



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Liderança- Mulheres Poderosas:
As características da liderança feminina na
gestão de equipe de uma instituição
financeira brasileira**

Susana Alves da Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2016.



Susana Alves da Silva

**Liderança – Mulheres Poderosas:
As características da liderança feminina na
gestão de equipe de uma instituição
financeira brasileira.
Estudo de Caso.**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Sylvia Therezinha de Almeida Moraes

Rio de Janeiro, Novembro de 2016.

*“Ela tem força, ela tem sensibilidade,
Ela é guerreira, ela é uma deusa,
Ela é mulher de verdade”.*
(Chorão)

Agradecimentos

À Deus, por nunca ter me abandonado e ter me sustentando até aqui.

À minha amada filha Sarah por compreender minha ausência, secar minhas lágrimas e acalmar meu coração nos momentos de desespero. Por ser minha inspiração e motivo para nunca desistir. A ela mais que agradeço, eu à dedico.

À minha mãe, que mesmo não tendo consciência da importância que este trabalho tem na minha vida, nunca me abandonou.

Ao meu noivo Leandro Santiago, por toda paciência, compreensão, carinho, dedicação e parceria nessa caminhada.

Ao Colégio Teresiano, por me permitir participar do grandioso projeto ÊXITO, que me deu base para ingressar na PUC-RIO.

Aos amigos que construí ao longo desse período de formação, pessoas sensacionais e inenarráveis que levarei para sempre comigo.

Aos amigos pessoais por acreditarem no meu potencial até mesmo quando eu já não acreditava.

Aos professores da PUC -RIO, por serem além de mestres, anjos na minha jornada desta nesta conceituada instituição.

À minha orientadora Sylvia Therezinha de Almeida Moraes, por ser sido mais que uma orientadora, ela foi uma amiga. Por compreender minhas limitações de tempo, por ter acreditado no meu potencial e “embarcar” nas minhas ideias.

Resumo

Alves da Silva, Susana. Orientadora: Therezinha de Almeida Moraes, Sylvia Mulheres Poderosas- As características da liderança feminina na gestão da equipe de uma instituição financeira brasileira - Estudo de Caso, Rio de Janeiro, 2016 50pág. Trabalho de Conclusão de Curso -Departamento de Administração Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

É cada vez mais crescente o desenvolvimento da mulher no mercado de trabalho, e as ocupações por mulheres em cargos de liderança se destacam cada vez mais, e o sexo que já foi considerado frágil, hoje é motivo de orgulho e admiração, pela capacidade de realizar multitarefas. As empresas passaram a valorizar e apoiar a evolução da mulher no mercado de trabalho. O objetivo deste trabalho foi identificar, em uma empresa que valoriza a mulher e incentiva sua ascensão profissional, as características da sua liderança feminina. Foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de realização de entrevistas com 8 mulheres líderes do Banco Santander Brasil, a partir dos resultados obtidos foram feitas conclusões sobre o tema liderança feminina e sugestões para futuros estudos.

Palavras- chave

Liderança Feminina; Evolução da Mulher; Mercado de Trabalho

Abstract

Alves da Silva Susana. Guiding: Therezinha de Almeida Moraes, Sylvia Powerful Women- The characteristics of female leadership in the management team of a Brazilian financial institution – Case Study, Rio de Janeiro, 2016 50 pages. Course Completion Work - Department of Administration Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Women's development in the labor market is increasingly growing, and occupations by women in leadership positions are increasingly prominent, and the gender that was once considered fragile today is a source of pride and admiration for the ability to multitask. The companies began to value and support the evolution of women in the labor market. The objective of this study was to identify the characteristics of female leadership in a company that values women and encourages their professional advancement. A field survey was performed, through interviews conducted with 8 leaders of Banco Santander Brasil, and from the results obtained, conclusions and suggestions were made for future studies.

