



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

RYANNE ALVES DO NASCIMENTO

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NAS
AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO SERTÃO PARAIBANO**

**PATOS
2020**

RYANNE ALVES DO NASCIMENTO

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NAS
AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO SERTÃO PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de graduada em Administração.

Área de concentração: Liderança Feminina.

Orientador: Prof. Me. Leisianny Mayara Costa Silva

PATOS

2020

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N244I Nascimento, Ryanne Alves do.

Liderança feminina nas organizações [manuscrito]
: um estudo nas agências bancárias do Sertão
Paraibano / Ryanne Alves do Nascimento. - 2020.

34 p. : il.

colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba,
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas ,
2020.

"Orientação : Profa. Ma. Leisianny Mayara Costa Silva ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Liderança feminina. 2. Desigualdade de
gênero. 3. Mercado de trabalho. I. Título

21. ed. CDD 658.409 2

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO SERTÃO PARAIBANO

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de graduada em Administração.

Área de concentração: Liderança Feminina.

Aprovada em: 03/12/2020.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Leisianny Mayara Costa Silva (Orientador) Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Lillian Aldina Pereira Mendonça e Mendonça Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)



Prof. Me. Bruna Loureina de Lima Dantas Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

À minha mãe, minha filha e minha esposa,
por toda compreensão e apoio, DEDICO.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Teorias sobre Liderança	13
Quadro 2: Categorias e Subcategorias.	20
Quadro 3: Caracterização Sociodemográfica das Entrevistadas.	21
Quadro 4: Caracterização Profissional das Entrevistadas.	22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO's	Chief Executive Officer (Diretor Executivo)
IBGE	Instituto brasileiro de Geografia e Estatística
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
SABGI	Sistema de Apoio Gerencial de Bibliotecas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	11
2.1 Liderança nas organizações: Contextualização Teórica	11
2.2 A liderança feminina nas organizações	13
2.3 Desafios enfrentados pela liderança feminina nas organizações	15
3 METODOLOGIA	17
Cenário e Sujeitos da Pesquisa	18
3.1 Procedimentos Metodológicos	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
4.1 Caracterização Sociodemográfica e Profissional	21
4.2 Vestígios do Preconceito	23
4.3 Resistência a Liderança Feminina	24
4.4 Questões de Estilo de Liderança	26
4.5 Exigências da Vida Familiar	27
4.6 Subinvestimento em Capital Social	28
5 CONCLUSÕES	29

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO SERTÃO PARAIBANO

Ryanne Alves do Nascimento¹

RESUMO

A mulher vem ao longo dos anos buscando dia após dia por seu espaço no mercado de trabalho e a igualdade de gênero. Reconhecendo o fato de que discrepâncias ainda existam entre homens e mulheres durante suas trajetórias profissionais, o presente estudo tem por objetivo analisar os desafios enfrentados pelas mulheres durante sua atuação como líderes em agências bancárias do Sertão Paraibano. A metodologia realizou-se mediante uma pesquisa exploratório-descritiva de abordagem qualitativa, tendo como procedimentos de coleta a aplicação de entrevistas junto a cinco mulheres que atuam como líderes na cidade de Patos-PB. A pesquisa teve como tratamento e análise dos dados, a análise de conteúdo de Bardin (2016), a partir do processo de categorização construído com base nos estudos de Eagly e Carli (2007). Ao entrevistamos mulheres líderes do setor bancários entre 25 e 44 anos e com experiências de até 7 anos, conseguimos concluir que apesar das inúmeras barreiras enfrentadas, elas conseguem supera-las de forma esperançosa, onde sua maioria busca incentivar e estimular o melhor de seus colaboradores que conseguiram melhores resultados pessoais e para com a organização.

Palavras-chave: Liderança feminina. Desigualdade de gênero. Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

Over the years, women have been searching day after day for their space in the labor market and gender equality. Recognizing the fact that discrepancies still exist between men and women during their professional trajectories, the present study aims to analyze the challenges faced by women during their performance as a leader in bank branches in the Sertão Paraibano. The methodology was carried out by means of an exploratory-descriptive research with a qualitative approach, having as collection procedures the application of interviews with five women who act as leaders in the city of Patos-PB. The research had as treatment and analysis of the data, the content analysis of Bardin (2016), from the categorization process built based on the studies of Eagly and Carli (2007). When we interviewed women leaders in the banking sector between 25 and 44 years old and with experiences of up to 7 years, we were able to conclude that despite the numerous barriers faced, they manage to overcome them in a hopeful way, where most of them seek to encourage and cultivate the best of their employees. who achieved better personal and organizational results.

Keywords: Female leadership. Gender inequality. Labor market.

1 INTRODUÇÃO

A liderança consiste em um tema que vem sendo estudado com frequência, tornando-se cada vez mais presente em diferentes campos de estudo. A área da Administração é destaque para o tema, englobando o comportamento organizacional, gestão de pessoas, dentre outros, como aponta Robbins (2009) e Bergamini (2009). Assim, a liderança que antes era limitada ao estudo focado apenas na hierarquia das organizações, descartando os relacionamentos entre cargos, como destaca Chiavenato (2003), passou a ser vista a partir de diferentes aspectos. Um exemplo importante disso, foi o olhar para a atuação da liderança entre homens e mulheres (ROBBINS, 2009), principalmente na inserção das mulheres nessas posições no mercado de trabalho (MEDEIROS (2014).

Ao longo dos anos, a mulher tem buscado por espaços na sociedade com uma luta incansável pela igualdade de gênero. A mulher, que antes tinha apenas o papel de dona do lar, na qual vivia em função da casa, dos filhos e marido, começou a ganhar espaço e ocupar seu lugar no trabalho para o sustento da casa, principalmente a partir da Segunda Guerra Mundial, já que os homens estavam em combate (LIMA, 2005).

O cenário foi mudando e a participação feminina passou a estar cada vez mais presente em diferentes espaços que antes eram ocupados apenas por homens, um desses avanços foi conquistando o direito ao voto por volta dos anos 80 (BARBOSA e MACHADO, 2012).

No tange ao mercado de trabalho, a mulher só foi realmente inserida a partir do século XXI, diante da globalização, expansão capitalista e inovação tecnológica, em que passaram a exercer cargos de liderança em grandes empresas e aos poucos conquistando o seu espaço (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014). Logo, todo esse contexto de conquistas foi ocasionado por uma série de mudanças sociais, culturais e econômicas que vêm impondo através do tempo a necessidade da mulher no ambiente organizacional e que, a que tudo indica, seja um processo irreversível (LODEN, 1988).

Uma vez que, de acordo com Drucker (2000), os líderes do futuro terão que lidar com os imperativos da globalização, Lima (2005) aponta que a estatística de mulheres em cargos de liderança aumentou muito nas últimas décadas e

provavelmente estará muito maior em um futuro muito próximo.

