mulheres não tinham qualquer tipo de ocupação. Nessa época, 14,7% da população economicamente ativa eram mulheres. (NOGUEIRA, 2012, p.4 apud SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013, p. 75)

Mesmo não havendo grande evolução no mercado de trabalho, na década de 60, período em que a mulher ainda era vista como geradora de filhos e responsável pelas atividades do lar, a mulher conquistou finalmente o direito de ficar com a guarda dos filhos e de trabalhar sem precisar da autorização do marido. Já na década de 70, surgiu o movimento feminista, com a luta da mulher trabalhadora pela

sua equiparação ao homem, defendendo suas necessidades e direitos, e melhores condições de trabalho. Sendo assim, para Schlickmann; Pizarro:

A entrada feminina no mercado de trabalho se deu em meados dos anos 70. Foi a partir daí, que as mulheres, mais do que antes, se uniram e começaram a lutar por melhores empregos e, como consequência, melhores salários. Nesse período, as trabalhadoras eram mais jovens, entre 10 e 25 anos, preferencialmente meninas e moças solteiras. (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013, p. 76).

Ainda nos anos 70 houve um aumento expressivo da força de trabalho das mulheres que, conforme Mazei (2012, p. 6 apud SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013, p. 75), "Além de trabalhar na indústria têxtil, elas começaram a fazer a diferença no setor agrário, como profissionais autônomas, e também como empregadoras." Portanto, o tempo passou e a classe feminina conseguiu vencer os obstáculos do papel destinado às mulheres, ou seja, de serem apenas esposas, mães e do lar.

Já na década de 1980, com a luta pela redemocratização do País, o movimento em prol dos direitos da mulher cresceu a sua atuação e conseguiu sensibilizar boa parcela da sociedade, culminando com a promulgação da Constituição de 1988, um marco na luta pela igualdade de direitos entre os sexos, que ampliou alguns direitos já consagrados por constituições anteriores e coibiu a discriminação de gênero.

Mesmo com a estagnação da economia e consequente desestruturação do mercado de trabalho brasileiro, nessa década, a participação da mão de obra feminina continuou aumentando. Porém, devido a esta estagnação, passou a haver um processo de terceirização das ocupações no mercado de trabalho brasileiro em detrimento das ocupações no setor primário e secundário. O empobrecimento da população, consequência desta estagnação, atingiu também a classe média, o que ocasionou na busca de serviços por parte das mulheres para complementar a renda familiar.

Deste modo, as mulheres que mais aumentaram sua participação no mercado de trabalho foram aquelas pertencentes ao grupo de idade superior aos 25 anos, casadas ou chefes de família e escolarizadas, oriundas de famílias que não possuíam nível de renda muito baixo. (HOFFMANN; LEONE, 2004 apud NETO; TARGINO, 2012, p. 244).

A década de 90, apesar da intensificação de desestruturação no mercado de trabalho brasileiro, caracterizou-se por fortalecer o aumento da mão de obra

feminina. Conforme Bruschini (1994, p. 183), o número de brasileiras no mercado de trabalho em 1990 quase chegou a 23 milhões, sendo que 18 desse total se concentravam nas cidades. O perfil das mulheres no trabalho foi se definindo neste período, onde a população feminina era maior, com mais anos de escolaridade em relação à população masculina, e também a predominância de mulheres mais velhas no mercado de trabalho. (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002, p. 83).

Após duas décadas de desestruturação, a partir de 1999, o mercado de trabalho brasileiro passou por um período de recuperação, marcado pela reestruturação das condições de trabalho, o que contribuiu para continuar crescente a participação feminina na força de trabalho nos anos 2000. Contudo, Leone; Baltar (2008) enfatizaram que, continuaram significativas às diferenças por gênero, como o desemprego feminino superior ao masculino e a grande participação de mulheres no trabalho doméstico.

Com a entrada do século XXI, a globalização, que mudou muito a vida das pessoas no final do século XX, a inovação tecnológica e o capitalismo fizeram com que a mulher se especializasse ainda mais para o mercado de trabalho. Neto; Targino (2012) ressaltaram que, pôde-se notar e ver, cada vez mais, mulheres nas lideranças de grandes empresas e em profissões técnicas.