Key-words

Women's Leadership; Evolution of Women; Labor Market

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	5
1.3. Objetivos intermediários do estudo	5
1.4. Delimitação e foco do estudo	5
1.5. Justificativa e relevância do estudo	6
2 Revisão de literatura	7
2.1. A gestão de pessoas	7
2.2. Definindo liderança	8
2.3. A liderança e suas teorias.	11
2.4. A evolução da liderança feminina	13
2.5. Os desafios da liderança feminina	17
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	21
3.1. Tipo de pesquisa e forma de coleta de dados	21
3.2. Fonte de informações e coleta de dados	22
3.3. Análise dos dados coletados.	23
3.4. Limitações do método.	24
4 Apresentação e análise dos resultados	25
4.1. A Empresa Banco Santander	25
4.2. Resumo das características das entrevistadas	26
4.3. Análise dos resultados	27
5 Conclusão	33
5.1. Conclusões do autor	33
5.2. Sugestões e Recomendações para novos estudos	35
6 Referências Bibliográficas	36

7 Apêndice 1	40
7.1. Questionário de entrevistas realizadas	40

Lista de figuras

Figura 1 - Comparação entre a participação social da mulher e do homem em 1980 2014 de acordo com o IGBE.....	14
Figura 2 - Dados do cadastro CATHO, banco de dados da Catho online	15
Figura 3 - Estatísticas relacionadas à liderança feminina no mundo	16
Figura 4 - Rendimento médio real do trabalho das pessoas ocupadas por sexo.	177
Figura 5 - Rendimento Médio real da população ocupada, por grupos de anos de estudo segundo o sexo (2011).	18
Figura 6 - Competência de liderança por gêneros.	19

Lista de Tabelas

Tabela 1- – Principais conquistas femininas no Brasil (fonte: Autor)	2
Tabela 2 - Classificação dos temas abordados nas entrevistas	244
Tabela 3 - Perfil das Entrevistadas.	266
Tabela 4 - Resumo das Teorias de Barbieri	290
Tabela 5 - Conclusão das características de liderança identificadas.	304

Lista de Gráficos

Tabela 1- – Principais conquistas femininas no Brasil (fonte: Autor)	4
Tabela 2 - Classificação dos temas abordados nas entrevistas	24
Tabela 3 - Perfil das Entrevistadas.	26

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

“Dizem que a mulher é o sexo frágil, mas que mentira absurda”. Essa frase compõe a letra da música de Erasmo Carlos, lançada em seu LP (MULHER), em 1980. Nos dias atuais é comum escutarmos que não existem mulheres como as de antigamente, elas evoluíram, conquistaram seus espaços no mundo e saíram em busca de reconhecimento profissional, deixando de cuidar apenas da família e da casa. Passaram a entrar nas organizações e ocupar cargos que jamais imaginariam atuar como: pedreiros, motoristas, militares, engenheiros, gerente de TI e outras profissões entre as quais, algumas exigem força física. Buscam condições profissionais justas e igualitárias. (Espínola, 2011)

Ao descrever as características da liderança feminina, é impossível não apontar que a conquista por tal liderança se desencadeou na década de 70. Anteriormente, a mulher era considerada como símbolo de reprodução e atividades domésticas. As mais favorecidas economicamente, não eram educadas para trabalhar fora de casa, e nem para ter ambição de sucesso profissional. (Espínola, 2011)

Segundo STEARN (2010, Apud Espínola, 2011 p. 3), foi nos séculos XVIII E XIX, que as mulheres passaram a ser introduzidas no modelo de trabalho fabril, quando homens se lançaram à frente de batalhas e suas esposas ficavam responsáveis pelos negócios e pela família de forma involuntária, pois não tinham outra escolha. Esses acontecimentos influenciaram e muito a evolução da mulher no ambiente profissional.

No Brasil, em 1912, iniciaram-se os primeiros avanços dos direitos trabalhistas em prol da mulher. Com a criação do “Código do Trabalho”, no entanto, somente na Constituição Federal de 1988, houve a verdadeira inclusão das mulheres no mundo produtivo. (Mendes, 2013)

De acordo com Luca (2001, Apud Espínola, 2011 p. 6), no Brasil a mulher cada vez mais ocupa cargos estratégicos nas grandes organizações, além de conciliar lar e filhos. O poder da liderança feminina no Brasil conquista cada vez

mais espaço no mercado, como comprova a pesquisa da IBR (International Business Report) – Women in Business, realizada pela GrantThornton em 36 países, em que se constatou que o percentual de cargos de CFO e CEO exercidos por mulheres aumentou de 5% em 2015 para 11% em 2016. (Blanckstein, M. (2016).

Sendo assim, podemos afirmar que é crescente o número do gênero feminino ocupando altos cargos nas organizações.