No entanto, mesmo com tantas conquistas, no Brasil, as mulheres ainda se encontram em posições não igualitárias aos homens com relação à liderança nas organizações. Em uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE (2016), nos cargos de gerência, as mulheres ocupam apenas 39,1% enquanto os homens ocupam 60,9%, nos cargos de presidência ou direção este índice cai, ocupando apenas 13,6%, onde os homens ocupam 86,4%.

Diante destes dados é possível perceber que ainda há obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018) e que apesar do progresso na força de trabalho feminina, quando se fala em cargos de alto escalão, a escassez de mulheres ainda é notória (EAGLY; CARLI, 2007).

Com base nesse panorama e considerando o contexto em que as mulheres estão inseridas, tal fato pode ser ainda mais expressivo e vários elementos podem justificar as barreiras existentes para a atuação da liderança feminina nas organizações, em determinados setores e localidades. Sendo assim, torna-se relevante investigar: Como se configuram os desafios enfrentados pelas mulheres durante sua atuação como líder em determinado setor e localidade?

À cidade de Patos é a quarta maior cidade da Paraíba, com um PIB per capita de R\$ 15. 882,57 com grande destaque para o setor bancário que cresce constantemente com organizações de economia público, privado e mista. Considerando assim, o grande destaque das mulheres em posições de liderança nessa área.

Logo, o objetivo deste estudo é analisar os desafios enfrentados pelas mulheres durante sua atuação como líder em agências bancárias do Sertão Paraibano, identificando suas características demográficas e profissionais de atuação e a percepção destas mediante os obstáculos enquanto líder.

Como forma de atingir o objetivo, este trabalho propõe como base metodológica uma abordagem qualitativa com aplicação de uma entrevista online. A escolha dos sujeitos de pesquisa teve como critérios mulheres que atuam há no mínimo três anos em cargos de gerência nas agências bancárias localizadas no município de Patos-PB.

O presente artigo se estrutura da seguinte forma: na seção 2 será apresentada uma visão geral das principais teorias de liderança no âmbito empresarial, aprofundando-se na liderança feminina dentro das organizações E nos desafios enfrentados por estas lideranças. A seção 3 irá caracterizar a proposta metodológica

da pesquisa, o cenário e sujeito da pesquisa o processo de coleta, tratamento e análise dos. A seção 4 apresentará os resultados e suas respectivas discussões quanto a caracterização demográfica e profissional das entrevistadas e sua percepção quanto aos desafios enfrentados enquanto líder. Por fim, a seção 5 irá apresentar as considerações finais do estudo, bem como limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança é tão antiga quanto o homem, que precisou tomar uma iniciativa para conseguir se sobressair em alguma situação vivida, teoria confirmada por Fiedler (1967, p. 3) que diz que a “preocupação com a liderança seja tão antiga quanto à história escrita”. Segundo Bergamini (2009), muitos autores acreditam que liderar seja uma arte própria do ser humano.

Considerando o contexto organizacional para Kotter (1997), a liderança é vista como um processo associado à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à concepção de uma visão de futuro, à competência de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitarem ideias inovadoras e implementá-las.

Em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles. (BERGAMINI, 2009, p. 114)

Para Chiavenato (2003), o perfil de liderança buscado é totalmente diferente de anos atrás, o líder que só ditava tarefas perde cada vez mais espaço no mercado, além de gerir tarefas, são necessárias técnicas e habilidades emocionais diante o contexto fundamental que é a gestão de pessoas. A liderança vai estar diretamente ligada à eficiência produtiva da organização, de modo a observar sempre os líderes e liderados, visando assim uma base qualitativa para ambos (KOTTER, 1997).

2.1 Liderança nas Organizações: contextualização teórica

Considerando as correntes teóricas que deram base aos conceitos de liderança

nas organizações, Chiavenato (2003, p.123), aponta a liderança como um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas. O autor diz que, para os autores humanistas, as teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos, conforme observado no Quadro 1.

Quadro 1: Teorias sobre Liderança

Teorias de Traços de Personalidade	Teorias sobre Estilos de Lideranças	Teorias Situacionais de Liderança
Características marcantes de personalidades pelo líder.	Maneiras e estilos de se comportar pelo líder.	Adequação de comportamento do líder às circunstâncias da situação.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2003).

A Teoria de Traços de Personalidade do ponto de vista de Chiavenato (2003) é uma teoria um pouco mais antiga onde se vê no líder características únicas que lhe fazem destacar-se no meio dos outros, tornando-o um influenciador perante os demais, a distinção é o que torna aquela pessoa líder, uma característica diferente das demais. Já segundo Maximiano (2011), líderes têm traços de personalidade, mas que, pessoas podem ter os mesmos traços de personalidade e necessariamente, não tornarem-se líderes.

Ao falarmos da Teoria sobre Estilos de Liderança, observa-se nos últimos anos que os estudos têm focado em dois estilos: O autocrático e o democrático. Para Araújo (2009), o líder que assume a posição autocrática tem seu comportamento regido pela tradição, deixando assim de ouvir seus seguidores, ao contrário do estilo democrático, que tem enfoque nas relações humanas e não na produção e seus seguidores participam de todo o processo da tomada de decisões.

Conforme Maximiano (2011), autocracia e democracia são estilos de liderança estudados desde a antiguidade e suas disfunções também foram estudadas desde então, seus conceitos sofreram modificações com o tempo: a autocracia pode ser vista como a liderança orientada para a tarefa e a democracia como liderança orientada para as pessoas. Entretanto, nenhuma das formas apresentadas é excludente, ou

seja, um líder pode apresentar características autocráticas em uma determinada situação e democrática em outra (ARAUJO, 2009).

Ainda conforme o Quadro 1, ao falarmos da Teoria Situacional e/ou Contingencial, Vergara (2012) ressalta que a teoria destaca a questão das expectativas, dos interesses e das motivações, para afirmar que a liderança será exercida aos que a satisfizerem.

Segundo Robbins (2003), o primeiro modelo abrangente de Liderança Situacional foi o modelo de contingência de Fiedler, que envolvem três dimensões: Relação entre líder e liderados; Estrutura da tarefa; e Poder da posição. Essas três dimensões contingenciais quem definem os fatores situacionais básicos que vão determinar a eficácia da liderança, quanto maior a relação líder-liderados, maior o grau da estrutura da tarefa e mais forte o poder de posição, dando assim, mais controle exercido pelo líder (ROBBINS, 2003).

