

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Cristiane Prado Tourinho

Ascensão profissional da mulher : um estudo no Banco dos Corais S.A.

Curitiba

2012

Cristiane Prado Tourinho

Ascensão profissional da mulher : um estudo no Banco dos Corais S.A.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof Dr Pedro de Almeida Costa
Tutor Orientador: Prof Me Lucas Socoloski Gudolle

Curitiba

2012

Cristiane Prado Tourinho

Ascensão profissional da mulher : um estudo no Banco dos Corais S.A.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof Dr Pedro de Almeida Costa
Tutor Orientador: Prof Me Lucas Socoloski Gudolle

Aprovado em 13 e abril de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Clezio Saldanha dos Santos

Prof. Rosinha S. M. Carrion

Dedico aos meus filhos
Amanda, Bruna e Gabriel
que me inspiram sempre a dar
mais um passo adiante.

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as oportunidades de desenvolvimento intelectual que me trouxeram até este momento.

Sincera gratidão a todos os mestres que de formas distintas contribuíram para a formação desta pesquisadora.

"Sonhe com o que você quiser.
Vá para onde você queira ir.
Seja o que você quer ser, porque você possui apenas uma
vida e nela só temos uma chance de fazer aquilo que queremos.
Tenha felicidade bastante para fazê-la doce.
Dificuldades para fazê-la forte.
Tristeza para fazê-la humana.
E esperança suficiente para fazê-la feliz."

Clarice Lispector

RESUMO

Este trabalho de pesquisa se propôs a estudar o processo de ascensão profissional da mulher dentro da organização, buscando identificar como se dá este processo e qual a percepção da mulher quanto a igualdade de acesso aos cargos de alta gerência. Para o desenvolvimento da pesquisa buscou-se identificar as principais dificuldades da concorrência ao preenchimento de cargos de alta gerência por parte das mulheres, a percepção que as mulheres tem quanto ao processo de ascensão profissional dentro da empresa e a expectativa de ascensão profissional esperados pelas mulheres.

Foi desenvolvida uma pesquisa de referencial teórico a fim de elucidar as teorias e pensamentos a respeito dos temas envolvidos no estudo, contextualizando a mulher no mercado de trabalho nos dias de hoje, a importância do desenvolvimento de carreira, qualidade de vida no trabalho e motivação e responsabilidade social das empresas na promoção da equidade de gênero. O estudo desenvolveu-se tendo como ferramenta de pesquisa a aplicação de um questionário aplicado para algumas funcionárias da região de Curitiba e que veio a elucidar os objetivos de pesquisa propostos. Concluiu-se que as oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro da organização estudada contempla a equidade de gênero quando oferece as mesmas oportunidades para homens e mulheres, porém existem valores, crenças das mulheres que acabam por tornar o processo desigual, o que não é percebido pela organização. Foi um estudo relevante para pesquisadora que possui um interesse especial pelo tema e também para a organização estudada, visto que pode através desta pesquisa implementar melhorias nos processos de ascensão profissional dentro da organização proporcionando igualdade entre seus funcionários..

Palavras-chave: mulher, feminilização do mercado de trabalho, carreira.

ABSTRACT

This research aimed to study the process of rise of professional women within the organization, trying to identify how this process occurs and what the perception of women as equal access to senior management positions. For the development of pesquisa sought to identify the main difficulties of competition to fill senior management positions for women, the perception that women have about the process of career advancement within the company and the expectations for professional growth expected by women. We developed a theoretical reference research to elucidate the theories and thoughts about the issues involved in the studies, contextualizing women in the labor market today, the importance of career development, quality of work life and motivation corporate social responsibility in promoting gender equity. The study was developed as a research tool with the application of a questionnaire given to some employees of região of Curitiba and has come to clarify the research objectives proposed. It was concluded that the opportunities for career development within the organization studied contemplates gender equity when it offers the same opportunities for men and women, but there are values, beliefs, women who end up making the uneven process, which is not perceived by organization. It was a study relevant to a researcher who has a special interest in the subject and also for the organization studied, since through this research can implement improvements in the processes of career advancement within the organization proporcionado equality among its employees.

Key words: woman , feminization of the labor market , career .

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composição do questionário	15
Gráfico 1 - Idade	17
Gráfico 2 - Estado civil	17
Gráfico 3 - Escolaridade	18
Gráfico 4 - Cargo atual.....	18
Gráfico 5 – Desejo de crescimento	19
Gráfico 6 - Desinteresse por promoção	19
Gráfico 7 - Reconhecimento do trabalho	20
Gráfico 8 - Oportunidade de desenvolvimento.....	20
Gráfico 9 - Complemento da renda familiar	20
Gráfico 10 – Motivação pela ascensão	21
Gráfico 11 – Igualdade de concorrência	21
Gráfico 12 – Equidade de gênero	21
Gráfico 13 – Capacitação técnica	22
Gráfico 14 – Conhecimento do processo de ascensão	22
Gráfico 15 – Sistema de cotas para as mulheres	23
Gráfico 16 – Elevação da carga horária.....	23
Gráfico 17 – Transferência de cidade	24
Gráfico 18 – Fator família	24
Figura 2 – Quadro resumo dos objetivos	27

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
.....	1
INTRODUÇÃO	1
2 A ASCENSÃO PROFISSIONAL E AS DIFERENÇAS DE GÊNERO.....	4
2.1 A MULHER NA LINHA DO TEMPO.....	4
2.2 FEMINILIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO.....	5
2.3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	6
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO	9
2.5 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	16
5 CONCLUSÃO	26
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho vem ao longo do tempo passando por uma série de transformações entre elas o desenvolvimento tecnológico, a globalização e o aumento significativo de mulheres ativas profissionalmente.

Há muito tempo as mulheres começaram a deixar de ser somente donas de casa e passaram a integrar o quadro de empresas de todos os portes e segmentos.

Elas começaram a trabalhar, se profissionalizaram e ganharam um espaço significativo no cenário da força de trabalhadores do Brasil e do mundo.

Esse crescimento, porém, não garantiu a elas igualdade de direitos em relação ao homens e até os dias de hoje vive a discriminação no ambiente de trabalho carregando muitas vezes o estereótipo de que mulher tem menos competência do que o homem, o que segundo Leila Navarro (2011), é uma visão extremamente desatualizada frente a todas as conquistas profissionais da mulher, onde o gênero não define a competência, mas esta é uma qualidade do indivíduo.

Hoje a mulher está presente no mercado de trabalho, mas as diferenças salariais em relação ao homens e as menores chances de atingir cargos de liderança elevados ainda persistem. Segundo pesquisa realizada pela Catho Online, a diferença salarial entre homens e mulheres, dependendo da área de atuação, formação, cargo e nível hierárquico, varia entre 15 e 30 % e a mesma pesquisa identifica que 80% dos cargos de liderança são ocupados pelo sexo masculino, entretanto as conquistas da mulheres por via da competência são incontestáveis, segundo Fernão Silveira (2008).

Atualmente o Banco tem seu quadro funcional composto por cerca de 85.000 funcionários dos quais 37,8% são mulheres.

A empresa tem direcionado suas ações a fim de ajustar seus processos para atender as demandas legais referentes a ações socioambientais e desta forma exercer uma boa governança empresarial.

Dentre vários outros aspectos, assumiu um compromisso de ações com o objetivo de proporcionar a equidade de gênero dentro da organização, entretanto o que se observa na prática é que a igualdade não é plena e a ascensão profissional da mulher dentro da organização não tem condições igualitárias em relação ao sexo masculino

quando se trata principalmente de cargos acima das gerências médias.

A equidade é um desafio a ser alcançado visto que deve considerar a diversidade existente entre homens e mulheres, ou seja, suas características físicas, emocionais e comportamentais, que são distintas e, ao não se considerar essas diferenças, pode se obter um processo desigual na nomeação de funcionários para o preenchimento de vagas da alta administração.

Sendo assim, esse trabalho teve como problema de pesquisa identificar quais as implicações do gênero no momento de ascensão profissional da mulher no Banco dos Corais.

A pesquisa desenvolvida teve como objetivo geral apurar se o gênero é um fator determinante nas oportunidades de ascensão profissional nos processos internos de seleção do Banco e, para que fosse possível atingir ao objetivo proposto, fez-se necessário o levantamento de informações que aos poucos fossem estruturando dados que alimentaram o processo conclusivo a questão proposta.

Sendo assim definiu-se que seria de grande importância para o desenvolvimento da pesquisa a busca de informações baseadas nos seguinte objetivos:

- a) Identificar as principais dificuldades da concorrência ao preenchimento de cargos de alta gerência por parte das mulheres;
- b) Identificar a percepção que as mulheres tem quanto ao processo de ascensão profissional dentro da empresa; e
- c) Identificar a expectativa do grau de ascensão profissional esperados pelas mulheres.