Com a chegada da mulher no mercado de trabalho, seja na condição privada ou pública, a função dela na sociedade tomou outro rumo e passou a ter uma importância não mais limitada aos afazeres domésticos. Dentro de casa, na família, a mulher passa a ser reconhecida como partícipe da sociedade conjugal e como responsável também pelos interesses materiais e não materiais, destinados aos filhos e à família em geral.

Atualmente, a mulher trabalha pela sua adaptação ao mercado de trabalho e, com isso, percebe-se que ela vem conquistando um importante espaço, buscando direitos iguais aos dos homens.

3.2 A liderança nas organizações modernas

Encontra-se em uma era marcada por constantes mudanças, presentes em todos os lugares, provocadas pela globalização e por avanços tecnológicos,

trazendo mais oportunidades devido a ampliação de mercado, abrindo novos caminhos, onde se torna imprescindível, nas organizações, a presença da liderança, que é o sistema que conduz um grupo de pessoas tendo objetivos comuns, com metas a serem alcançadas em conjunto, considerando, para isso, todos os esforços e instrumentos legais necessários. Kotler (1998) afirmou que, a proposta é justamente adaptar a cultura corporativa a um ambiente mutável por meio da liderança, pois esta é responsável por desenvolver e nutrir uma cultura adaptável a mudanças.

O desenvolvimento de uma empresa propõe a percepção do que está acontecendo nos ambientes interno e externo dela, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando-a mais produtiva, perfeitamente adaptável às mudanças, e conciliando as necessidades humanas com os objetivos e metas da organização. Assim, faz-se necessário que alguém interprete e aponte as direções a seguir. Neste contexto, a figura do líder é indispensável, é ele quem conduz o processo de transformação da cultura organizacional. Pois, conforme Maximiano (2009 p. 252), “O homem que comanda com seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder”. Contudo, é necessário que o líder esteja capacitado e preparado para cumprir, de maneira eficaz, as tarefas designadas a ele.

Para que a equipe produza resultados positivos e esperados, o líder precisa desenvolver funções essenciais que dão uma direção às condutas dos demais membros, conforme apontou Chiavenato:

O processo de liderança envolve funções complexas como planejamento, informatividade, avaliação, arbitragem, controle, recompensa, estímulos e até mesmo punições, sempre dosadas de acordo com o ambiente e as situações. [...] Assim, a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo. (CHIAVENATO, 2005, p.130).

Assim sendo, o processo de liderança não pode ser deixado de lado diante das empresas que desejam obter sucesso e destaque no mercado, pois é um dos recursos fundamentais para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Oliveira (2004, p. 09) enfatizou que, a liderança faz planejamentos, monitora os acontecimentos, identifica os problemas e influencia o comportamento do bem mais valioso da empresa, as pessoas. Ela deve ser caracterizada por uma mesma

linguagem e maneira de pensar e, também, por ações para se fazer cumprir positivamente.

Enfim, o líder sempre se destaca diante das pessoas, influenciando-as, de alguma maneira, e tal influência é a essência do processo de liderança. O poder de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização são as principais funções do líder.

3.2.1 A liderança feminina nas organizações

O mundo torna-se cada vez mais competitivo e exigente e, com isso, as empresas necessitam de um processo de liderança positivo, ou seja, participativo e que forneça resultados em curto prazo, convertendo-se em políticas empresariais dinâmicas e colaborativas.

Rodrigues; Silva (2015, p. 07) enfatizaram que, o modo de liderar nas organizações pode estar vinculado ao gênero, entretanto, não se pode generalizar, porque as atividades no mundo corporativo requerem comportamentos semelhantes tanto para indivíduos do sexo masculino quanto do sexo feminino. Porém, as mulheres conseguem liderar de forma participativa mais rápida do que os homens.

O perfil da liderança feminina tem destaque por combinar características masculinas, tais como iniciativa, coragem e determinação, somadas às características femininas, como intuição e cooperação, sendo que a mulher almeja compartilhar sua realização pessoal e profissional com prazer e qualidade nas atividades executadas. (METZ, 2014, p. 175).

Diante deste contexto, é possível observar como as mulheres vêm, cada vez mais, obtendo cargos de liderança nas empresas e alcançando êxito, pois são disciplinadas no atendimento, na pontualidade e no cuidado com a aparência; sabem lidar com as pessoas; e lideram seus colaboradores sem nenhuma pressão. São honestas com a equipe e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados. (ACIOLY, 2006).