As mulheres lutam pelos seus direitos e principalmente pela igualdade de condições profissionais; a igualdade de gêneros no mercado de trabalho ainda está em processo e mesmo com todas as evoluções e construções a favor da mulher, ela encontra-se em posição de desvantagem, principalmente no que se refere à remuneração salarial. Sofrem preconceito e embora sejam admiradas, são questionadas quanto à capacidade eficiente e eficaz de executar multitarefas, de ser filha, mãe, esposa e profissional ao mesmo tempo. Espínola (2011)

Como exemplo de liderança feminina no mundo e no Brasil pode-se citar dois grandes nomes:

Beyoncé - cantora, compositora, atriz, dançarina, coreógrafa, arranjadora vocal, produtora, diretora de vídeos e empresária americana. Comanda sua própria carreira, foi eleita a artista que mais recebeu Grammy Awards, além de ser mãe e esposa.

Eliana – apresentadora, atriz, empresária e cantora brasileira. Cuida de sua própria carreira e comanda uma empresa de entretenimento, além disso, cuida da carreira de outros artistas, faz publicidade e negocia merchandising do seu programa. Em 2012 lançou um portal totalmente dedicado para mulheres. E ainda é mãe. Somente o leitor que concluir até a última linha a leitura deste trabalho, entenderá a necessidade das citações explícitas anteriormente.

A evolução da mulher brasileira até chegar a dimensão atual passou por diversas etapas e conquistas. Goulart (2012) apresenta 25 conquistas femininas no Brasil, discriminadas em uma linha do tempo que justifica e reforça a relevância do tema abordado até chegar à atualidade, como detalhado na Tabela 1.

Ano	Conquista
1822	Maria Leopoldina, Imperatriz do Brasil exerce a regência na ausência de D. Pedro I.
1827	Surge a primeira lei sobre educação das mulheres, permitindo que frequentassem as escolas elementares.
1879	As mulheres têm autorização do governo para estudar em instituições de ensino superior.

1885	A compositora e pianista Chiquinha Gonzaga estreia como maestrina, ao reger a opereta “A Corte na Roça”. É a primeira mulher no Brasil a estar à frente de uma orquestra.
1887	Formou-se a primeira médica no Brasil: Rita Lobato Velho.
1917	A professora Deolinda Daltro, fundadora do Partido Republicano Feminino em 1910, em plena República Oligárquica, lidera uma passeata exigindo a extensão do voto às mulheres.
1927	O Governador do Rio Grande do Norte, Juvenal Lamartine, consegue uma alteração da lei eleitoral dando o direito de voto às mulheres. O primeiro voto feminino no Brasil – e na América Latina! – foi em 25 de novembro, no Rio Grande do Norte. Quinze mulheres votaram, mas seus votos foram anulados no ano seguinte. No entanto, foi eleita a primeira prefeita da História do Brasil: Alzira Soriano de Souza, no município de Lages – RN.
1932	Getúlio Vargas, no início da Era Vargas, promulga o novo Código Eleitoral, garantindo finalmente o direito de voto às mulheres brasileiras. A primeira atleta brasileira a participar de uma Olimpíada, a nadadora Maria Lenk, de 17 anos, embarca para Los Angeles. É a única mulher da delegação olímpica.
1933	Nas eleições para a Assembleia Constituinte, são eleitos 214 deputados e uma única mulher: a paulista Carlota Pereira de Queiroz.
1937/1945	O Estado Novo criou o Decreto 3199 que proibia às mulheres a prática dos esportes que considerava incompatíveis com as condições femininas, tais como: “luta de qualquer natureza, futebol de salão, futebol de praia, polo, polo aquático, halterofilismo e beisebol”. O Decreto só foi regulamentado em 1965.
1948	Depois de 12 anos sem a presença feminina, a delegação brasileira olímpica segue para Londres com 11 mulheres e 68 homens.
1960	Durante o Período Democrático, a grande tenista brasileira, a paulista Maria Esther Andion Bueno torna-se a primeira mulher a vencer os quatro torneios do Grand Slam (Australian Open, Wimbledon, Roland Garros e US Open).
1979	Eunice Michilles, então representante do PSD/AM, torna-se a primeira mulher a ocupar o cargo de Senadora, por falecimento do titular da vaga. A equipe feminina de judô inscreve-se com nomes de homens no campeonato sul-americano da Argentina. Esse fato motivaria a revogação do Decreto 3.199.
1980	Recomendada a criação de centros de autodefesa, para coibir a violência contra a mulher. Surge o lema: “Quem ama não mata”.
1983	Surgem os primeiros conselhos estaduais da condição feminina (MG e SP), para traçar políticas públicas para as mulheres. O Ministério da Saúde cria o PAISM – Programa de Atenção Integral à Saúde da Mulher, em resposta à forte mobilização dos movimentos feministas, baseando sua assistência nos princípios da integralidade do corpo, da mente e da sexualidade de cada mulher.
1985	Surge a primeira Delegacia de Atendimento Especializado à Mulher – DEAM (SP) e muitas são implantadas em outros estados brasileiros. Ainda neste ano, com a Nova República, a Câmara dos Deputados aprova o Projeto de Lei que criou o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. É criado o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (Unifem), em lugar do antigo Fundo