O mercado de trabalho no Brasil e no mundo vem passando por uma série de transformações ao longo do tempo, sejam elas referentes ao nível de escolaridade exigido, grau de especialização dos trabalhadores, globalização, movimentação dos colaboradores dentro e fora do país, alteração nas relações de trabalho entre empregador e empregado, e também com relação ao crescimento da participação das mulheres compondo o quadro funcional de empresas dos mais variados setores.

Ocorrem também mudanças no mercado de trabalho referentes a legislação trabalhista, expectativa de desempenho socioambiental das organizações, normas legais as quais as empresas são obrigadas ou são levadas a se adaptarem pela demanda do mercado.

Frente a estas mudanças, as empresas, assim como o Banco, têm agido na direção de se adequar e desenvolver suas atividades preservando pelo bom desempenho

junto a seus clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade onde está inserido. Por este motivo o banco assumiu um compromisso de promover a igualdade de oportunidades para homens e mulheres dentro da empresa, e passou a fazer parte do Programa Pró-Equidade de Gênero, tendo recebido o Selo Pró-Equidade de Gênero, o que sinaliza a empresa como tendo práticas que estimulam a igualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho.

Historicamente a mulher sempre foi colocada em desigualdade de direitos com relação aos homens, aos poucos foi ganhando espaço e respeito na sociedade. Hoje a mulher não é mais vista como tendo somente o papel de esposa e responsável pelo lar, a mulher entrou no mercado de trabalho para ficar, desempenhando também o papel de trabalhadora, mesmo que ainda se observe desigualdade de oportunidades com grande frequência.

Pesquisas do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística demonstram que as mulheres apresentam percentualmente nível de escolaridade superior, maior tempo investido em formação educacional e mesmo assim não consegue competir de forma igualitária na concorrência de cargos de maior responsabilidade dentro da empresa.

A organização ao buscar promover a equidade de gênero no que diz respeito a igualdade de condições para um colaborador, seja homem ou mulher, contribui para o fortalecimento de sua marca junto a sociedade decorrente de boas práticas empresariais, bem como a satisfação de seu corpo funcional, o que pode gerar um maior comprometimento com a empresa e seus objetivos, bem como impactar positivamente na produtividade de seus funcionários.

Sendo assim, esta pesquisa ao se propor identificar como ocorre o processo de ascensão profissional da mulher, se torna de relevante importância para a organização a qual poderá perceber oportunidades de melhoria, bem como planejar sua estratégia para atingir metas com relação a equidade de gênero, fortalecendo sua marca frente a sociedade e também fortalecendo sua relação com seus colaboradores.

O trabalho desenvolvido teve grande valor para a pesquisadora, visto que, além do interesse pelo tema, a oportunidade da condução de mudanças de procedimentos referentes à gestão de recursos humanos e alterações na cultura organizacional serão possíveis para minimizar cada vez mais as desigualdades existentes entre mulheres e homens no exercício de suas funções dentro da organização.

O trabalho desenvolvido se limita estritamente a empresa em estudo, não podendo ser considerada como padrão para outras empresas do setor financeiro, sendo

fundamental que cada empresa seja estudada considerando suas características específicas.

2 A ASCENSÃO PROFISSIONAL DA MULHER

2.1 A MULHER NA LINHA DO TEMPO

A mulher vem ao longo do tempo evoluindo em sua participação na sociedade. Desde os tempos mais remotos a mulher exerceu papéis estritamente domésticos e muitas vezes de serviço pesado na rotina das camponesas.

O papel da mulher era limitado a procriação e de serviçal de seu marido, onde após um dia de cuidados com a casa, filhos e seus afazeres deveria ainda esperar por seu marido devidamente arrumada e perfumada. Assim era a vida das mulheres na Idade Clássica, entre os gregos.

Historicamente a mulher não era vista como um ser pensante, combinar ideias e formar pensamentos era uma característica exclusiva dos homens. Embora a mitologia grega destacasse as mulheres como deusas, e a uma delas, a deusa Minerva, auferisse o símbolo da inteligência e do pensamento, o desvalor da mulher se evidenciava pelo fato desta deusa não ter nascido de sua mãe, mas sim da cabeça de seu pai, Zeus.

Desta forma, conforme afirma Mirian Ilza Santana (2008), o pensamento que vigorava na época era de que a mulher tinha direito a um corpo e uma mente, porém nunca os dois ao mesmo tempo e, portanto, nunca poderia gerar pensamentos.

Foi na Revolução Industrial que a mulher começou a aparecer no mercado de trabalho com uma atividade assalariada, exercendo funções principalmente na indústria têxtil.

A jornada de trabalho era extensa e os salários inferiores aos dos homens. Desde então a mulher vem conquistando seu espaço no mercado de trabalho, buscando a profissionalização e enfrentando ainda nos dias de hoje a discriminação.

Atualmente a mulher desempenha suas atividades profissionais e familiares de forma que as duas não entrem em conflito. Elas tem mostrado sua capacidade desenvolvendo seu trabalho com competência, porém enfrentando ainda muitos preconceitos e discriminação por aqueles que, segundo Gabriela Cabral (2010), ainda

pensam que “lugar de mulher é no fogão”.

O crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho pode ser percebida nas mais diversas áreas da sociedade, onde tem conquistado direitos sociais, políticos e econômicos, tal qual os homens já o fazem.

2.2 FEMINILIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

A sociedade no decorrer das última décadas vem passando por um série de transformações, as quais são resultado do avanço tecnológico, do fenômeno da globalização, da facilitação do acesso a informação, maior facilidade no deslocamento entre as faixas econômicas da sociedade, mudança de valores, alteração na constituição familiar, mudanças de papéis de homens e mulheres, entre outras tantas transformações que já ocorreram e que continuam acontecendo a todo momento.

Essa transformação social não ocorre sem afetar também o mercado de trabalho, o ambiente organizacional e as relações de trabalho. Dentre outras mudanças, uma que é fortemente percebida é o aumento da participação da mulher neste mercado, onde ela vem crescendo em número e em nível de qualificação técnica profissional e, por este motivo, se torna um tema importante a ser estudado, visto que o que se percebe atualmente é que apesar da forte presença feminina nas organizações ainda existe uma tímida presença das mulheres em cargos mais elevados, o que leva-se a crer que alguma dificuldade existe na ascensão feminina a cargos executivos de maior responsabilidade e exposição.

A mulher ao ingressar no ambiente organizacional possui o desejo de desenvolvimento e de crescimento tanto quanto ao homem, mas o porquê do desenvolvimento de carreira da mulher ser mais tímido é uma questão que alguns autores tem voltado suas atenções e desenvolvido estudos sobre o tema.

A partir da forte entrada da mulher no mercado de trabalho, as empresas já não podem pensar somente no desenvolvimento de carreira do funcionário, mas sim do casal, visto que a mobilidade geográfica, muitas vezes necessária, se torna cada vez mais complexa. (DUTRA, 2002)

Este autor apresenta ainda tendências em gestão de carreiras que devem ser consideradas:

- a) considerar que os funcionários se encontram em diferentes pontos de

evolução da carreira e possuem necessidades distintas;

b) a discussão da carreira do empregado deve considerar também a carreira do seu cônjuge, principalmente quando houver necessidade de mudança de domicílio;

c) as oportunidades de ascensão dentro da organização deve ter em seus processos uma minimização de discriminação quanto a sexo, raça, religião, discriminações sociais e aspectos físicos.

Um tema atual e de grande importância para a gestão de pessoas diz respeito a gestão da diversidade nas organizações. Loden e Rosener (1991), citado por Faria (2006), categorizam as diferenças em duas dimensões, as primárias que referem-se a diferenças de idade, etnia, gênero, habilidade física, raça e orientação sexual, e as secundárias que referem-se a educação, localização geográfica, salário/renda, estado civil, experiência militar, filiação, crença religiosa e experiência no trabalho.

Jordão (2011) afirma que para a mulher chegar em cargos mais elevados ela tem que mostrar ser bem melhor que os concorrentes do sexo masculino, caso contrário, em situação de igualdade de desempenho e formação acadêmica o homem ainda leva a preferência. Apesar disso, é fato o avanço que a mulher já trilhou na conquista de seu espaço no mercado de trabalho e na ocupação de cargos de liderança, onde sua capacidade de desempenhar múltiplas funções e sua habilidade em relacionamentos interpessoais tem sido reconhecidos pelo mercado de trabalho.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Ao iniciar uma carreira profissional ou ao ingressar em uma nova empresa o indivíduo naturalmente começa a planejar seu futuro considerando as possibilidades de ascensão dentro da organização, fato que é motivado pelo desejo de reconhecimento pessoal, de crescimento profissional, de obter ganhos maiores e ascender socialmente, *status quo*, dentre outros fatores que motivam as pessoas a se deslocarem verticalmente em sua carreira.