Levando em conta modelos mais atuais da teoria sobre liderança, Eagly e Carli (2007), citam a estrutura criada por James MacGregor, que distingue liderança entre transformacional e transacional. Onde os líderes transformacionais colocam-se como modelo, desenvolvem metas e inovam mesmo quando suas organizações já são bem sucedidas. Eles orientam e capacitam seus colaboradores para desenvolver todo o seu potencial, contribuindo assim de forma mais eficaz para com a organização. Diferente dos líderes transacionais, que estabelecem as responsabilidades dos subordinados, recompensando lhes quando cumprem os objetivos estabelecidos e corrigindo-os quando os objetivos não são atingidos (EAGLY E CARLI, 2007).

Essas teorias sobre liderança têm contribuído para alguns estudos na compreensão das diferenças e características distintas, principalmente, com relação à atuação de homens e mulheres em cargos de liderança, a exemplo de Hryniewicz e Vianna (2018), Araújo (2009) e Eagly e Carli (2007). Assim, considerando o foco deste estudo na liderança feminina, o tópico destaca alguns aspectos de atuação da liderança feminina nas organizações.

2.2 A liderança feminina nas organizações

Para Loden (2008), as organizações são moldadas de acordo com quem às lideram, tornando assim, os princípios básicos comuns a toda a organização, em que são utilizados os valores e crenças que guiam para estabelecer metas e adequar um comportamento padrão dentro da organização.

Desse modo, levando em consideração as características das mulheres no processo de liderança, em um estudo sobre o comportamento organizacional, Robbins (2009) expõe que há diferença no estilo das negociações entre mulheres e homens.

Para Araújo (2009), geralmente o estilo de liderança adotado pelos líderes do sexo masculino nas fábricas onde as pessoas trabalham diretamente com máquinas, é o autocrático enquanto estilo democrático é mais utilizado por lideranças femininas, onde as estratégias e os objetivos são definidos por suas lideranças e seus seguidores, de maneira democrática. Eagly e Carli (2007), por sua vez, apontam que, enquanto que os homens superam as mulheres nos aspectos de liderança transacional, com ações corretivas e disciplinares, as líderes femininas se destacaram como mais na liderança transformacional, principalmente quando se trata de dar apoio e encorajamento aos subordinados.

Robbins (2009) cita que um estereótipo comum define as mulheres como mais cooperativas, agradáveis e voltadas para o relacionamento nas negociações. Dentro desta mesma lógica, para Fischer (2001) apud Andrade (2018), as mulheres possuem um talento extra para o trabalho, além de serem empáticas, compreensivas e aptas à realizarem várias tarefas ao mesmo tempo, com uma melhor comunicação verbal e com um dom para negociação.

Tais características não se restringem ao ambiente interno da organização, pois segundo Metz (2014), uma característica intrínseca da mulher é a sua preocupação com os outros em sua relação com os colaboradores, até fornecedores e clientes.

Assim, ao adotarem um estilo mais participativo e colaborativo em relação aos homens, as mulheres procuram formas de projetar autoridade sem depender de ações autocráticas (EAGLY E CARLI, 2007).

O estudo de Tonani (2011) coloca em questão características femininas hoje bem aproveitadas nas organizações. A mulher aumentou sua participação no mercado de trabalho, utilizando da sua capacidade de administrar conflitos, ser empática, gerir pessoas com mais responsabilidade emocional e de persuasão, dentre outros inúmeros pontos positivos e necessários no nosso contexto atual (TONANI, 2011).

Por outro lado, Hryniewicz e Vianna (2018) apontam que apesar das importantes conquistas das mulheres perante o mercado de trabalho, as desigualdades históricas de gênero ainda persistem se levarmos em conta que as mulheres ainda são minorias quando mencionamos cargos de alta gerência e

posições executivas.

2.3 Desafios enfrentados pela liderança feminina nas organizações

O papel da mulher na liderança das organizações ainda apresenta alguns desafios, Ikeda Loureiro (2013) apud Metz (2014) consideram que o maior desafio é mostrar para essas mulheres que vale a pena assumir um papel de liderança.

Nesse contexto, Eagly e Carli (2007) acreditam que labirinto é a metáfora ideal para o que as mulheres enfrentam em seus empreendimentos profissionais:

A passagem por um labirinto não é simples ou direta, mas requer persistência, consciência do próprio progresso e uma análise cuidadosa dos quebra-cabeças que temos pela frente. É esse significado que pretendemos transmitir. Para as mulheres que aspiram à liderança de topo, os caminhos existem, mas são cheios de voltas e reviravoltas, inesperadas e esperadas. Como todos os labirintos têm uma rota viável para o centro, entende-se que os objetivos são alcançáveis. A metáfora reconhece obstáculos, mas não é desencorajadora. (EAGLY e CARLI, 2007, p. 03)

Ao longo dos anos, as mulheres enfrentaram grandes dificuldades para inserir-se no mercado de trabalho, como ausência de equidade na participação, nas posições ocupadas e a desigualdade na remuneração em relação aos homens. Traduzindo assim, como uma realidade de indicadores de discriminação, o que demonstra a necessidade de discutir dentro das organizações o pensamento político de inserção e fortalecimento da mulher na sociedade, na economia e no desenvolvimento das organizações. (MEDEIROS, 2014).

Complementando esse entendimento, segundo Rossi (2014) existe algumas razões para o cenário ser ainda tão desfavorável às mulheres, alguns especialistas apontam que as empresas têm grandes culpas, pois desestimulam as executivas a buscar a ascensão na carreira, são poucas as companhias que adotam políticas que estimulem as profissionais a conciliar demandas pessoais e profissionais, utilizando, por exemplo, de flexibilidade no horário de trabalho e licença-maternidade estendida. Um estudo feito por Eagly e Carli (2007), "Mulheres e o Labirinto da Liderança", mostra que apesar do progresso na força de trabalho feminina, quando se fala em altos cargos, a escassez de mulheres é evidente. Segundo as autoras, dentro das 50 maiores empresas de capital aberto da União Europeia as mulheres representam em média 15%, sendo 11% dos altos executivos e 4% CEO's e chefes de conselho.

Temóteo (2013), apud Silva (2017) aponta que o machismo e o preconceito são os principais motivos que dificultam o poder das mulheres nas empresas, onde um grande problema é o de alguns homens dizerem que ficam constrangidos quando liderados por uma mulher. Corroborando com esse pensamento, Hryniewicz e Vianna (2018), aponta que as mulheres que buscam ser líderes, além de terem salários mais baixos e menos promoções, acabam não percebendo o preconceito à sua volta por não ser algo aberto, acabam não entendendo as ações maliciosas como preconceito.