	de Contribuições Voluntárias das Nações Unidas para a Década da Mulher.
1988	Através do lobby do batom, liderado por feministas e pelas 26 deputadas federais constituintes, as mulheres obtêm importantes avanços na Constituição Federal, garantindo igualdade a direitos e obrigações entre homens e mulheres perante a lei.
1990	Eleita a primeira mulher para o cargo de senadora: Júnia Marise, do PDT/MG. Zélia Cardoso de Mello é a primeira ministra do Brasil. Ela assume a pasta da Economia no governo de Fernando Collor (1990-92).
1993	Assassinada Edméia da Silva Euzébia, líder das Mães de Acari, o grupo de nove mães que ainda hoje procuram seus filhos, 11 jovens da Favela de Acari (RJ), sequestrados e desaparecidos em 1990. Ocorre, em Viena, a Conferência Mundial de Direitos Humanos. Os direitos das mulheres e a questão da violência contra o gênero recebem destaque, gerando assim a Declaração sobre a eliminação da violência contra a mulher.
1994	Roseana Sarney é a primeira mulher eleita governadora de um estado brasileiro: o Maranhão. Foi reeleita em 1998.
1996	O Congresso Nacional inclui o sistema de cotas, na Legislação Eleitoral, obrigando os partidos a inscreverem, no mínimo, 20% de mulheres nas chapas proporcionais. A escritora Nélida Piñon é a primeira mulher a ocupar a presidência da Academia Brasileira de Letras. Exerce o cargo até 1997 e é membro da ABL desde 1990.
1997	As mulheres já ocupam 7% das cadeiras da Câmara dos Deputados; 7,4% do Senado Federal; 6% das prefeituras brasileiras (302). O índice de vereadoras eleitas aumentou de 5,5%, em 92, para 12%, em 96.
1998	A senadora Benedita da Silva é a primeira mulher a presidir a sessão do Congresso Nacional.
2003	No Brasil do século XXI, Marina Silva, do Partido dos Trabalhadores (PT) do Acre, reeleita senadora com o triplo dos votos do mandato anterior, assume o Ministério do Meio Ambiente do governo Lula.
2010	Dilma Rousseff é eleita a primeira presidente mulher do Brasil

Tabela 1- – Principais conquistas femininas no Brasil (fonte: Autor)

Analisando as empresas que valorizam a mulher e sua evolução profissional e consequentemente pessoal, a organização Banco Santander Brasil foi decisiva para escolha do tema deste trabalho, pois lançou no primeiro semestre de 2016, precisamente em março, uma campanha que afirma viver a diferença e apoiar o empoderamento feminino, salientando apoiar a mulher e lhe oferecer ascensão na carreira. Com essa campanha, a empresa reconhece a capacidade das mulheres no cuidado de sua casa, filhos, e de se destacar na vida profissional, de maneira que a mulher representa um agente significativo nas suas atividades comerciais.

A empresa conta com 60% de seu corpo de funcionários do gênero feminino mundialmente, incluindo sua presidente mundial Ana Bótin, eleita pela revista Forbes em junho de 2016 como uma das 10 mulheres mais poderosas da atualidade.

A organização Banco Santander é uma instituição financeira multinacional, com sede em Madri na Espanha, fundada numa província em 1957 em Santander na Espanha, (hoje Cantábria), que se consolidou no Brasil após comprar o antigo ABN- Banco Real em 2007.