Ser líder, na atualidade, é desafiador para as mulheres, mas elas possuem competências comportamentais que lhes permitem atuar em diferentes contextos organizacionais, independente do tipo de empresa ou instituição, pois os princípios

de um líder sempre serão os mesmos, porém colocados em ambientes e culturas diferentes.

Segundo Oliveira (2004), as mulheres possuem uma visão mais clara da organização. São capazes de comunicar esta visão para partilhá-la com outros. E, desse modo, conseguem que trabalhem juntos, como uma unidade, cada um dando o melhor de si para a realização dessa visão.

Por fim, verifica-se que, a liderança feminina é uma realidade em crescimento. Cada vez mais, as mulheres são capazes de gerenciar o capital intelectual e as capacidades múltiplas dos colaboradores, gerindo as diferenças existentes, para que essas não prejudiquem os resultados esperados pelas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O escopo deste capítulo é expor os resultados coletados na pesquisa aplicada junto aos colaboradores do Sicoob Fluminense que ocupavam cargos de liderança administrativa. É de suma importância destacar que tais colaboradores da referida cooperativa agrupavam as funções de Presidente, Diretor e Supervisor.

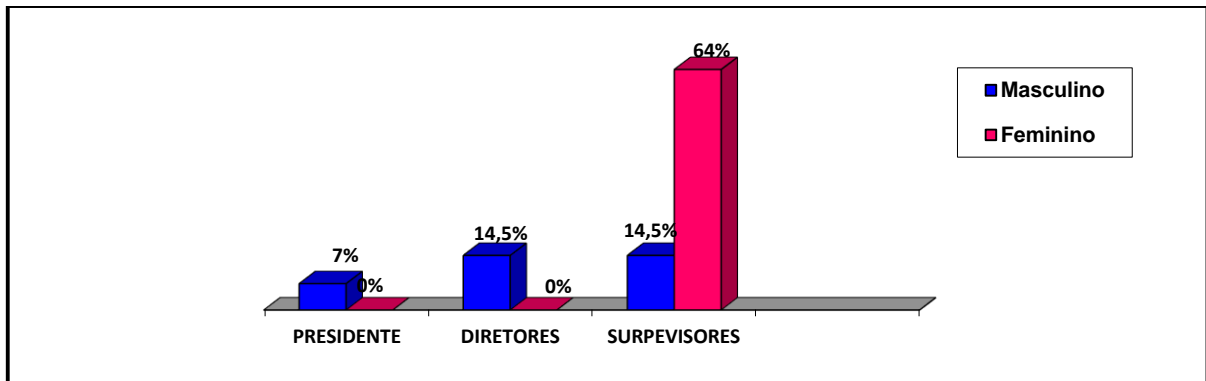
A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada, sintetizados por meio de gráficos e tabela, e discutidos com apoio em estudos similares, tendo como resposta 14 questionários válidos, o que representa 100% do total de funcionários que ocupavam funções no nível de liderança administrativa nas agências do Sicoob Fluminense, em maio de 2017.

4.1 Dados de identificação da amostra

Os dados de identificação dos participantes da pesquisa referem-se a gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, número de filhos e faixa salarial, e poderão ser conferidos nos resultados apresentados nos gráficos e tabela, a seguir.

Com base nos dados obtidos, pôde-se analisar a participação da mulher em cargos administrativos, em maio de 2017, na instituição em questão.