Procurando compilar os principais desafios nesse contexto, Eagly e Carli (2007) apresentam cinco obstáculos que as mulheres enfrentam quando se trata de cargos em posições de liderança:

- Vestígios de preconceito: homens com maiores benefícios salariais e progressões mais rápidas de carreira em relação às mulheres. Onde casamento e paternidade estão associados a salários mais altos para homens, mas não para as mulheres.
- Resistência à liderança feminina: por trás da discriminação está um conjunto de associações mentais compartilhadas sobre mulheres, homens e líderes. Onde mulheres e homens são colocados com características diferentes, remetendo ao papel masculino o de liderança.
- Questões de estilos de liderança: o papel de líder está mais associado aos homens que as mulheres, onde as líderes femininas buscam constantemente um estilo de liderar apropriado e eficaz, onde as mulheres buscam um perfil mais participativo e colaborativo do que os homens.
- Exigências da vida familiar: embora os homens participem cada vez mais da vida doméstica, a maior parte desta responsabilidade recai sobre os ombros da mulher. Tornando assim as mulheres em desvantagens com relação às horas trabalhadas por ano, os anos de experiência e diminuindo assim, o progresso em sua carreira.
- Subinvestimento em capital social: o capital social se acumula de partes "não essenciais" do trabalho, mas que são extremamente essenciais para o desempenho habilidoso das tarefas gerenciais tradicionais. E mesmo com tempo suficiente, as mulheres podem sentir dificuldades em se beneficiar dessas redes informais se forem uma pequena minoria.

De maneira complementar a estes obstáculos Hryniewicz e Vianna (2018), citam ainda a maternidade e discutem o fato de mulheres sem filhos sofrerem menos preconceito. Ao falar em gravidez e trabalho, Sandberg (2013) apud Metz, (2014), relata o fato de as mulheres, muitas vezes, planejarem antecipadamente este momento em suas vidas, o que pode ocasionar em pequenas decisões ao longo da carreira que afetarão seu futuro profissional, ou seja, fazem sacrifícios ao longo deste processo a fim de suprir as necessidades de ter uma família.

Por fim, considerando todo este cenário de desafios, conforme Eagly e Carli (2007), mulheres e homens precisam compartilhar da liderança de forma igualitária, com maior entendimento do que impede a liderança com equilíbrio de gênero e as mulheres, em especial, compreendam as barreiras que enfrentarão em seu caminho profissional, tomando decisões acertadas para chegar a sua realização profissional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa será caracterizada quanto aos seus objetivos como exploratório-descritiva e quanto à abordagem será qualitativa. Considerando a pesquisa exploratório-descritiva, escolheu-se, pois, de acordo com Gil (2008), ela tem como objetivo estudar proporcionar uma visão geral aproximada de determinado fato ao estudar as características de determinado grupo, onde são habitualmente realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

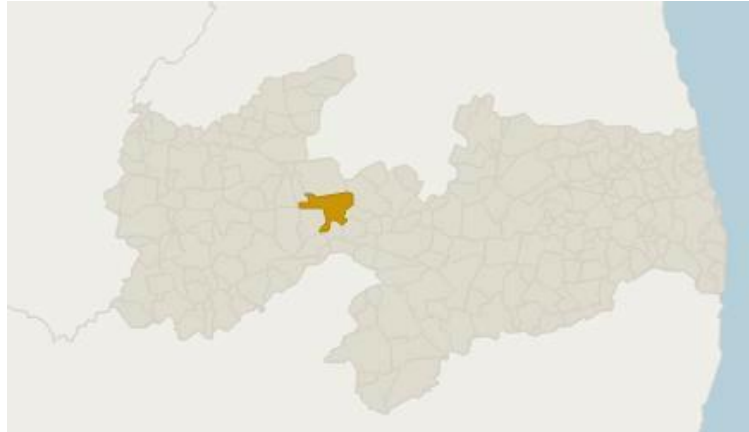
Já a abordagem metodológica qualitativa foi escolhida devido a sua importância na contextualização do indivíduo enquanto ser social, pois para Gondim (2003), a abordagem qualitativa destaca a diferenciação entre o físico e o humano, sendo o homem capaz de refletir sobre si mesmo a partir das interações sociais, definindo assim, a grande importância dos métodos qualitativos dentro do campus das ciências humanas e também sociais.

Cenário e Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi consolidada no município de Patos PB, inserido na mesorregião do Sertão Paraibano. Considerada a quarta maior cidade do estado, Patos se caracteriza por um total de 108.192 habitantes e com um Produto Interno Bruto (PIB) per capita equivalente a R\$ 15.882, 57 em 2017, segundo dados do Instituto Brasileiro

de Geografia e Estatística - IBGE (2020). A Figura 1 a seguir, ilustra a sua área de localização.

Figura 1: Mapa do Município de Patos-PB.



FONTE: IBGE (2020).

Considerando os diversos setores e segmentos localizados no município de Patos-PB, as agências bancárias têm se destacado nos últimos anos, tanto pela geração de emprego na mesorregião quanto pela diversidade de atuação de bancos tanto de natureza pública, quanto de economia mista e privada.

Com base nesse cenário, considerando os sujeitos de pesquisa, ao tratarmos de um estudo qualitativo, a amostra utilizada foi não probabilística, por conveniência, mediante os seguintes critérios de seleção:

- Mulheres atuantes em posições de liderança;
- Atuantes em Instituições Bancárias Públicas, Privadas ou de Economia Mista;
- Agências localizadas no município de Patos na Paraíba.
- A seguir, serão apresentados os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados.

3.1 Procedimentos metodológicos

Foi utilizada a entrevista como de coletas de dados na pesquisa no intuito de levar dados como percepções, comportamentos e atitudes com relação à liderança feminina dentro das organizações, dispondo-se de um contexto mais amplo de obtenção de dados. Para Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um importante instrumento de trabalho nos inúmeros campos das ciências sociais.

Devido à Pandemia causada pela proliferação do Corona vírus (COVID-19), os encontros necessários para uma entrevista presencial in loco foram dificultados, e a entrevista foi feita de forma on-line, aplicada de forma assíncrona. Como vantagens, Flick (2013) afirma que na pesquisa on-line além de economizar tempo e custos, você consegue alcançar pessoas que estão ainda mais distantes, além de se possível manter o anonimato para participação.

Assim, ao total, foram entrevistadas cinco (05) mulheres que ocupam cargos de liderança nas agências bancárias do Sertão Paraibano, estas foram contactadas por meio de telefonemas às agências e redes de contatos próximos.

O instrumento de coleta bem como tratamento foi feito através da plataforma digital Google Forms, com perguntas semiestruturadas construídas conforme os objetivos específicos do estudo, ou seja, dividido entre Caracterização Sociodemográfica e Caracterização Profissional; e Desafios enfrentados pelas entrevistadas enquanto líder.

A análise de dados foi por meio da análise de conteúdo, a partir do processo de análise categorial, conforme Bardin (2016), realizado por categorias temáticas. Assim, as categorias de análise foram desenvolvidas por influência do estudo de Eagly e Carli (2007), conforme o Quadro 2, a seguir

:

Quadro 2: Categorias e Subcategorias.