Diante da evolução positiva da mulher em seu desenvolvimento de carreira e do posicionamento do banco Santander Brasil, que declara fazer a diferença, dar espaço à mulher e apoiá-la para seu desenvolvimento profissional, foi desenvolvido um trabalho de conclusão de curso cuja pergunta principal que pretende responder é; Quais são as características da liderança feminina na equipe de uma instituição financeira brasileira?

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo geral do estudo visa identificar as características da liderança feminina na instituição financeira Banco Santander Brasil.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Destacam-se como objetivos intermediários:

1. Identificar as principais características das lideranças femininas na literatura
2. Identificar as principais dificuldades das gestoras do sexo feminino apontadas na literatura
3. Entrevistar gestoras líderes no banco Santander Brasil.
4. Identificar as características da liderança feminina no banco Santander Brasil.

1.4.Delimitação e foco do estudo

A presente pesquisa pretende analisar as características de liderança de mulheres empregadas do Banco Santander Brasil.

O Banco no Brasil é dividido por Redes, formadas por um ou mais estados e subdividido por regionais (bairros de uma determinada área no estado ou estados

em que as regionais estão inseridas). A presente pesquisa avalia a REDE RJ/ES que unifica dois estados brasileiros: Rio de Janeiro e Espírito Santo.

As agências do Banco Santander contam com duas áreas de gestão: (i) os gerentes de atendimento, que se responsabilizam pela parte operacional e estrutural, de modo a garantir o funcionamento eficaz do atendimento ao seu público, e (ii) os gerentes gerais que são responsáveis pela área comercial, que são superiores imediatos aos gerentes de atendimento.

As entrevistas foram restritas a 8 colaboradoras, sendo gerentes gerais ou gerentes de atendimento, de quatro regionais, a saber: (i) Rio Sul que compõe as agências da Zona Sul; (ii) Centro, onde estão as agências do centro até o Largo do Machado; (iii) Oeste que compreende os bairros da Barra e adjacências; e (iv) Norte, composta pela zona norte do Rio de Janeiro.

Não serão objetos de estudo gestoras de outras regionais ou cidades brasileiras, devido à inviabilidade geográfica.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

As lutas por conquistas femininas não se deram somente para sua entrada no mercado de trabalho, mas também pelo direito ao voto e às mesmas condições trabalhistas.

O mercado questiona a mulher e sua capacidade de liderar e busca identificar se suas características vão além da essência feminina, e este estudo tem como foco identificar as características da liderança feminina em uma instituição financeira brasileira.

O desenvolvimento feminino encontra-se em constante evolução, e os cargos de liderança são os mais cobiçados por pessoas que buscam desenvolvimento profissional. As mulheres, que há muito tempo encontram -se em desvantagem em relação aos homens, seja em condições financeiras e/ou gerenciais, agora almejam concorrer e trabalhar em pé de igualdade.

Portanto é relevante entender que a mulher luta há anos por desenvolvimento profissional e suas conquistas devem ser respeitadas. Tal evolução se faz relevante e justifica a importância deste estudo.

Por fim, existem outros dois motivos que tornam este trabalho relevante: a contribuição para a organização, especificadamente o banco Santander Brasil, e servir de base para estudos futuros que tenha como objetivo a liderança feminina.

2 Revisão de literatura

2.1.A gestão de pessoas

Embora o gestor não seja necessariamente um líder, para entender a liderança se faz necessário entender o papel da gestão de pessoas de uma empresa. Uma organização é formada por e para pessoas, e por essa razão, atualmente a escolha do capital humano é decisória para o sucesso ou fracasso de uma organização.

Segundo Chiavenato (1999), a área de gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de aspectos como: a estrutura de cada organização, a cultura e características próprias, o contexto ambiental, o negócio da empresa, a tecnologia entre outras variáveis, porém ele ressalta que a gestão se baseia em três pontos fundamentais;

- I. As pessoas como seres humanos:
 - ✓ Possuem personalidade própria;
 - ✓ São diferentes entre si;
 - ✓ Possuem histórias particulares;
 - ✓ Detém de conhecimentos e habilidades únicas;
 - ✓ São pessoas como pessoas e não apenas como recursos das organizações e por esse motivo afloram seus sentimentos no ambiente organizacional.
- II. As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais:
 - ✓ Impulsionadoras da organização, dotadas de inteligência, talentos e aprendizados indispensáveis;
 - ✓ Dinamizam a organização.
- III. As pessoas como parceiras da organização:
 - ✓ Capazes de conduzir a organização para o êxito;
 - ✓ Esforçadas, dedicadas, responsáveis, comprometidas, porém possuem expectativas de retorno de seus esforços,

sendo eles monetários ou não, podendo ser recursos financeiros, ascensão profissional ou reconhecimentos.