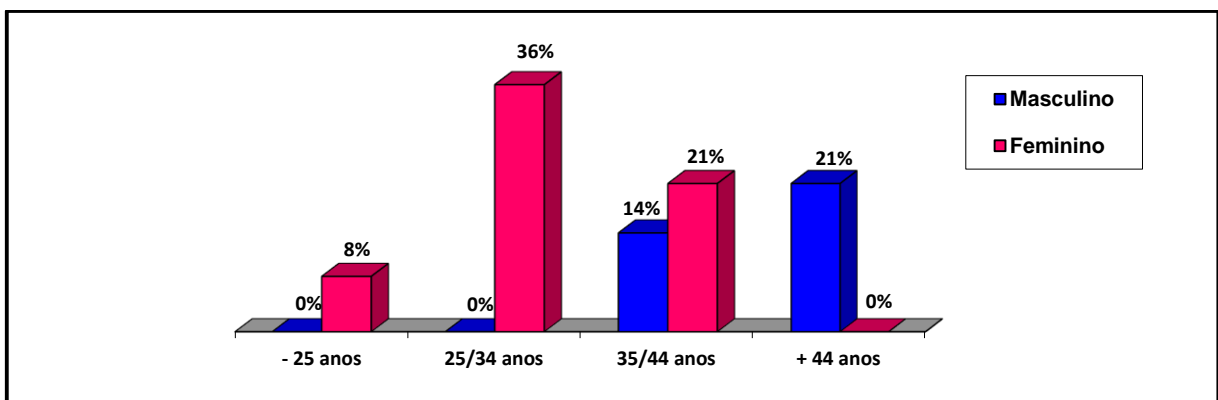
Gráfico 1: Distribuição por gênero em cargos administrativos no Sicoob Fluminense - maio 2017.



Fonte: As autoras (2017).

Com relação à distribuição por gênero em cargos administrativos, observa-se que há diferença significativa entre os números, no Gráfico 1, acima. Em maio de 2017, eram 14 vagas na função de liderança administrativa, envolvendo os líderes no cargo de Presidente, Diretor e Supervisor, sendo a maioria ocupada por mulheres – 9 vagas, totalizando 64%, e somente 5 vagas ocupadas por homens - 36%. Vale ressaltar que 100% das mulheres se concentravam nos cargos de Supervisão, enquanto os homens eram distribuídos entre cargos de Presidência e Direção.

Gráfico 2: Faixa etária por gênero em cargos administrativos no Sicoob Fluminense - maio 2017.



Fonte: As autoras (2017).

Analisando-se os cargos administrativos, verifica-se, na amostra pesquisada, que a maior incidência percentual de mulheres nas atividades de liderança está na faixa etária dos 25 anos aos 34 anos, perfazendo 36% do total (Gráfico 2). Percebe-se que, nesta faixa etária, as mulheres estão solteiras ou casadas com no máximo

um filho, podendo dedicar-se mais ao lado profissional, conforme se observa na Tabela 1, a seguir.

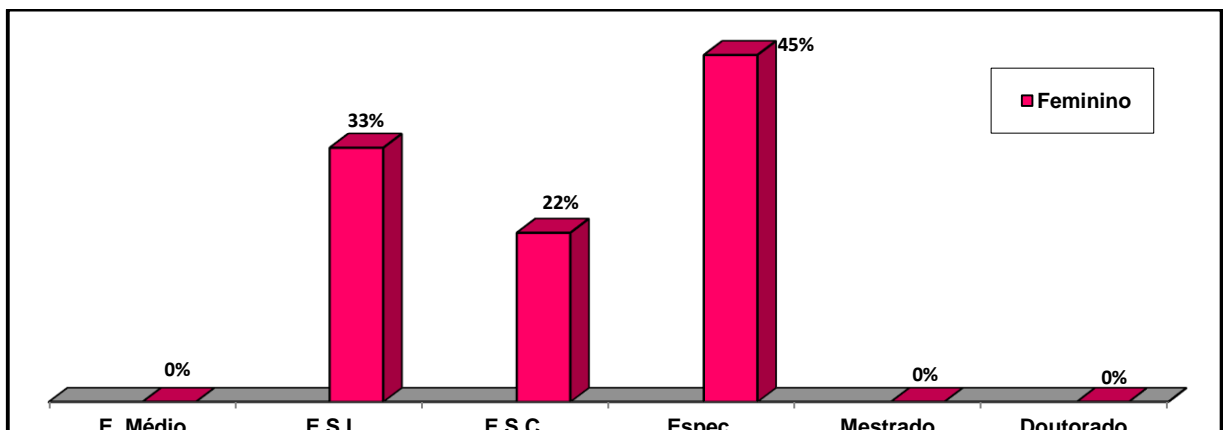
Tabela 1: Estado civil das mulheres com número de filhos, por faixa etária, em cargos administrativos no Sicoob Fluminense - maio 2017.