O ser humano tem necessidades diversas nas diferentes fases da vida pessoal e profissional e sempre que satisfaz uma necessidade surge outra o que fica demonstrado na Teoria de Motivação de Maslow, e de acordo com esta teoria as necessidades do indivíduo obedecem a uma hierarquia (SERRANO, 2000) .

Estas necessidades acabam sendo molas propulsoras para o crescimento das

peças dentro das organizações, que no momento em que se atende uma necessidade surge o desejo de atender outra e isso faz o indivíduo buscar ascender dentro da empresa, sempre almejando uma situação melhor.

Por ser um desejo tão comumente encontrado nas pessoas, se torna um tema relevante para estudo, visto que se as oportunidades de desenvolvimento não forem percebidas pelo funcionário ou a empresa não oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização, este fato pode gerar uma sensação de frustração e conseqüentemente de descomprometimento num grau em que venha afetar a produtividade do corpo funcional bem como a percepção de valor que a empresa venha a ter para o colaborador.

A gestão estratégica de recursos humanos exerce um papel fundamental dentro das organizações, buscando atender às mudanças de legislação, as demandas da alta administração e aos anseios dos colaboradores (DECENZO E HOBBS, 2001).

Segundo estes autores, as empresas são formadas por pessoas e obter o seu trabalho, desenvolver as suas habilidades, motivá-las para um ótimo desempenho e comprometê-las com a empresa são fundamentais para atingir os objetivos organizacionais.

O indivíduo ao ingressar em uma organização tem o anseio de evoluir, de ascender, subir degraus. A esta evolução que consiste sair de um ponto de início, passando por pontos de crescimento e declínio até um ponto final, é um processo natural da vida profissional, ao qual DeCenzo e Hobbs (2001) definem como sendo a carreira profissional.

Dutra (2002) afirma porém, que o desenvolvimento de carreira não é um processo linear onde um indivíduo vai transitando por vários cargos no decorrer do período dentro da empresa, mas é algo mais amplo, mais dinâmico onde estão envolvidas as expectativas do funcionário e da empresa e que variam de acordo com as pressões exercidas sobre o indivíduo e que culmina como sendo a junção das expectativas entre o funcionário e a empresa.

Sendo assim, é de fundamental importância oferecer aos funcionários a possibilidade de desenvolvimento de carreira, criando meios para que o indivíduo possa se desenvolver dentro da organização (DECENZO E HOBBS, 2001).

O desenvolvimento de carreira é muito valorizado pelo indivíduo, e não deve ser medido somente pela evolução da remuneração e ascensão hierárquica, mas deve incluir o uso de habilidades e aptidões para enfrentar novos desafios e a autonomia profissional

(DECENZO E HOBBS, 2001).

Do ponto de vista da organização, o desenvolvimento de carreira é determinado pela trajetória e os degraus que podem ser avançados pelo funcionário, ao que se chama de planejamento organizacional de carreiras. Já do ponto de vista individual, é o meio ajudar os funcionários a determinarem seus objetivos e o que precisam para alcançá-lo, chamado de desenvolvimento individual de carreira (DECENZO E HOBBS, 2001).

Enquanto o desenvolvimento organizacional de carreira considera a visão do funcionário atendendo às necessidades da empresa, o desenvolvimento de carreira individual trata da carreira profissional de cada um e outras questões de estilo de vida do funcionário dentro e fora da organização (DECENZO E HOBBS, 2001).

A gestão de carreira não é uma questão somente da empresa, mas o empregado tem um papel fundamental no seu desenvolvimento profissional, ele é responsável pela carreira que deseja assumir na organização, desta forma mostra-se como sendo uma relação entre indivíduo e empresa onde os interesses mútuos devem ser considerados (FARIA, 2006).

Segundo DeCenzo e Hobbs (2001), um programa de desenvolvimento de carreira bem projetado resulta em ganhos para a organização, tais como:

- a) Aumento da capacidade de atração e manutenção de empregados de talento pela organização;
- b) Redução da frustração dos funcionários;
- c) Realce a diversidade cultural: o desenvolvimento de carreira eficaz proporciona igualdade de acesso a todos os níveis da organização aos mais variados tipos de pessoas, onde o corpo de trabalho pode vivenciar a combinação de variação de raças, nacionalidade, sexo e valores, fazendo com que a diversidade cultural seja uma realidade dentro da empresa, e
- d) O funcionário se sente valorizado e vai projetar imagens positivas da organização para outras áreas da sua vida, gerando uma boa vontade organizacional.

Dutra (2002), citado por Faria (2006), afirma que a organização deve ter um modelo de carreira claro e de conhecimentos de todos os funcionários, onde a gestão de pessoas deve ter uma visão sistêmica, possuindo instrumentos de gestão que possibilite o conhecimento das oportunidades de carreira e canais de diálogo com o objetivo de facilitar o processo de escolha dos funcionários.

De acordo com Faria (2006), estas duas dimensões devem ser consideradas nas

organizações para que não haja discriminação e continua dizendo que “o ser humano deve ser valorizado em sua diversidade a fim de contemplar essa riqueza que emerge das diferenças”.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO

As mulheres ao disputarem uma vaga visando sua ascensão profissional, muitas vezes se sentem discriminadas, não percebendo igualdade entre elas e seus colegas do sexo masculino, o que gera um sentimento de desvalor e de impossibilidade de desenvolvimento dentro da organização, gerando assim uma forte desmotivação com relação ao trabalho e as perspectivas de continuidade dentro da organização.

Segundo Serrano (2000), a motivação é uma força que age sobre o indivíduo a qual o leva a uma ação, que pode ter origem externa ou interna.

Fleury (2002) afirma que a motivação no trabalho é afetada por diversos fatores, o dinheiro, aspectos sociais, o próprio trabalho e as expectativas de crescimento e que cada indivíduo tem fatores motivacionais distintos.

Desta forma, é possível verificar quão importante é as organizações estarem atentas aos fatores que afetam a motivação dos funcionários, e neste estudo, enfocamos em especial a mulher profissional que também tem seus anseios e necessidades a serem supridas, as quais com certeza compõem o fator motivacional externo destas funcionárias.

A mulher ao sentir que seu trabalho é valorizado, que o seu desenvolvimento técnico profissional está sendo reconhecido e que ela desfruta de oportunidades de crescimento em condições igualitárias com seus colegas de trabalho, a motivação pessoal interna será reforçada com os fatores externos que desta forma, promovem um ambiente motivacional favorável, impactando positivamente no nível de comprometimento e de produtividade destas mulheres trabalhadoras.

Sabe-se que motivação e qualidade de vida no trabalho são temas interligados e que tem grande importância na vida dos funcionários e das organizações.

Qualidade de vida no trabalho – QVT, é um conjunto de ações no sentido de proporcionar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1996 apud LIMONGI-FRANCA e ARELLANO, 2002).

De acordo com as autoras, a qualidade de vida no trabalho é influenciada por

diversos fatores e por este motivo estão sendo estruturados por vários segmentos da sociedade, entre eles: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia.

A qualidade de vida no trabalho vem ocupando cada vez mais uma importância de destaque na administração moderna, visto que ações voltadas a atender as demandas de qualidade de vida no trabalho impactam diretamente na motivação do funcionário e conseqüentemente nos índices de produtividade e competitividade da organização.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada por um modelo conceitual proposto por Walton (1976) abrangendo as seguintes categorias:

- a) Remuneração justa e adequada: equidade de remuneração tanto internamente como também em relação ao mercado externo. Com certa frequência pode-se observar empresas que possuem uma política salarial para as funcionárias que ficam abaixo da média salarial de mercado, o que impacta no ambiente de trabalho bem como no fator motivacional destas funcionárias;
- b) Segurança e salubridade do trabalho: diz respeito a uma jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e ausência de insalubridade no ambiente de trabalho;
- c) Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades: autonomia para desenvolvimento das atividades, conhecimento de todo processo de trabalho do qual desenevoável e oportunidade de aplicar suas qualificações;
- d) Oportunidade de progresso e segurança no emprego: este critério indica possibilidade de desenvolvimento de carreira, também relacionado ao crescimento pessoal, progresso salarial e permanência no emprego;
- e) Integração social na organização: ao se avaliar uma empresa nesse aspecto leva-se em consideração a ausência de preconceitos e condições de igualdade entre todos os trabalhadores, além de condições de mobilidade, desenvolvimento de relacionamentos e do senso comunitário;
- f) Leis e normas sociais: relacionado ao cuspimento dos direitos trabalhistas, garantia da privacidade e da liberada de de expressão do trabalhador;
- g) Trabalho e vida privada: proporcionar uma jornada de trabalho com horários balanceados e estáveis, onde o funcionário possa equilibrar vida profissional e familiar, evitando frequentes ou grandes mudanças geográficas;
- h) Significado social da atividade do empregado: a empresa deve oferecer ao

funcionário a sensação de sentir orgulho pelo trabalho desenvolvido, considerando a boa imagem da empresa na sociedade, a responsabilidade social e sua política de qualidade de produtos e políticas de emprego.