Partindo desta introdutória no tema liderança, dois trechos citados a seguir por Chiavenato (1999, p. 8) justificam a importância desta abordagem para entendimento ao tema do trabalho proposto:

“Administração de recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos gerenciais relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e desempenho”.

“Todos os gerentes em um certo sentido, são gerente de pessoas, porque estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamentos”.

2.2. Definindo liderança

Nessa seção estão expostas diversas definições de liderança encontradas na literatura. Robbins (2014,p. 249), define liderança como “ Habilidade que um indivíduo demonstra para influenciar outros a agir de maneira particular por meio de direção, encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio”.

Maslow (Apud Barbieri (2012, p.11) é referência na teoria de motivação, onde a caracterizou como hierarquia das necessidades básicas, e com essa visão influenciou outros autores como Drucker, Mc Gregor (Apud , Barbieri (2012 p.111)). No entanto, o autor também aborda o tema liderança e o associa a uma visão profundamente humana, filosófica e religiosa. Ele define líder como um alguém que psicologicamente precisa de autoafirmação, de poder, é competitivo e controlador, características que, segundo o autor, remetem a aspectos emocionais e psicológicos subjacentes ao exercício da liderança.

Para Terry (1960, Apud Chiavenato, 1993) liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupos.

White e Lippitt (1939, Apud Chiavenato, 1993 p178.) estudaram a liderança em termos de estilos de comportamento do líder e a definiu em três tipos distintos:

Liderança Autocrática – Neste ponto de vista o líder é autoritário e toma decisões isoladamente sem levar em consideração a opinião de seus subordinados. As principais características desse estilo de liderança são:

- Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.
- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.
- O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Liderança Democrática – Nesse tipo de liderança, as decisões são tomadas em conjunto, o líder procura saber a opinião de seus colaboradores, tornando a organização um ambiente democrático.

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.
- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher, as tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

Liderança Liberal – O estilo liberal é quando o líder delega as decisões e somente equipes maduras e consolidadas conseguem se adaptar a este modelo. Os líderes deixam seus liderados sem necessidades de supervisão intensa.

- Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
- A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem
- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Para Barbieri (2012), existem atividades e atitudes que influenciam o melhor resultado possível para a liderança tais como: educação e treinamento, aprendizagem, capacidade de assimilar Know-how de outras áreas da empresa e do mercado, capacidade de trabalhar em equipe, ouvindo, desenvolvendo a criatividade e inovação individual e coletiva.

Barbieri (2012, p. 106) enumera cinco vias que caracterizam a liderança:

- A aceitação do desafio – Os líderes de pessoas e equipe, geralmente estão dispostos a aceitar desafios, buscam inovações, se antecipam à inovação, e buscam superar os obstáculos. Eles sabem que estão sujeitos ao sucesso e ao fracasso.

- A Capacidade de Inspirar uma visão compartilhada – Líderes possuem confiança em seus sonhos e acreditam na realização deles, assim expõem essa visão para seus colaboradores e tentam explorar com intuito de fluir os sonhos destes. Para isso ocorrer de forma eficiente, os gestores devem conhecer a fundo os sonhos, inspirações e visão de sua equipe.

- O apoio e o empowerment dos colaboradores para que ajam, experimentem e decidam – Definida como a via mais importante, por levar a relação de líder e liderado ao patamar de confiança e trabalho em equipe. Com a evolução, vem a mudança e para isso é preciso a construção de uma relação confiável e de pessoas dispostas a mudar e colaborar para a construção de uma equipe fortalecida.

- A habilidade de indicar o caminho através do exemplo - Um líder é o centro das atenções em uma equipe e precisa necessariamente ser um bom exemplo. Os funcionários irão se espelhar em suas atitudes e comportamentos, e desta forma um líder deve ter ação, não se preocupar somente com o operacional, deve correr riscos, reconhecer os pontos a melhorar, e seguir em busca da vitória alcançando as metas de sucesso.