	< 25 anos		25 a 34 anos		35 a 44 anos		>44 anos	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Solteiras sem filhos	-	-	1	11	-	-	-	-
Solteiras com filhos	1	11	1	11	-	-	-	-
Casadas sem filhos	-	-	2	22	1	11	-	-
Casadas com filhos	-	-	1	11	2	22	-	-

Fonte: As autoras (2017).

Em relação a escolaridade dos participantes, verifica-se um considerável grau de instrução das mulheres, visto que, atualmente, 45% delas possuem especialização. O Gráfico 3 apresenta esses resultados, evidenciando que, além de 22% das mulheres possuírem ensino superior completo, 33% delas estão cursando este mesmo ensino. Constata-se, pelos dados, a busca de conhecimentos, através da qualificação educacional, para concorrer a cargos de liderança administrativa dentro da instituição em questão. Conforme Bruschini; Lombardi (2002) “A expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho”.

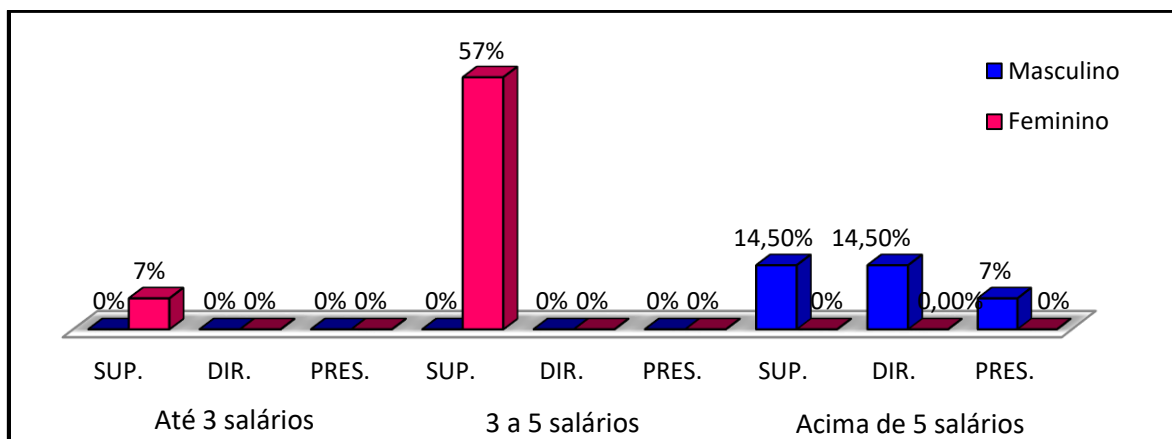
Gráfico 3: Escolaridade das mulheres em cargos administrativos no Sicoob Fluminense - maio 2017.



Fonte: As autoras (2017).

De acordo com os dados coletados, nota-se que, mesmo as mulheres ocupando cargos equiparados aos homens elas percebem salários inferiores a eles. Constatou-se que, dos 100% dos homens que recebem acima de 5 salários mínimos – 5 entrevistados, 3 ocupam os cargos de Presidente e Diretor, justificando a remuneração mais elevada. Porém, observa-se que, 2 deles ocupam o mesmo cargo de 100% das mulheres entrevistadas – supervisor, e que estas auferem uma remuneração bem inferior aos homens, ou seja, enquanto a maioria das mulheres recebe de 3 a 5 salários mínimos, correspondendo a 57% dos entrevistados, e 7% delas até 3 salários mínimos, homens no mesmo cargo alcançam acima de 5 salários mínimos, como pode ser verificado, no Gráfico 4, a seguir. Segundo Bruschini; Puppini (2004), as desigualdades salariais se repetem e são marcas da discriminação que ainda existe sobre as trabalhadoras apesar de suas conquistas.

Gráfico 4: Remuneração por gênero em cargos administrativos no Sicoob Fluminense - maio 2017.