O grande desafio da QVT é cada vez mais aprofundar o reconhecimento da dimensão essencial do compromisso do ser humano com as organizações e gerar melhores condições de vida.

Na administração de pessoas dentro da organização é comum ocorrerem os processos de movimentação dos funcionários, que pode ocorrer pela

- a) internalização: início da relação entre a empresa e o funcionário;
- b) transferência: mudança de área de atuação, carreira ou área geográfica;
- c) expatriação: funcionários são movimentados para outros países; e
- d) recolocação: recolocação no mercado.

Nos processos acima citados, verifica-se um problema comumente encontrado pelas mulheres em sua atividade profissional que é o fato de para assumir um cargo superior, de maior responsabilidade e maior remuneração, muitas vezes é condição que ela passe pelo processo de transferência ou expatriação o que vai entrar em conflito com sua vida familiar considerando que muitas vezes estas mulheres além de profissionais são esposas e mães, cujos cônjuges tem também suas relações profissionais e os filhos que estão ligados a uma instituição de ensino e a laços de amizade importantes na formação deles como indivíduo.

Desta forma, não são raras as situações em que a mulher abre mão de ascender na empresa em favor de manter a ordem da sua vida familiar e pessoal, gerando frustrações e afetando sua motivação em relação ao trabalho.

Numa mesma situação, observamos que quando o funcionário é um homem a tendência é a de que ele aceite o desafio da mudança, a sua esposa frequentemente deixa seu trabalho e toda a família o segue nesse caminho rumo ao sucesso.

2.5 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Um outro aspecto importante e muito atual é aquele relacionado a responsabilidade da cidadania organizacional, onde as empresas tem entendido a importância da sua função social e os benefícios de terem junto as suas marcas a associação com algum projeto ou prática voltada a responsabilidade social (FISCHER, 2002).

Esta autora expõe a ideia de que esta responsabilidade social se dá tanto considerando a ótica da sociedade onde está inserida como também voltando os olhos para dentro da organização, onde as ações de atuação social direcionadas aos funcionários tem um impacto positivo também na vida da sociedade.

Fischer (2002), afirma que esta tendência de responsabilidade social veio para ficar e que o este tem relação direta com a cidadania, pois considera além das responsabilidades econômico-financeiras as questões que incorporam os direitos que asseguram a vida em sociedade, como “direito a vida, à liberdade, à segurança, à expressão, com as quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos”.

Frente a isso não é incomum identificar empresa com práticas éticas questionáveis buscarem ser reconhecidas como empresa cidadã como uma estratégia de reconhecimento junto a sociedade por investir em programas social com um único objetivo, fazer marketing. (FISCHER, 2002)

Segundo esta autora, o maior desafio para a gestão de recursos humanos é criar condições para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional, onde deverão ser contempladas as questões relativas a motivação para o trabalho, onde cada vez mais as pessoas tem como fator motivacional fatores intrínsecos; e como se dão as relações de trabalho entre funcionário e empresa, ou seja, como se dá a transparência na comunicação, condições de participação, tratamento digno e respeitoso dispensado a cada indivíduo cujas características devem estar enraizadas na cultura organizacional da empresa.

Fischer (2002) afirma ainda que “ para a organização cidadã, não existem graus de cidadania, não existe cidadão de primeira nem de segunda classe; ou é ou não é cidadão.” Frente a isso não pode se diferenciar as pessoas por diferenças culturais, de gênero ou outra qualquer, mas sim propiciar a todos, funcionários e os demais *stakeholders* o mesmo critério de valor.

José Pascowitch, afirma que “a questão de gênero é um desafio no mercado de trabalho”, visto que a discriminação da mulher é muito mais que a ausência de igualdade com os homens, mas uma questão diretamente relacionada com a pobreza visto que da população que vive abaixo da linha da pobreza, 70% são mulheres, e que as empresas tem um forte papel social a ser desenvolvido dando oportunidades de inserção e desenvolvimento da mulher no mercado de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Afim de levantar dados que fundamentaram as informações necessárias para que os objetivos desta pesquisa fossem atingidos, optou-se pelo método de estudo de caso, visto que o que se tem como objetivo verificar como a diferença de gênero impacta no processo de ascensão profissional da mulher dentro da organização Banco dos Corais.

Portanto, foi necessário voltar o olhar para o processo de disponibilização das oportunidades de ascensão, o processo de recrutamento interno e como se dá a escolha do funcionário que irá ocupar a vaga após o processo de seleção.

A pesquisa teve início ao identificar pensamentos, estudos desenvolvidos bem como artigos publicados que pudessem fundamentar teoricamente os assuntos diretamente relacionados ao tema da pesquisa, o que foi obtido por meio de pesquisa bibliográfica a livros, revistas, periódicos, trabalhos acadêmicos, sites de internet, entre outras fontes que demonstraram a possibilidade de elucidar os aspectos da Administração que foram abordados neste trabalho.

Para que esta pesquisa pudesse se desenvolver foi estabelecido um planejamento para que fosse possível organizar as etapas de evolução.

Primeiramente definiu-se a questão a ser problematizada, a qual foi o ponto de partida deste trabalho dentro da organização Banco dos Corais S.A., pois a partir de definido o problema de pesquisa passou-se para a fase de pesquisa bibliográfica.

Para atingir os objetivos propostos no início deste estudo foi feito um levantamento de dados pela pesquisa em fontes secundárias, ou seja, normativos do banco, e verificar como se dá o processo de qualificação para concorrência as vagas de ascensão.

Na sequência planejou-se a fase de coleta de dados onde definiu-se pela elaboração de um questionário, o qual foi aplicado junto a trinta e cinco funcionárias do banco, lotadas em agências da região sul da cidade de Curitiba, no estado do Paraná, procurando identificar de forma quantitativa aspectos referentes ao processo de ascensão, a expectativa de ascensão profissional e os principais obstáculos percebidos no processo seletivo que resultaram em informações importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

O questionário foi aplicado durante o mês de novembro de 2011 e contemplou cinco questões fechadas com o objetivo de traçar um perfil das funcionárias participantes da amostra de pesquisa, buscando informações com relação a idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de banco e cargo exercido atualmente.

Estas questões foram incluídas no questionário levando em consideração que seriam informações importantes e que podiam auxiliar na interpretação dos dados visto que em cada fase da vida, situação socioeconômica, situação civil, podem gerar no indivíduo necessidades, expectativas, anseios e temores específicos que devem ser considerados.

Além destas questões fechadas, foram elaboradas dezoito afirmações onde os respondentes manifestaram suas respostas por meio de uma escala de Likert, indicando o grau de concordância ou discordância com as afirmações propostas.

A escala de Likert apresenta questões afirmativas que possuem 5 alternativas de respostas avaliativas: discordo totalmente, discordo em parte, não concordo nem discordo, concordo em parte e concordo totalmente, as quais recebem pontuação de 1 a 5 respectivamente.

As questões afirmativas desta parte do questionário foram elaboradas a fim de identificar o grau de atitude favorável relacionada aos objetivos propostos e ficaram distribuídas conforme quadro 1.

OBJETIVOS	Nº QUESTÕES
Identificar as principais dificuldades da concorrência ao preenchimento de cargos de alta gerência por parte das mulheres;	5
Identificar a percepção que as mulheres tem quanto ao processo de ascensão profissional dentro da empresa	7
Identificar a expectativa do grau de ascensão profissional esperados pelas mulheres	6
TOTAL DE QUESTÕES	18

Figura 1 – Composição do questionário

Fonte: Pesquisadora (2011)

Este questionário foi aplicado pessoalmente na agência de origem da pesquisa, bem como em outras agências por meio de distribuição eletrônica através do envio de *e-mail*.