Categorias	Subcategorias
Vestígios de preconceito	Diferenças salariais entre homens e mulheres
	Promoções salariais
	Vantagens masculinas nos empregos
	Participação das mulheres em cargos de liderança
Resistência à liderança feminina	Caracterização de atitudes de liderança
	Resistência ao poder de fala feminino
	Comportamentos calorosos e amigáveis <i>versus</i> dominantes e assertivos
	Autopromoção, demonstração de capacidade
Questões de estilo de liderança	Distinção entre liderança feminina e masculina
	Liderança transformacional e liderança transacional

	Projeção de autoridade
Exigências da vida familiar	Responsabilidades profissionais <i>versus</i> responsabilidades familiares
	Exigências familiares
	Entendimento de inadequação com relação às promoções femininas
Subinvestimento em capital social	Dificuldade de socialização e construção de redes profissionais sólidas
	Dificuldade de inserção em redes informais ao estarem em pequena minoria.

Fonte: Elaborado a partir dos estudos de Eagly e Carli (2007).

Procurando preservar a identidade das entrevistadas foi criado um código de identificação para respondentes, configurado em: “E” de Entrevistada e a sequência numérica referente a cada respondente, onde serão apresentados nos resultados e suas discussões referentes à pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados bem como as respectivas discussões deste estudo serão apresentados mediante os objetivos específicos do estudo. Primeiramente, será apresentada a caracterização sociodemográfica e profissional das entrevistadas e logo após, a exposição dos desafios enfrentados por essas mulheres enquanto líderes com base nas categorias de análise de Eagly e Carli (2007), já descritas neste estudo.

4.1 Caracterização Sociodemográfica e profissional

Buscando compreender com mais profundidade as particularidades das mulheres que atuam como líderes nas agências bancárias do Sertão Paraibano, foram investigadas as características sociodemográficas e profissionais das entrevistadas.

Assim, considerando o contexto sociodemográfico, o Quadro 3, a seguir, apresenta os resultados referentes à faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, e contexto familiar (filhos) das cinco entrevistadas.

Quadro 3: Caracterização Sociodemográfica das Entrevistadas.

ID	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Filhos
E01	De 35 à 44 anos	Divorciada	Pós-Graduação	02
E02	De 25 a 34 anos	Casada	Superior	02
E03	De 25 a 34 anos	Casada	Superior	02
E04	De 25 a 34 anos	Casada	Pós-Graduação Incompleto	01
E05	De 35 a 44 anos	Casada	Pós-Graduação	02

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Conforme o Quadro 3, nota-se que o perfil sociodemográfico das entrevistadas pouco varia. Quanto à faixa etária, estão entre os 25 e 44 anos. Das cinco, quatro são casadas e apenas uma divorciada e quase todas com 2 filhos. Com relação à escolaridade das entrevistadas, todas possuem o Ensino Superior Completo, duas são Pós-Graduadas e uma concluindo a Pós-Graduação.

A partir de tais características, nota-se que embora todas as entrevistadas sejam mães e necessite lidar com a maternidade, o nível de escolaridade da maioria demonstra a busca por qualificar-se cada vez mais no mercado.

Por outro lado, levando em conta as características profissionais das entrevistadas, o Quadro 4 expõe aspectos quanto área de formação, cargo de liderança ocupado, tempo de função e tipo de organização que elas estão inseridas.

Quadro 4: Caracterização Profissional das Entrevistadas.

ID	Área de Formação	Cargo Ocupado	Tempo de Função	Tipo de Organização
E01	Educação	Gerente Geral	7 anos	Privada
E02	Administração	Gerente Departamental	6 anos	Privada

E03	Administração	Gerente Departamental	6 anos	Privada
E04	Administração	Gerente Departamental	1 ano	Privada
E05	Financeira	Gerente Geral	5 anos	Mista

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Assim, de acordo com o Quadro 4, é possível identificar as características profissionais de cada uma delas. Conforme a área de formação das entrevistadas, percebemos que sua maioria está diretamente ligada à área de gestão, temos 2 gerentes gerais e 3 gerentes departamentais ocupando os cargos entre 1 e 7 anos, tempo de experiência com extrema relevância para esta pesquisa, uma vez que cada realidade contribui para uma maior riqueza de informações. Além disso, o tempo também aponta que a liderança feminina no cenário estudado já é um avanço, haja vista que uma das entrevistadas possui quase 10 anos de experiência no cargo.

As organizações são em grande maioria da rede privada, tanto por termos de ter tido mais acesso a essas instituições como pelo fato da escassez feminina e falta de autorização, percebida durante a prospecção das entrevistas em algumas das agências de natureza pública.

A seguir, veremos os desafios encontrados por estas mulheres diante as barreiras citadas por Eagly e Carli (2007).

4.2 Vestígios de preconceito

Mediante o contexto das diferenças salariais entre homens e mulheres, uma das entrevistadas associa o fato à cultura em que vivemos, diferente das demais entrevistadas que informam não terem passado por isso.

“Associo a cultura brasileira, e os princípios de um país machista, embora vejo que isso vem diminuindo ao longo dos anos!” (E01)

“Não vejo diferença de salário nesse aspecto entre homens e mulheres na instituição que trabalho.” (E03)

Ao se falar de promoções salariais, as entrevistadas foram questionadas se já

sentiram que a sua promoção foi mais lenta que a de um colega com a mesma qualificação. Como resultado, uma das entrevistadas reconhece essa dificuldade, as demais afirmam não ter passado por essa experiência.

“Mais lenta, difícil, preciso ter cumprido diversos requisitos e ter provado além do que um homem seria necessário provar.” (E05).

Com base nessa linha de raciocínio e considerando a abordagem de que homens possuem mais vantagens como candidatos a empregos tradicionalmente ocupados por homens, apenas duas entrevistadas concordam com o fato:

“Bem mais vantagens. Em um ambiente predominantemente masculino e com ausência de mulheres nas bancas de escolhas ou qualificação, há parcialidade nas escolhas, há corporativismo masculino e preconceito. São feitos questionamentos as mulheres que são dispensados aos homens.” (E05)

“A vantagem que recai sobre o homem é muitas vezes a mobilidade ser mais favorável, pois como chefe de família, toma decisões por todos! Ao contrário nem sempre é possível por depender de esposos, filhos e a decisão familiar muitas vezes não nos é ofertada!” (E0)

Este resultado corrobora com Medeiros (2004), quando aponta que falta de equidade na participação e posições ocupadas e a desigualdade entre homens e mulheres explica a ausência de mulheres em posições de alto escalão.