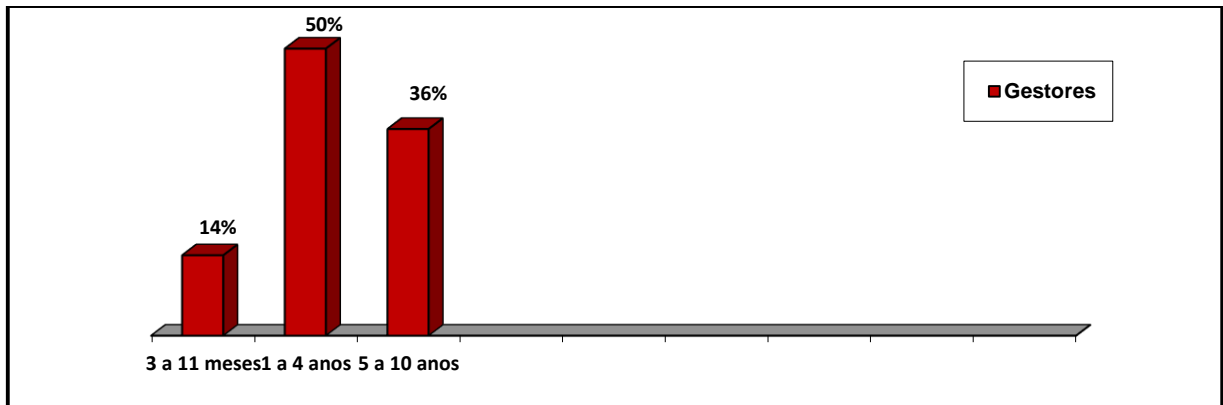


Fonte: As autoras (2017).

4.2 Dados profissionais

No que diz respeito ao tempo em que atuam na função, averiguou-se que 14% dos entrevistados trabalham de 3 meses a 11 meses, 50% deles de 1 a 4 anos, e 36% trabalham de 5 a 10 anos. Como mostra o Gráfico 5, a seguir, a metade dos colaboradores do cargo administrativo tem pouco tempo de serviço na instituição. Esses dados sugerem que a vivência na referida instituição não é levada em conta para a oportunidade em cargos de liderança administrativa.

Gráfico 5: Tempo de atuação na instituição de funcionários que ocupam cargos administrativos no Sicoob Fluminense - maio 2017.



Fonte: As autoras (2017).

4.3 Dados concernentes aos objetivos traçados

Para apurar dados relativos à liderança da mulher no Sicoob Fluminense foi preciso verificar alguns itens que serão demonstrados, a seguir.

Em relação à pretensão dos funcionários entrevistados, perguntou-se se tinham o intento em ocupar cargo de liderança quando iniciaram no mercado de trabalho. 49% das mulheres e 37% dos homens responderam que sim, e 14% das mulheres responderam que não. Isso mostra que a mulher está cada vez mais em busca de crescimento profissional, procurando por novas experiências para desenvolver as competências que as empresas buscam e necessitam.

Quando questionados se é dada para as mulheres a mesma oportunidade de ascensão a cargos administrativos, dentro da cooperativa, como é dada para os homens. Disseram que sim, 37% das mulheres e 21% dos homens, sendo que 28% das mulheres e 14% dos homens, disseram que não. Frente a estes resultados, observa-se que a cooperativa tem proporcionado oportunidades as mulheres, para ocuparem cargos administrativos, em igual condição aos homens.

Referindo aos fatores que contribuíram para o crescimento profissional dentro da cooperativa, achou-se conveniente indagar, de forma subjetiva, quais foram esses fatores. Analisando as respostas, observou-se que os entrevistados do gênero masculino consideraram que os fatores que contribuíram para tal crescimento foram liderança, empreendedorismo, experiência, qualificação técnica, comprometimento profissional, diálogo, competência e dedicação, enquanto os do gênero feminino

acharam que experiência profissional, dedicação, produtividade, comprometimento, espírito de liderança, capacitação e bom relacionamento foram os fatores relevantes para esse crescimento. Diante das respostas, percebe-se que a cooperativa valoriza o profissional que busca crescimento e que tenha perfil para liderar.

Com um questionamento subjetivo sobre as maiores dificuldades enfrentadas para o crescimento profissional na cooperativa, 21% de homens e mulheres não quiseram responder. Observou-se, porém, que a maioria dos homens retribuiu a tal pergunta dizendo que as maiores dificuldades defrontadas por eles foram falta de atualização profissional e formação acadêmica, já para as mulheres foram receio de exercer um cargo de maior responsabilidade, aceitação dos demais colaboradores, disponibilidade de tempo após a maternidade e desconhecimento do mercado financeiro. Assim, nota-se que, de acordo com a percepção dos funcionários a cooperativa se preocupa em colocar em cargos de liderança funcionários que não estejam preparados, mas que tenham disponibilidade de dedicação às atividades.