Após a aplicação do questionário, foi o momento de compilação dos dados, os quais foram organizados em tabelas a fim de verificar qual a tendência de comportamento entre as pessoas entrevistadas, os quais deram uma visão quantitativa dos dados, apresentando a participação percentual das pessoas entrevistadas para cada questão respondida os quais foram interpretados e transformados em informação, momento em que foi possível meditar sobre os resultados, confrontar com as afirmativas teóricas estudadas num momento anterior e tornaram possível emitir conclusões sobre o tema estudado.

Com o objetivo de tornar a apresentação dos dados mais didática, transferiu-se os

resultados para demonstração gráfica, que pode ser verificada logo mais no item de análise dos dados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O questionário foi aplicado para uma amostra de 35 funcionárias lotadas em agências situadas na região sul da cidade de Curitiba, cujos dados demográficos estão demonstrados a seguir.

Por meio das questões fechadas que fizeram parte do questionário aplicado pode-se verificar que a maioria das funcionárias entrevistadas, 62,86%, possuem entre 25 e 40 anos, conforme Gráfico 1, o que demonstra uma força de trabalho nova, com muito tempo de trabalho ainda a ser desenvolvido dentro da empresa, o que pode demonstrar também que são pessoas que possuem um grande potencial de crescimento profissional.

Mais da metade destas funcionárias são casadas, 65,71%, conforme pode ser verificado no Gráfico 2, a grande maioria, mais de 65%, com escolaridade em nível de graduação e pós-graduação o que demonstra um excelente perfil técnico-profissional conforme pode ser observado no Gráfico 3.

Observa-se que 25,71% da amostra, seriam as funcionárias que efetivamente poderiam concorrer aos cargos de alta gerência, visto que já atuam profissionalmente ocupando cargos de média gerência, 40% atua em cargos de assistente e 31,43% são escriturárias, as quais precisam ainda percorrer um caminho mais longo até as oportunidade de ocupar cargos de alta gerência, mas que mesmo assim colaboram com informações para o desenvolvimento desta pesquisa quando consegue-se entender como elas percebem o processo e como se sentem em relação a futuras oportunidades.

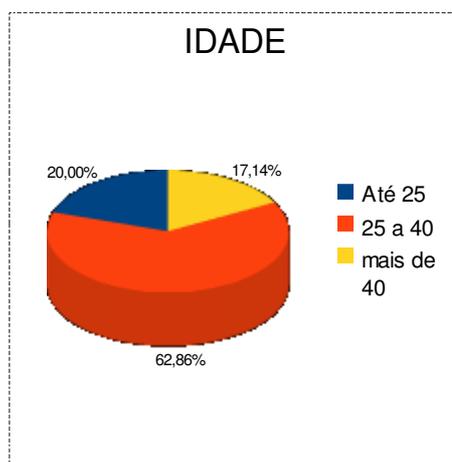


Gráfico 1 – Idade
Fonte: Pesquisadora (2011)



Gráfico 2 – Estado civil
Fonte: Pesquisadora (2011)

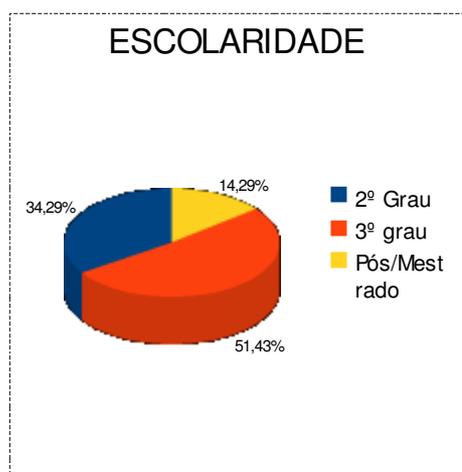


Gráfico 3 - Escolaridade
Fonte: Pesquisadora (2011)

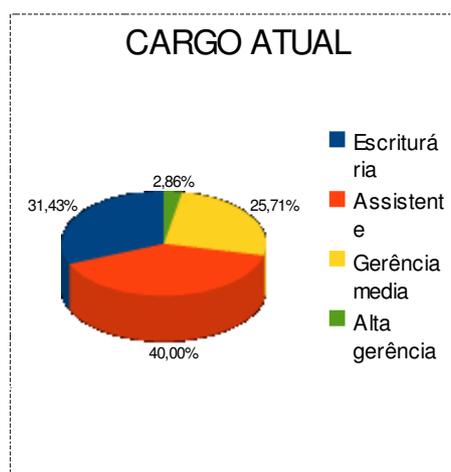


Gráfico 4 – Cargo atual
Fonte: Pesquisadora (2011)

Os gráficos apresentados a seguir foram estruturados com base no questionário aplicado utilizando a Escala de Likert, e para o correto entendimento dos mesmos, esclarecemos que os títulos referem-se as afirmativas do questionário e lembramos que a escala representada no eixo X é ordenada da seguinte forma:

1. Discordo totalmente
2. Discordo em parte
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo em parte
5. Concordo totalmente

Ao se analisar os dados obtidos por meio da aplicação dos questionários pode-se observar que o desejo de desenvolvimento de carreira prevalece na maioria das respostas, demonstrando desta forma que as mulheres profissionais do Banco dos Corais tem o desejo de ascender a cargos de maior responsabilidade, visibilidade e de maior remuneração. No Gráfico 5 pode-se verificar 57,14% concordam muito com a afirmativa e 37,14% concordam em parte, ou seja uma grande parte das mulheres almejam crescer dentro da instituição.

Pode-se verificar que na amostra pesquisada nenhuma das entrevistadas demonstrou que não busca crescimento algum, todas tem este desejo em maior ou menor grau e que apesar de desejarem este crescimento, hoje se encontram satisfeitas nas funções que ocupam e demonstram se sentirem motivadas com o reconhecimento do trabalho desenvolvido, o que pode ser visto no Gráfico 5, Gráfico 6 e Gráfico 7.

As mulheres trabalhadoras do Banco, já não entendem que as mulheres só trabalhem para o complemento da renda familiar, onde 74,29% discordam em parte que a mulher trabalha somente para complementar a renda e 14,29% discordam totalmente (Gráfico 9), elas conseguem perceber valor no trabalho que desenvolvem se sentindo motivadas com a possibilidade de desenvolvimento de carreira, pode-se verificar que 65,71% concordam em parte e que 25,71% concordam totalmente (Gráfico 10) e a grande maioria afirma perceber que o Banco proporciona oportunidades delas se desenvolverem profissionalmente dentro da organização, onde 60% concordam em parte com esta afirmação e 31,43% concordam totalmente (Gráfico 8).

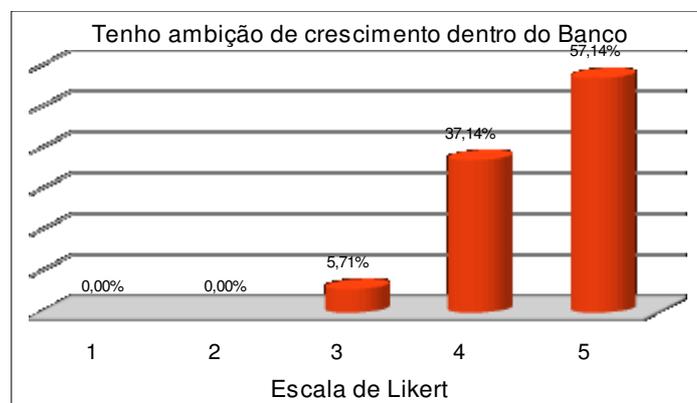


Gráfico 5 – Desejo de crescimento

Fonte: Pesquisadora (2012)



Gráfico 6 – Desinteresse por promoção

Fonte: Pesquisadora (2012)

As respondentes, quando questionadas a respeito da igualdade de acesso as oportunidades de crescimento profissional demonstraram perceber equidade de gênero no processo, considerando que as oportunidades são iguais para ambos os sexos e para

avaliar esta questão foram incluídas no questionário afirmativas positivas e negativas a cerca do tema e ambas demonstraram a percepção de que não há discriminação motivada por gênero neste processo, conforme pode-se ver nos Gráfico 11 e Gráfico 12.

Quando questionadas se elas percebiam a mulher em condições de igualdade na concorrência de vagas a alta gerência 37,14% concordaram plenamente e 28,57% concordaram totalmente, porém uma parcela significativa de 20% responderam não concordar nem discordar (Gráfico 11).

Já quando questionadas sobre a percepção de equidade de gênero na concorrência por vagas de alta gerência houve uma queda percentual na concordância parcial e total e um crescimento percentual de 5,71% para 14,29% em discordo totalmente e de 8,57% para 11,43% em discordo parcialmente, mantendo-se praticamente constante as respostas referentes a não concordo nem discordo, o que demonstra ser uma questão que não está bem clara na percepção das mulheres quanto a igualdade de acesso a concorrência de vagas de maior responsabilidade.