Com base nisso, e concluindo a categoria Vestígios do Preconceito, foi questionado se o fato da escassez de mulheres dirigentes corporativas se configura na soma da pouca participação das mulheres em todos os cargos e não apenas em posições mais altas. Apesar de uma entrevistada ter afirmado que esse é um fato, as demais citam que essa realidade vem mudando.

“Apesar de não ter sentido na pele essas diferenças, vejo no todo que ainda existe uma discrepância entre homens e mulheres principalmente nos cargos de liderança.” (E04)

“A escassez feminina deve-se a vários fatores: medo, preconceito, dificuldades em conciliar família/carreira, falta de mobilidade. Sobre os cargos a cada dia as mulheres ocupam mais e mais cargos e funções.” (E05).

“Hoje as mulheres vem crescendo muito em todos os cargos, principalmente em lideranças principalmente em empresas bancárias e privadas! Somos hoje vistas como mais capacitadas!” (E01)

“Não acho que tenha escassez de mulheres no mundo corporativos, nos últimos 3 anos toda a minha hierarquia foi feminina.” (E02)

Com base nas falas das entrevistadas, observa-se que os resultados foram

bastante otimistas, que a mulher cada vez mais vem alcançando cargos e ocupando posições de liderança. Este aspecto também pode ser bem visualizado nas características profissionais já citadas, ao que se refere tempo de cargo das entrevistadas, uma delas, há quase 10 anos.

Além disso, essa abordagem concorda com o que Eagly e Carli (2007) traz em seu estudo ao citar que para as mulheres que almejam cargos de liderança, os caminhos, apesar de serem cheios voltas e reviravoltas, são possíveis.

4.3 Resistência à liderança feminina

Levando em consideração a caracterização das atitudes de liderança, quando perguntadas sobre a necessidade de se impor com atitudes consideradas masculinas. Em sua maioria, as entrevistadas afirmaram não sentir necessidade com relação a isso. Em contraponto, uma delas sente a necessidade em usar menos da delicadeza em certos momentos de sua atuação.

"Não foi preciso! Me imponho sem preconceitos e usando da 'autoridade' que me foi atribuída! Muitas vezes os preconceitos e barreiras somos nós que colocamos ou deixamos que outros coloquem!" (E01)

"Não, mas a mulher tem que se impor mais que os homens para ser líder." (E04)

"Sim, em dados momentos é necessário abandonar a delicadeza inerente ao poder feminino." (E05)

Considerando o poder de fala das mulheres em cargos de liderança nas organizações, ao indagarmos sobre suas dificuldades com relação a isto, as entrevistadas apresentaram grande satisfação perante seus colaboradores. Porém, uma delas apresentou está barreira vinda das ligações externas da organização.

"Analiso minha capacidade de influência como líder na minha da organização como acima do esperado! Exerço influência grande inclusive sobre liderança masculina." (E01)

"Só senti essa discriminação vindo de alguns clientes masculinos." (E02)

A partir disso, observa-se que a liderança feminina é um desafio que afeta não apenas a parte interna, ela ultrapassa as paredes da organização chegando também sua relação externa. O que corrobora com o posicionamento de outra entrevistada, onde ela expõe o fato de as pessoas serem mais resistentes à influência feminina do que a masculina.

"Sempre que uma mulher chega em um ambiente, cidade, região, etc... para exercer sua liderança encontra uma resistência inicial. Sempre encontrarei..., todavia, sempre consegui reverter em pouco tempo, tornando-me muito respeitada." (E05)

Ao falarmos sobre comportamentos calorosos e amigáveis *versus* dominantes e assertivos, buscamos entender se essas mulheres já foram mal interpretadas por agirem de forma afetuosa ou dominante.

"Mal interpretada na afetuosa por as pessoas acharem que um líder no mercado bancário deve ser sempre racional, porque o afeto pode fragilizar o emocional e em consequência os resultados esperados!" (E01)

"Sempre há interpretações das mais diversas possíveis. Lembro de uma ocasião em que culparam minha empatia para com meus subordinados como causa de não entrega de algum resultado de metas." (E05)

Uma teoria apontada por Barbosa e Machado (2012) que aponta justamente o resultado acima é a do julgamento da capacidade da mulher, onde acreditava-se que as mulheres eram emotivas e instáveis, e quando colocadas sob pressão não conseguiam tomar decisões racionais.

Outro ponto que pode levar a mulher à mal interpretações é a autopromoção, com o intuito de entendermos esta realidade, questionamos sobre o julgamento sob as mesmas pelo simples fato de se mostrarem capazes.

"Muitas vezes você está tentando ser melhor a cada dia e é interpretado errado, como se quisesse ser melhor que o outro, onde você está só se superando." (E04)

"Entendo que você se autopromover deve fazer parte de uma carreira de liderança feminina, até pela necessidade de mostrar ao mercado que somos tão capazes como os homens, mas ao contrário da melhor intenção, acabamos sendo julgada como pessoas que gostam de aparecer para garantirmos a permanência do cargo, não pelos resultados mas pela venda da auto imagem!" (E03)

"Demonstrar que é capaz não é autopromoção, é necessidade e sobrevivência." (E05)

O resultado acima corrobora com o posicionamento de Eagly e Carli (2007) onde as autoras apontam que a autopromoção embora transmita competência e status, é arriscada para as mulheres. Por mais que os homens usem de bravata a fim de serem notados, espera-se modéstia da parte das mulheres.

4.4 Questões de estilos de liderança

Devido às diversas suposições de como líderes femininas devem agir, gostaríamos de entender a percepção das entrevistadas sobre existir um estilo distinto

de liderança feminina.

"A liderança feminina é marcada pela intuição, pela proximidade com o outro (empatia) e principalmente pela leitura que conseguimos fazer muito bem de cenários, coisas e pessoas, facilitando a maior característica de um líder, que é persuadir e lidar com pessoas!" (E01)

"Cada líder tem um estilo distinto do outro. Mesmo a mulher tendo características comuns na atuação como líder sim, cada uma distingue da outra." (E05)

"Acho que cada mulher tem sua forma de liderar." (E02)

As duas últimas falas apontam para uma desconstrução da dualidade de distinção liderança feminina versus masculina, e traz segundo as entrevistadas, um olhar voltado para o estilo próprio do indivíduo, ao citarem que cada sujeito vai ter um estilo diferente do outro, independentemente de ser homem ou mulher. Tal fato pode agregar, portanto, outros aspectos mais pessoais a serem investigados individualmente.

Com relação aos estilos de liderança transformacional e transacional, buscou-se entender qual estilo estas líderes femininas se encaixam, seja por ser de sua personalidade ou por exigência do seu âmbito de trabalho.