Ao analisar, em conjunto, as informações referentes ao resultado da pesquisa inferida na instituição em questão, pode-se deduzir que o percentual de mulheres em cargos administrativos nas agências do Sicoob Fluminense é significativo. Os dados coletados expressam que, mesmo existindo preconceito da sociedade contra as mulheres nos cargos de liderança, existe dentro da cooperativa uma situação de equilíbrio entre os gêneros feminino e masculino e que, cada vez mais, as mulheres buscam seus direitos e a igualdade no mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O forte movimento de inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro se deu nos anos 70, com um aumento expressivo da força de trabalho das mulheres. Mesmo com as transformações econômicas e culturais, ocorridas nas décadas seguintes, como o processo de globalização econômica e a abertura às importações, o crescimento da atividade feminina no Brasil permaneceu elevado.

Com o tempo, a classe feminina conseguiu vencer os obstáculos do papel destinado às mulheres, de serem apenas esposas, mães e do lar, passando a

contribuir para a sobrevivência familiar, à medida que a condição da mulher como chefe de domicílio vem aumentando no país.

Este estudo procurou relatar sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho, bem como o perfil e as competências comportamentais da mulher líder. Além de buscar informações através de uma pesquisa bibliográfica, utilizou-se de uma entrevista com os colaboradores do Sicoob Fluminense que ocupavam cargos de liderança – Presidente, Diretores e Supervisores, em maio de 2017, o que permitiu alcançar aos objetivos propostos.

A finalidade geral do presente trabalho foi verificar se o percentual de mulheres em cargos de liderança nas agências do Sicoob Fluminense era significativo.

Analisando-se os dados, constatou-se um contingente maior de mulheres nos cargos de liderança administrativa – correspondendo a 64%, e verificou-se que, no período pesquisado, a ocupação nesses cargos não era de maneira igualitária, concentrando-se 100% das mulheres nos cargos de Supervisão, enquanto os homens eram distribuídos entre cargos de Presidência, Direção e Supervisão.

A análise permitiu evidenciar que a maior incidência percentual de mulheres nas atividades de liderança estava na faixa etária dos 25 anos aos 34 anos, e que estas eram solteiras ou casadas com no máximo um filho. Verificou-se, ainda, um considerável grau de instrução das mulheres, visto que, 45% delas possuíam especialização.

Os resultados demonstraram, também, que mulheres que ocupavam cargos equiparados aos dos homens, percebiam salários inferiores a eles. Apesar dos avanços em relação à ocupação feminina em cargos de liderança, nas últimas décadas, a discriminação ainda é uma barreira em relação à oportunidade de ascensão dada as mulheres, nas organizações, e a desigualdade salarial é consequência dessa discriminação que ainda existe sobre elas.

Conclui-se que a liderança feminina vem crescendo, cada vez mais, no mercado de trabalho, enfrentando preconceito e discriminação que a sociedade lhe impõe, devido à determinação das mulheres, que têm atuado com competência ao assumir cargos de liderança, exercendo-os com criatividade, valorizando seus colaboradores, cultivando e estabelecendo relações pessoais dentro das instituições e respeitando as diferenças.

REFERÊNCIAS

ACIOLY, A. P. L. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.** 2006. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/TCC%20Adm/2006/%23ANA%20PAULA%20LOVATEL%20ACIOLY00000000.PDF>. Acesso em 20 mai. 2017.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BRUSCHINI, C. **O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes.** Estudos Feministas, Florianópolis, v. Especial, 2º sem. 1994, p.179-200.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo.** Cadernos de Pesquisa. São Paulo, n. 110, jul. 2000a. p. 67-104.

_____. **Trabalhadoras brasileiras dos anos 90:** mais numerosas, mais velhas e mais instruídas. Revista Mulher e Trabalho, v. 2, p. 95-105, 2002.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. **Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX.** Cadernos de Pesquisa, Campinas, v. 34, n121, p 105-138, jan./abr. 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 2.ed.rev.atual. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005, 529p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAHN, N. B.; BOHNENBERGER, G. W.; MASLOWSKI, A. **Feminismo e Direitos para As Mulheres:** Um Olhar Sócio-Histórico, Jurídico e Teológico. Revista São Luis Orione - v.1 - n. 6 - p. 137-155 - jan./dez. 2012.