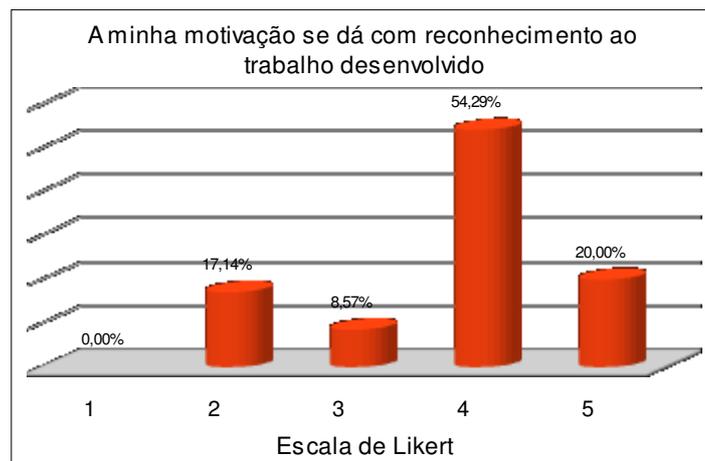


Gráfico 7 – Reconhecimento do trabalho

Fonte: Pesquisadora (2012)



Gráfico 8 – Oportunidade de desenvolvimento
 Fonte: Pesquisadora (2012)

Gráfico 9 – Complemento da renda familiar
 Fonte: Pesquisadora (2012)



Gráfico 10 – Motivação pela ascensão
 Fonte: Pesquisadora (2012)

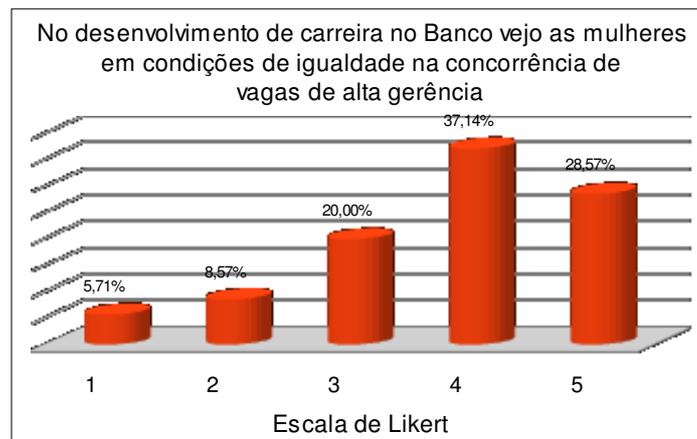


Gráfico 11 – Igualdade de concorrência

Fonte: Pesquisadora (2012)

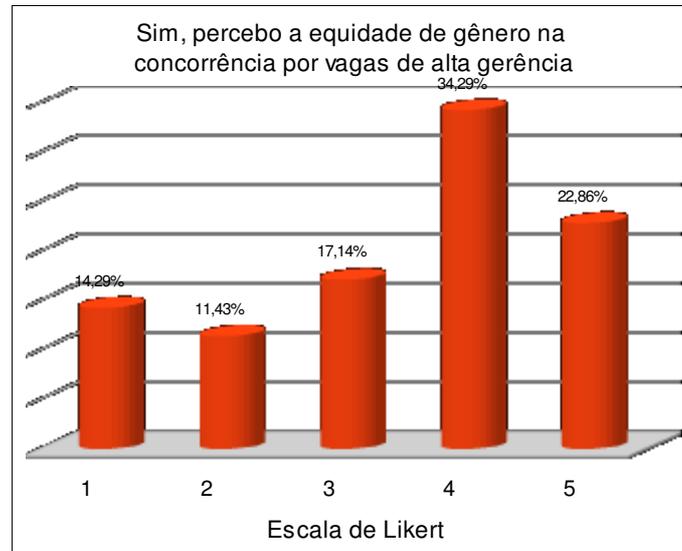


Gráfico 12 – Equidade de gênero

Fonte: Pesquisadora (2012)

Com relação a capacitação tecno profissional para ocupar cargos de maior responsabilidade verifica-se que as entrevistadas se dizem capacitadas a ocuparem cargos de alta gerência, porém aqui se faz pertinente uma análise considerando que a maior parte da amostra em estudo é formada por funcionárias que ocupam o cargo de escriturária e assistente (Gráfico 4), o que gera um vulnerabilidade da pesquisa, pois na prática, salvo alguma situação mais específica de funcionária que ocupe estas funções mas já tenham tido experiência anterior em outras instituições ocupando cargos de gerência média, não pode-se considerar que estejam de fato preparadas com conhecimentos técnicos e experiência gerencial que as tornem aptas para concorrer a vagas de maior responsabilidade. (Gráfico 13).

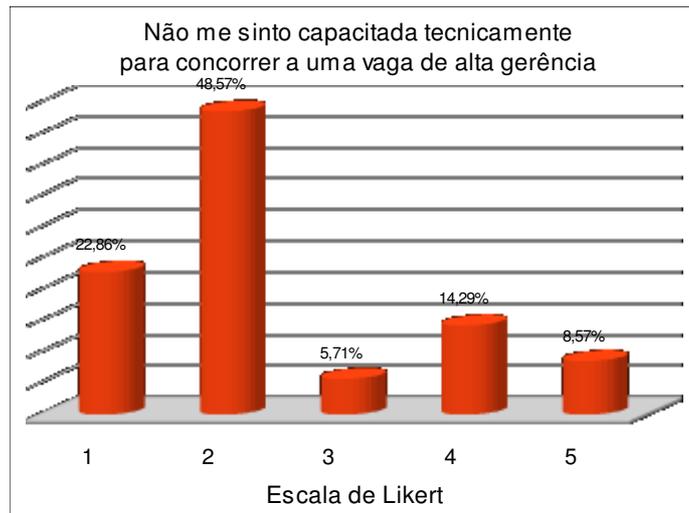
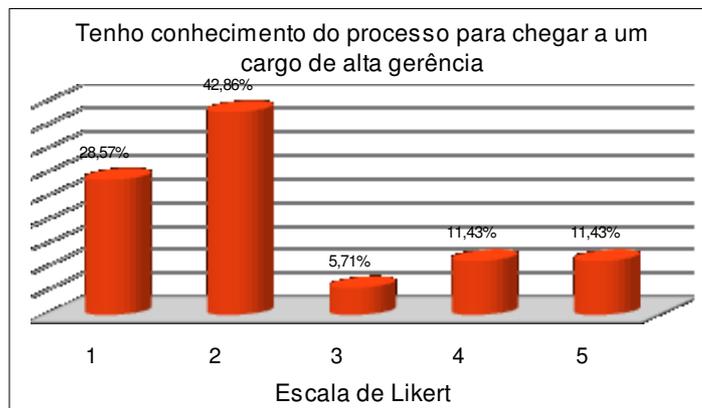


Gráfico 13 – Capacitação técnica
Fonte: Pesquisadora (2012)

Outro aspecto que pode ser verificado levando em consideração essa característica da função ocupada pelas respondentes do questionário, é o fato de 28,57% desconhecerem totalmente o processo e 42,86% conhecerem parcialmente o processo



para chegarem a um cargo de alta gerência, conforme Gráfico 14, o que pode explicar em

Gráfico 14 – Conhecimento do processo de ascensão
Fonte: Pesquisadora (2012)

parte a contradição demonstrada anteriormente com relação a percepção das mulheres em relação a igualdade entre elas e os homens no processo, visto que se a grande maioria desconhece o processo fica difícil afirmar se nele há igualdade.

O banco atualmente, possui um sistema de cotas, onde as vagas para o processo de pré qualificação do candidato às vagas de alta gerência 20% devem ser destinadas a funcionárias mulheres, sistema que faz parte do programa de equidade de gênero do Banco dos Corais, e com relação a estas cotas, as respondentes demonstraram que concordam em parte com 37,14% e concordam totalmente com 25,71% com a

discordância em parte de 20% das participantes (Gráfico 15).