"Transacional, é minha personalidade." (E01)

"É da minha personalidade ser transformacional, acredito muito que temos que ser exemplos." (E04)

"É de minha personalidade ser transformadora. Todavia, nem todas as empresas estão ainda preparadas para líderes com esse perfil. O imediatismo (que leva a necessidade de um líder transacional) ainda é bem predominante." (E05)

A partir deste resultado, consegue-se constatar a predominância sob o estilo transformacional entre essas líderes, dispendo-se de capacitar e incentivar seus colaboradores a desenvolverem todo o seu potencial contribuindo assim, de forma eficaz para a organização.

Ao colocar em questão a projeção de autoridade, buscamos entender se estas líderes atendem a um estilo mais colaborativo e participativo em relação aos homens sem depender de comportamentos autocráticos que são considerados tão chocantes pelas pessoas nas mulheres.

"Acredito que por a mulher ser mais empática ela sempre se coloca mais no lugar do outros sendo assim projeta uma autoridade." (E04)

"Não reconheço esse comportamento autocrático feminino. E, para mim, sim... as mulheres são mais colaborativas que os homens porque tem a empatia mais fortemente presente em seu perfil. Um líder não precisa projetar

autoridade, um líder constrói outros líderes que o reconhecem como tal." (E05)

Entende-se assim, que as entrevistadas buscam o melhor caminho para liderar com suas próprias características sem necessitar se posicionar de forma mais rígida.

4.5 Exigências da vida familiar

Com relação às responsabilidades profissionais *versus* as responsabilidades familiares, buscamos entender se essas líderes se veem ou não nesta condição e quais as consequências este cenário pode acarretar ao progresso profissional das mulheres comparado ao dos homens.

"Me enxergo totalmente e o progresso acaba sendo limitado, porque a sua mobilidade também se limita!" (E01)

"A mulher sempre tem consequências maiores, pois ela tem que trabalhar o dobro para conseguir o progresso comparado ao homem." (E04)

"[...] A mulher que escolhe por conciliar família e carreira é uma heroína e muito digna de todo o seu esforço. Para os homens é sempre muito mais fácil tudo isso porque nossa sociedade é construída para ver no homem menos responsabilidade para com os afazeres domésticos e cuidados com a família. Para um pai é fácil ficar longe de seus filhos por uma semana inteira, por exemplo. Para uma mãe, a presença dos filhos é mola impulsadora de progresso." (E05)

Esse resultado traz uma reflexão quanto a evolução ou não do cenário da mulher na sociedade, pois as mulheres que eram vistas apenas como donas dos lares, com o papel de cuidar da casa e da família, tem ganhado cada vez mais espaço dentro das organizações (BARBOSA e MACHADO, 2012), são as mesmas que ao falarmos em gravidez, precisam planejar antecipadamente este momento para que o mesmo não afete seu futuro profissional, fazendo inúmeros sacrifícios a fim de suprir as necessidades de terem uma família (SANDBERG, 2013 apud METZ, 2014).

Ainda com base nesse entendimento, ao falarmos em exigências familiares, gostaríamos de entender se as entrevistadas entendem que para conseguirem melhores posições profissionais era necessário abdicar de terem filhos até chegarem ao objetivo almejado. Segundo as entrevistadas, ainda que seja desafiador, algumas delas dirigem essa situação a uma questão de escolha:

"É desafiador assumir essas duas responsabilidades juntas." (E02)

"Acredito que as escolhas devem acontecer no tempo certo e assim o impacto profissional será bem menor!" (E01)

"Não há exigência família. O caminho que percorremos na vida provém de

escolhas. Escolhi ser mãe e esposa. Também escolhi ser administradora. Então, a escolha não recai apenas do lado familiar não, há escolhas no profissional também. Toda escolha vem junto com ela renúncias e consequências. O que entendo é que para qualquer uma delas é preciso ter convicção do que se quer." (E05)

No que tange a próxima subcategoria, o entendimento inadequado das organizações com relação às promoções femininas acaba pressupondo que as mesmas não estão aptas a progredirem por acharem que elas não conseguirão dar das exigências colocadas profissionalmente e cuidar da família. A partir daí, buscamos entender o que essas líderes pensam com relação a isto e como resultado, as falas de algumas das entrevistadas demonstram um grande obstáculo.

"Nossa sociedade ainda é muito preconceituosa e machista, atrelando cargos de liderança não pela competência, mas pelo sexo, por acharem que os homens são sempre mais disponíveis e poderão se entregar 100% a organização! Filhos ainda é um peso nas contratações, infelizmente." (E01)

"Não é bem vista uma mulher que tenta conciliar seus compromissos familiares com os compromissos profissionais. O que deveria ser visto como positivo, é visto com preconceito (preconceito De que não dará conta do cargo). Acham que por tomar conta da família haverá menor dedicação ao trabalho." (E05)

Nota-se assim que, apesar das exigências familiares estarem cada vez mais sendo divididas entre homens e mulheres, ainda existe peso um maior peso caindo sob as mulheres.

4.6 Subinvestimento em capital social

Para entender melhor as dificuldades de socialização e construção de redes informais sólidas diante o fato das líderes femininas se dividirem entre o trabalho e a família, as entrevistadas afirmaram não sentir dificuldades com relação a isto.

"[...] A mulher sempre sabe dosar e fazer gestão do tempo para não perder a tão suada independência financeira." (E04)

"Tenho 17 anos de empresa. Já ingressei casada. Tenho filho mais velho com 13 anos. Nunca faltei a eventos importantes da empresa, tenho rede de relacionamento enorme. Sempre tentei dividir o tempo socialização empresa com os cuidados familiares. Se houve um lado da moeda em que faltei com socialização foi do lado da família, participação de aniversários encontros familiares, sepultamentos, casamentos e etc. Para com o trabalho não...aliás.... a família sempre foi bem acolhida juntos aos colegas e vice versa." (E05)

Em relação a sentirem dificuldade em beneficiarem dessas redes informais por serem minoria, as entrevistadas afirmaram não sentirem dificuldade com relação a isto.

*"Fui minoria sim, somos minoria. Mas isso pra mim nunca foi uma dificuldade não. Sempre socializei bem no ambiente predominantemente masculino."
(E05)*

Com base nas falas desta categoria relacionada ao capital social, é possível compreender que, a maioria das mulheres pouco exploraram esta categoria por afirmarem não terem problemas quanto a isto. Ou seja, apesar das demandas enfrentadas por estas mulheres para conciliarem entre vida profissional e vida familiar, elas não sentem dificuldade para socializar e construir redes informais sólidas mesmo estando em minoria.