KOTLER, J. P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 130 - 141.

LEONE, E. T; BALTAR, P. **A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro.** Revista Brasileira de Estudos de População, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 233-249, jul./dez. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** 7. ed. rev. e ampl. – 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 404 p.

METZ, E. S. **Gestão feminina:** a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: R. Divulg. Cient.*, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/A%20gest%C3%A3o%20feminina.pdf>. Acesso em 21 mai. 2017.

NETO, J. B.; TARGINO, I. **Desigualdades entre mulheres e homens no mercado de trabalho nordestino nas décadas de 1990 e 2000.** *Revista Okara: Geografia em debate*, v.6, n.2, p. 240-262, 2012.

OLIVEIRA, M. M. **Conceitos relativos à liderança, consistência entre recomendações da literatura acadêmica e de consultoria.** Taubaté, 2004. 35p. Monografia - MBA Gerência Empresarial do Departamento de Economia - Universidade de Taubaté, 2004.

PROBST, R. E. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação-ICPG. *Gestão e Estratégia de Recursos Humanos*. 2004. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>. Acesso: em 21 maio 2017.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. **A liderança feminina no mercado de trabalho.** *Revista Digital de Administração. FACIPLAC*. Vol.1, Nº4, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/Lideran%C3%A7a%20Femina%20no%20Mercado.pdf>. Acesso em 201 mai. 2017.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança.** Julho de 2013. *REVISTA BORGES*, ISSN 2179-4308, Vol. 03, N. 01.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009. P. 31 - 42.

TEIXEIRA, M. S. **Perfil da mulher no mercado de trabalho.** *Revista de Psicologia*. Ano 6, Nº. 17, Julho/2012, p. 95-123. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/viewFile/195/195>>. Acesso em 15 de maio de 2017.

APÊNDICE A – Formulário de coleta de dados

A presente entrevista visa coletar dados para a pesquisa do Trabalho de Conclusão no Curso de Administração da FAMESC, buscando identificar a porcentagem de mulheres que ocupam cargos de liderança no Sicoob Fluminense, assim como verificar o perfil das mesmas. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

I – Dados de identificação da amostra

1. Gênero;

Feminino

Masculino

2. Faixa etária:

menos de 25 anos

de 25 a 34 anos

de 35 a 44 anos

acima de 44 anos

3. Escolaridade:

E. M. Completo

Especialização

Ensino superior Incompleto

Mestrado

Ensino superior completo

Doutorado

4. Estado Civil

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Outro

5. Tem filhos? Se sim, quantos?

Sim

Não

Quantos? _____

6. Renda mensal:

Até 3 salários mínimos

Entre 3 e 5 salários mínimos

Acima de 5 salários mínimos

II – Dados profissionais

7. Função que exerce atualmente: _____

8. Tempo em que atua na função: _____

9. Tempo de colaboração na cooperativa: _____

II - Dados concernentes aos objetivos traçados

10. Com que idade assumiu seu primeiro cargo de liderança?

De 18 a 29 anos

De 30 a 40 anos

Acima de 40 anos

11. Acredita que existam diferenças comportamentais na execução de tarefas exercidas por homens e mulheres?

() Sim () Não

12. A relação de poder entre homens e mulheres está alterando nos últimos tempos?

() Sim () Não

13. Você pretendia ocupar algum cargo de liderança ao se inserir no mercado de trabalho?

() Sim () Não

14. Acha que é dada a oportunidade para ascensão feminina para cargos administrativos em condições idênticas aos homens?

() Sim () Não

15. São percebidas mudanças alcançadas em virtude da maior participação das mulheres em cargos administrativos?

() Sim () Não

16. Você acha que a sociedade vê com preconceito a mulher que ocupa um cargo de liderança?

() Sim () Não

17. Já foi vítima de algum tipo de discriminação de gênero por parte da empresa no decorrer de sua carreira profissional?

() Sim () Não

18. Quais fatores contribuíram para seu crescimento profissional dentro da cooperativa?

19. Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas para seu crescimento profissional na cooperativa?