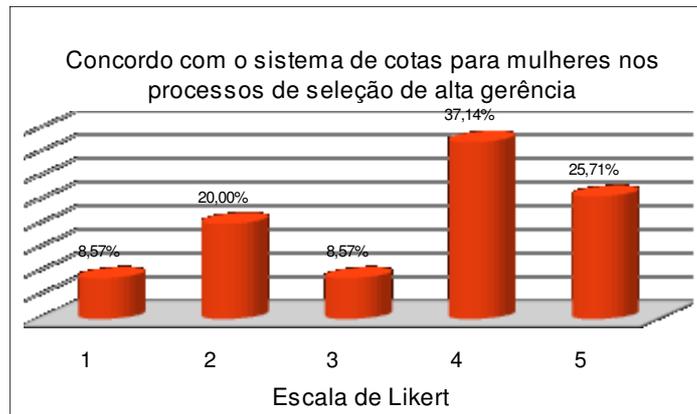


Gráfico 15 – Sistema de cotas para mulheres
Fonte: Pesquisadora (2012)

As dificuldades para o crescimento profissional dentro da organização ficou mais evidente com relação ao aumento da carga horária, onde 37,14% afirmaram concordar em parte que esse aspecto dificulta a ascensão e 25,71% concordaram totalmente o que pode evidenciar uma forte barreira ao desenvolvimento de carreira (Gráfico 16), porém cerca de 28% afirmaram que o aumento da carga horária não é um obstáculo para o seu desenvolvimento de carreira dentro do banco.

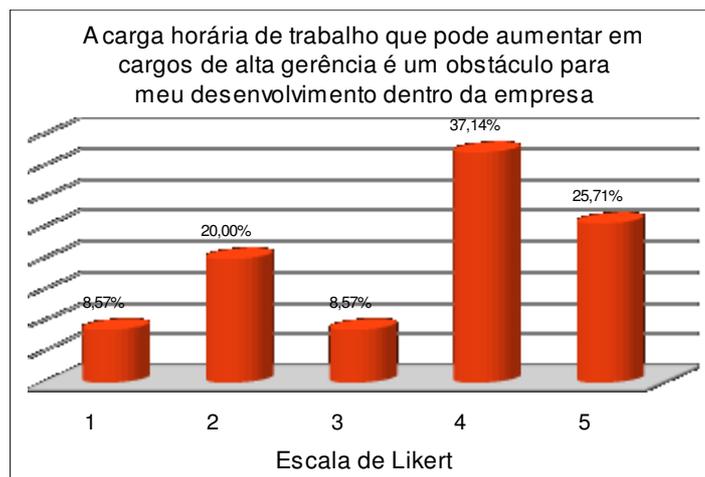


Gráfico 16 – Elevação da carga horária
Fonte: Pesquisadora (2012)

Outra possível barreira identificada é a necessidade de deslocamento para outra cidade, onde 40% concordaram em parte e 34,29% concordaram totalmente com a afirmativa que considerava a necessidade de transferência muitas vezes necessárias para a ocupação de cargos de alta gerência (Gráfico 17), onde somente 17% discordaram que

este é um fator impeditivo.

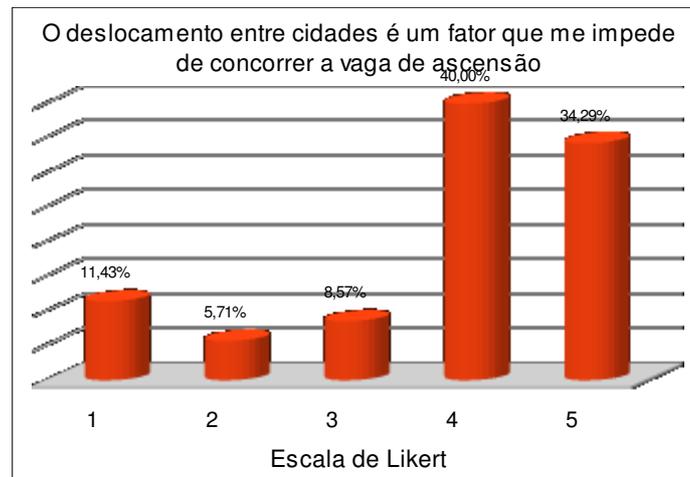


Gráfico 17 – Transferência de cidade
Fonte: Pesquisadora (2012)

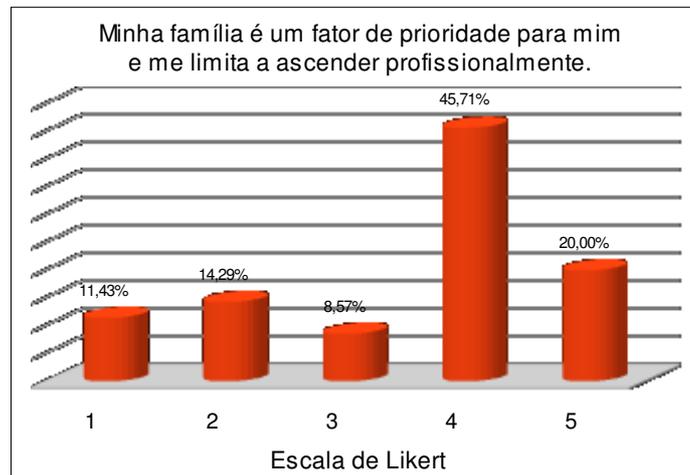


Gráfico 18 – Fator família
Fonte: Pesquisadora (2012)

A família foi mais um aspecto de peso identificado na análise dos dados, que evidencia uma dificuldade que as mulheres enfrentam no momento de decidir por uma ascensão profissional, onde verifica-se que 45,71% concordam em parte que a família é um aspecto limitador para o desenvolvimento da carreira e 20% concordaram totalmente (Gráfico 18) e 14,29% discordam parcialmente e 11,43% discordam totalmente.

Pode-se verificar que o questionário aplicado, foi uma rica fonte de informações para que o estudo de verificação de que se o gênero do trabalhador é um fator relevante no desenvolvimento profissional dentro da organização estudada, o que possibilita a pesquisadora emitir algumas conclusões a respeito do tema.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal verificar se existe igualdade entre mulheres e homens no processo de ascensão profissional da mulher dentro da empresa Banco dos Corais S.A.

Para que esse estudo pudesse de fato ser concretizado, foi necessário antes de mais nada identificar os objetivos que seriam importantes de serem esclarecidos para que se pudesse entender o cenário em que a mulher desenvolve suas atividades profissionais nos dias de hoje e verificar se o fato de ser mulher dentro desta organização influencia nos processos de promoção profissional.

Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre o tema a fim de elucidar as variáveis presentes neste processo, entender qual é o papel da mulher hoje no mercado de trabalho, quais são as aspirações comuns de homens e mulheres com relação ao encarecimento nas organizações e como esse aspecto afeta a motivação e impacta na qualidade de vida no trabalho.

Com base no referencial teórico partiu-se então para a pesquisa de campo com a aplicação de um questionário que buscava perceber as principais dificuldades da concorrência aos cargos de alta gerência por parte das mulheres, como mulheres percebem este processo e quais são as expectativas das mulheres trabalhadoras dentro da organização em estudo.

Ao desenvolver o referencial teórico, pode-se verificar que ainda há nos dias de hoje discriminação à mulher no ambiente de trabalho e pode-se levantar a hipótese de que talvez a participação nos cargos de alta gerência pelas mulheres dentro do banco não

seja tão expressivo por retalhações em decorrência de atitudes machistas e discriminatórias. Entretanto, o que se observa é que as mulheres tem a percepção de igualdade de acesso tanto no que diz respeito ao desenvolvimento técnico dentro da empresa, como acesso aos processos de ascensão profissional e afirmar perceber um clima de equidade de gênero dentro da empresa.

A empresa oferece oportunidades de participação das mulheres nos processos de pré qualificação para concorrência de cargos de alta gerência, e tem se mostrado atenta ao baixo índice de mulheres que conseguem trilhar caminhos de ascensão profissional, visto que reserva 20% das vagas ofertadas para que sejam obrigatoriamente preenchidas por mulheres.

Surge então um questionamento, se as mulheres anseiam pelo desenvolvimento de carreira, são tecnicamente preparadas para tal, o banco por sua vez oferece acesso a concorrência, que fator então ocorre que não permite que as mulheres cheguem até estes cargos?

Ao analisar os dados obtidos na pesquisa de campo, meditando-se sobre as respostas em busca do entendimento deste cenário, chega-se a conclusão que a mulher acabar por inibir sua busca por crescimento profissional por priorizar sua vida pessoal e familiar, pois sabe que na maioria das vezes a ascensão implica na necessidade de transferência de cidade, o que gera um impasse na sua vida familiar. Não pretende-se aqui criar um reforço às ideias de preconceitos enraizados em nossa sociedade, mas sim refletir sobre a herança sociocultural, religiosa e antropológica que paira sobre as mulheres ainda nos dias de hoje e reflete-se nas suas diversas relações com o mundo.

Este trabalho não teve como objetivo estudar e discutir estes aspectos históricos e sociais da mulher, mas a entender na prática como a mulher se vê no processo de ascensão profissional dentro desta organização, e pôde-se verificar que a desigualdade se dá no fator disponibilidade para ocupar os cargos de maior responsabilidade e visibilidade.