5 CONCLUSÕES

Apesar do histórico cultural do mercado de trabalho ter sido mais voltado para a atuação dos homens na maioria dos cargos e, em especial, nos de liderança, as mulheres a cada dia estão buscando ocupar o seu espaço. A liderança feminina tem se tornado importante no que diz respeito à diversidade nas empresas e à oportunidades das mulheres no cenário organizacional. No entanto, apesar dos avanços, a atuação das mulheres em cargos de alto escalão ainda apresentam desafios em vários aspectos. Assim, este estudo buscou como objetivo analisar os desafios enfrentados pelas mulheres durante sua atuação como líder em agências bancárias do Sertão Paraibano. E o cumprimento do mesmo foi feito a partir de uma entrevista on-line com cinco mulheres que ocupam cargos de liderança em agências bancárias na cidade de Patos-PB.

Desse modo, a partir da caracterização sociodemográfica, foi identificado que o perfil destas líderes estão entre 25 e 44 anos, todas mães e em sua maioria, casadas. Fator preponderante foi o nível de escolaridade elevado entre as entrevistadas, onde quase todas são Pós-Graduadas. Já ao adentrarmos em suas características profissionais, nota-se que, quase todas estão ligadas à área de gestão com até 7 anos de experiência, o que aponta um elevado avanço da participação da mulher nesta área de liderança. Foi identificado maior atuação destas líderes em organizações privadas ou de economia mista, haja vista que, tivemos maior dificuldade de acesso às líderes do setor público.

O maior desafio reconhecido e apontado por estas mulheres foram às diferenciações entre os gêneros, apesar de não sentirem explicitamente por meio de

seus colaboradores, elas reconhecem o fato das mulheres serem mais questionadas e testadas mesmo estando no mesmo nível de qualificação em que os homens. O caminho percorrido em busca pela liderança por estas mulheres acarreta promoções mais vagarosas, julgamentos por se mostrarem capazes, pensamentos inadequados pelo fato de acharem as mulheres menos capazes por terem de cuidar da família.

Assim, apesar de todas as barreiras percorridas durante o caminho como líderes no setor bancário, identificamos o crescente progresso e avanços neste setor. As líderes femininas mostraram que conseguem derrubar principalmente as barreiras de forma otimista, em sua maioria desenvolvendo e incentivando seus colaboradores a desenvolverem o seu melhor para assim conseguir melhores resultados pessoais e profissionais.

Logo, considerando as contribuições do estudo, esta pesquisa trouxe como diferencial a abordagem dos desafios das mulheres enquanto líder em um setor bastante competitivo, o que permitiu contribuir tanto para estimular o desenvolvimento da liderança feminina nas organizações quanto para incentivar as pesquisas a respeito dessa temática.

Devido às dificuldades inerentes à Pandemia da Covid-19, as limitações do estudo abarcam aspectos, como a mobilidade reduzida acabou por diminuir a abrangência do nosso trabalho e o desenvolvimento de métodos mais aprofundados. Assim, sugere-se para futuras pesquisas, o uso de métodos *in loco* para a compreensão mais detalhada das mulheres em posições de liderança.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, DILMA LILIA SOUZA MARTINS. **Liderança Corporativa No Âmbito Profissional Com Igualdade De Gênero**. Ano 2018. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Psicologia – Faculdade Anhanguera, Anápolis, 2018.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL -
http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/patos_pb

BARBOSA, Erivaldo Moreira; MACHADO, Charliton José dos Santos. **Gênese do direito do voto feminino no Brasil: uma análise jurídica, política e educacional.** Revista Histedbr online, Campinas, no. 45., 2012. Disponível em http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/45/art07_45.pdf. Acesso em 26/11/2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Laurence Bardin: tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro.** XI Simpósio de Excelência em gestão etecnologia. 2014. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>. Acesso em 25/11/2019.

BERGAMINI, Cecília Whitake. **Liderança: Administração do Sentido.** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009. <https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>

BERGAMINI, Cecília Whitake. **O líder eficaz.** – 1.ed. – 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Fernanda. **Desafios das Mulheres em Cargos de Liderança.** Lajeado, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** – 7. ed. rev. e atual. – 8 reimpr. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Ana Cristina Cassani; SPANHOL, Carmem I. D'Agostini. **Liderança Feminina: Características e Importância à Identidade da Mulher.** Saber Humano, ano 4, nº 5, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** – São Paulo: Pioneira, 2000.

EAGLY, A.; CARLI, L. **Women and the labyrinth of leadership**. Harvard Business Review, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FLICK, Uwe. **Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto alegre: Penso, 2013.

GOMES, Fabricio Pereira; ARAUJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti-
Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo**.
<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. **Mulheres em
posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos
gerenciais**. Cad. EBAPE.BR, vol.16, n.3, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23495/Mulheres_no_Conselho%202a%20edi%C3%A7%C3%A3o.pdf Acesso em 29/11/2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e
Estatística. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazer-es-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acessado em 25/11/2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
(2020) Acessado em 11 de novembro de 2020 e disponível em
<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/patos.html>

KOTTER, John P. **Os líderes necessários**. – HSM Management, São Paulo, ano 1, n. 4, set./out. 1997.

LIMA, Alana da Fonseca. **A mulher e sua afirmação histórica: Do pós-guerra ao novo código civil brasileiro**. 2005.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** Atlas, 8 ed., 2011.

MEDEIROS, Adriana Silva. **Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas** / por Adriana Silva Medeiros. – Porto Alegre, 2014.

METZ, Eduardo Silva. **Gestão Feminina: A presença das Mulheres na Liderança de Empresas.** *Ágora: R. Divulg. Cient.*, v. 19, n. 2. 2014.
<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667> Acesso em 29/11/2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSSI, Lucas. **Mulheres ainda são poucas e sem poder nas empresas.** 2014.
<https://exame.abril.com.br/revista-exame/poucas-e-sem-poder/>. Acesso em 29/11/2019.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão feminina: um diferencial de liderança mito ou nova realidade.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** – 12. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2013.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar agradecendo a minha mãe Ione, por ter se dedicado e feito o impossível por mim, lutando e me mostrando a importância da educação. Por ter me incentivado e cuidado do meu bem maior para que eu conseguisse chegar até aqui.

À minha filha Melissa, por sempre ter entendido a minha ausência todas as noites, por sempre me apoiar e ficar feliz junto comigo.

À minha esposa Amanda por sempre ter me apoiando, por ficar acordada comigo por inúmeras noites, por estar sempre ao meu lado me acalmando e dizendo que tudo ia dar certo, quando eu já nem acreditava mais.

Agradeço também as irmãs que fiz nesta caminhada, os anos de UEPB não seriam tão inesquecíveis sem vocês.

Não poderia deixar de agradecer as entrevistadas que dedicaram de seu tempo e conhecimento para que esta pesquisa fosse realizada.

Por fim, a Mayara, a melhor orientadora que eu poderia ter. Obrigada por tanta paciência e cuidado comigo, por sempre ter me incentivado e mostrado tudo de melhor que eu tenho a oferecer. Eu jamais teria conseguido chegar aqui sem sua dedicação!