Ao se concluir que a mulher se sente em condições de igualdade, mas que abre mão de evoluir na empresa por se considerar indisponível para as transferências necessárias, resgata-se o que Decenzo e Hobbins (2001) afirmaram quanto a empresa oferecer aos funcionários a possibilidade de desenvolvimento de carreira, criando meios para que o indivíduo possa crescer dentro da empresa. Sendo assim, uma oportunidade de melhoria no processo da empresa seria criar um processo onde estas diferenças de gênero fossem consideradas, não oferecendo somente oportunidades iguais, mas

reconhecendo que a igualdade se dá no momento em que todos os participantes de um processo de ascensão tem a mesma sensação de disponibilidade para ocupar o cargo pretendido. Há de se pensar em meios de reconhecer estas diferenças e modificar os processos onde sejam necessários os deslocamentos e buscar alternativas para que o fator disponibilidade para ocupação de cargos de maior responsabilidade sejam percebidos igualmente entre homens e mulheres.

Esse aspecto cabe bem no que afirma Faria (2006), “o ser humano deve ser valorizado em sua diversidade a fim de contemplar essa riqueza que emerge das diferenças”, ou seja, a empresa ao perceber essas diferentes percepções entre homens e mulheres pode sim oferecer um processo de ascensão profissional ainda mais justo e igualitário.

De Cenzo e Hobbins (2001), afirmam também que o funcionário quando percebe possibilidades de desenvolvimento de carreira experimenta menos do fator frustração no trabalho, o que com certeza vai impactar nos critérios de avaliação de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton (1976).

Para uma melhor compreensão do estudo realizado, a seguir apresenta-se um quadro resumos com as principais conclusões obtidas neste estudo:

Objetivos	Conclusões
Verificar se existe igualdade entre homens e mulheres nas oportunidades de ascensão profissional	Objetivo atingido. Apesar da organização oferecer um processo que procura mitigar as desigualdades foi possível verificar o fator “disponibilidade” que acaba por impedir muitas vezes que a mulher avance em busca de ascender profissionalmente. A mulher, motivada por seus valores e crenças, muitas vezes abrem mão da concorrência por um cargo de ascensão principalmente por fatores que de alguma forma possam afetar sua vida familiar. Ao não se sentir disponível ao cargo tanto quanto o homem se sente faz com que o processo de ascensão não seja igualitário em sua integralidade.
Identificar as principais dificuldades da concorrência ao preenchimento de cargos de alta gerência por parte das mulheres;	Objetivo atingido. As principais dificuldades identificadas são relacionadas a necessidade de transferência para outra cidade, aumento da carga horária de trabalho e as mulheres tem na família um fator de grande valorização o que afeta a velocidade de sua ascensão profissional ou até mesmo bloqueia ações da funcionária nesse sentido.
Identificar a percepção que as mulheres tem quanto ao processo de ascensão profissional dentro da empresa	Objetivo atingido. As funcionárias do banco reconhecem que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira, visto que o processo de ascensão é definido basicamente por capacitação técnica e experiência de trabalho. As mulheres não se sentem discriminadas, percebem que tem a mesma oportunidade de concorrência que os homens, entretanto o fato de muitas vezes a promoção estar vinculada a uma transferência de cidade, acaba por afastar as funcionárias do processo.
Identificar a expectativa do grau de ascensão profissional esperados pelas mulheres.	Objetivo atingido. As mulheres trabalhadoras da organização em estudo possuem desejo de desenvolvimento profissional, identificando este processo como uma forma de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. As mulheres querem crescer, mas acabam inibidas por fatores que afetam suas escolhas profissionais.

Figura 2 – Quadro resumo dos objetivos

Fonte: Pesquisadora (2012)

O trabalho desenvolvido mostrou-se enriquecedor para esta pesquisadora visto que pode-se perceber que em um ambiente empresarial, onde pode ser verificada a intenção de criar um processo igualitário a fim de promover a equidade de gênero, sempre existe uma possibilidade de melhoria, ainda mais quando o tema analisado faz parte das ações de gerenciamento estratégico de recursos humanos que lidam diretamente com anseio, desejos, percepções, crenças e valores dos seres humanos e por isso se torna uma área tão complexa dentro da organização.

É importante ressaltar, que este estudo se limita a realidade da empresa em análise e que não pode ser tratado como padrão para outras empresas do setor e nem mesmo para toda a empresa em estudo, visto que a empresa tem atuação nacional e internacional e que dentro deste cenário foi analisada uma pequena amostra na cidade de Curitiba, mas que pode sim servir de base para o desenvolvimento de novas pesquisas,

aprofundando este tema de grande importância para a força de trabalho feminina do Banco e igualmente importante para empresa que pode identificar uma série de oportunidades de melhoria em seus processos e gerar uma percepção de valor a suas funcionárias fortalecendo ainda mais os laços profissionais já existentes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABRAL, G. Brasil Escola: **A importância da mulher na sociedade**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/a-importancia-da-mulher-na-sociedade.htm>>. Acesso em: 12/03/2012.

DECENZO, D. A .; HOBBS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6ª edição. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São paulo, editora atlas, 2002.

FARIA, M.F.B. **Gestão de pessoas**. Brasília: UNB, 2006.

FISCHER. R.M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

JORDÃO, S. Artigos.etc.br: **A feminilização do mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.artigos.etc.br/a-feminizacao-do-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em: 04/04/2011.

LIMONGI-FRANÇA. A.C. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

NAVARRO, L. Catho Online – Carreira e Sucesso: **Líder de sua própria vida**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/lider-de-sua-propria-vida>>. Acesso em: 05/03/2012.

PASCOWITCH.J. Gazeta Mercantil: **A discriminação da mulher**. Disponível em:<<http://www.visaosustentavel.com.br/sexoes/imprensa/artigos/DiscrimMulher.pdf>>. Acesso em: 01/03/2012.

SERRANO, D. P..Portal do Marketing.**Teoria de Maslow**. Disponível em :<<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em 28/04/2011.

SANTANA, M.I. Info Escola: **A história da mulher na filosofia**. Disponível em : <<http://www.infoescola.com/sociedade/a-historia-da-mulher-na-filosofia/>>. Acesso em 02/03/2012.

SILVEIRA, F. Catho Online – Carreira e Sucesso: **Muitas conquistas, muito a fazer**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/videos/muitas-conquistas-muito-a-fazer>>. Acesso em: 05/03/2012.

QUESTIONÁRIO

1. Idade

Até 25 anos De 25 a 40 Mais de 40

2. Estado Civil

Solteira Casada Divorciada Viuvo(a)

3. Escolaridade

2º Grau 3º Grau Pós/Mestrado

4. Tempo de Banco

Menos de 5 anos De 6 a 10 anos De 11 a 20 anos Mais de 21 anos

5. Cargo Atual

Escriturária Assistente Gerência Média Alta Gerência

Favor responder as questões assinalando apenas **uma** alternativa.

Questões	1 Discordo Totalmente	2 Discordo em Parte	3 Não concordo Nem discordo	4 Concordo em Parte	5 Concordo Totalmente
1. Tenho ambição de crescimento profissional dentro do Banco					
2. A mulher trabalha apenas para completar a renda familiar					
3. Me sinto motivada com a possibilidade de ascender profissionalmente					
4. A minha motivação se dá com reconhecimento ao trabalho desenvolvido					
5. Me sinto em igual condição de acesso ao desenvolvimento de capacitação profissional.					
6. O Banco me oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira					
7. Estou satisfeita com o cargo que ocupo atualmente					
8. No desenvolvimento de carreira no Banco vejo as mulheres em condições de igualdade na concorrência de vagas de alta gerência.					
9. O deslocamento entre cidades é um fator que me impede de concorrer a vagas de ascensão					
10. O sistema de concorrência para cargos de alta gerência privilegia funcionários do sexo masculino					
11. Concordo com o sistema de cotas para mulheres nos processos de seleção de alta gerência					
12. Tenho conhecimento do processo para chegar a um cargo de alta gerência					
13. A carga horária de trabalho é um obstáculo para meu desenvolvimento dentro da empresa.					
14. Não percebo na prática, Equidade de Gênero na concorrência por vagas de alta gerência.					
15. Não tenho expectativas de assumir novos desafios em cargos de maior responsabilidade.					
16. Sim, percebo a Equidade de Gênero na concorrência por vagas de alta gerência.					
17. Não me sinto capacitada tecnicamente a concorrer para uma vaga de alta gerência					
18. Minha família é um fator que me limita à ascensão profissional					