- A motivação através do cuidado e do conhecimento dos colaboradores. - Os que lideram precisam transmitir confiabilidade e encorajamento, devem reconhecer e ter atitudes que motivem seus subordinados. Oferecer amor e atenção a seus produtos, serviços, colaboradores, clientes, fornecedores é uma das atitudes mais importantes de um líder.

De acordo com Robbins (2014), com a grande competitividade das organizações, a palavra liderança se apresenta como sinônimo de resultados, e para que esses resultados sejam positivos é preciso o entendimento de que liderar é construir uma equipe consolidada.

2.3.A liderança e suas teorias.

Há teorias de liderança que caracterizam os líderes de diferentes pontos de vista. Barbieri (2012), resume em seu trabalho as principais teorias baseadas em estilos de liderança, conforme descrito a seguir:

1. Teoria dos traços

Busca identificar pessoas famosas e analisar os traços principais do seu comportamento e liderança, podendo ser eles: sociais, físicos, intelectuais, ou de personalidade. Embora não haja comprovação, estas pessoas são caracterizadas como carismáticas, entusiastas e corajosas. Estudando alguns trabalhos, foi identificado que 80 traços são definidos como os de um líder. O objetivo era identificar quais as diferenças entre líderes e liderados, e a conclusão foi de que possivelmente há traços universais aplicáveis a líderes de diferentes ramos: indústria, organização financeira, religiosas, universitárias ou de qualquer outra natureza. Adjetivos como ambição e energia, honestidade, integridade, autoconfiança, flexibilidade para adaptação, inteligência, entre outros poderiam separar gestor e subordinado.

2. Teorias comportamentais

- Estrutura da iniciação - Um líder consegue definir até onde vai seu papel e onde começa o do seu subordinado, busca delegar tarefas, avaliar padrões de desempenho e cumprir prazos;
- Consideração- Busca o bem-estar e satisfação dos liderados, respeito e confiança mútuos;
- Orientação para funcionários - Focam nas relações interpessoais e aceitação das diferenças entre os membros do grupo, entendendo as limitações e habilidades de cada um;
- Orientação para produção – Tendem a deixar as pessoas em segundo plano, priorizando aspectos técnicos e práticos do trabalho e das tarefas; Grid Gerencial, outra teoria comportamental de Blake e Mouton – Utiliza dois estilos de liderança: “preocupados com as

peças” e “preocupados com a produção”, obtendo nove posições diferentes em dois eixos, (vertical e horizontal), o que permite obter 81 diferentes combinações de fatores, dos quais podem incluir o estilo de liderança. O método não apresenta os resultados produzidos pelos líderes, mas sim os fatores dominantes no modo de pensar em relação à obtenção de resultado.

3. Modelo da Contingência, de Fiedler

Se define como na influência do controle ou da realização de uma tarefa e os objetivos a serem alcançados. A inteligência e a experiência do líder interferem favoravelmente nas situações de alta tensão, diminuindo a influência negativa do estresse na tomada de decisões.

4. Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard

Define que o êxito da liderança depende da prontidão dos liderados.

5. Teoria da troca entre líderes e liderados

Diz que líderes criam grupos que se caracterizam como “do lado de dentro” e “do lado de fora” da organização, em que os do lado interno geralmente recebem melhores feedbacks .

6. Teoria da Meta e do Caminho

Conceitua que os líderes possuem comportamentos aceitáveis pelos seus liderados quando estes percebem tal como fonte de satisfação imediata ou futura.

7. Teoria Neocarismática

Enfatiza o simbolismo, o emocional e o compromisso por parte dos liderados.

8. Liderança Carismática

São líderes carismáticos e possuem capacidade heroica ou extraordinária.

9. Liderança Visionária

Capacidade da criação e articulação na visão do futuro realista, atrativa e que seja aceita por uma grande parte ou o todo da organização. Viabiliza a relação positiva da energia e emoções dos colaboradores gerando compromisso com trabalho com o presente e o futuro.

Robbins (2014) questiona se a liderança é sempre relevante e responde que em algumas situações ela pouco contribui. Para ele a experiência substitui um líder declarado.

2.4.A evolução da liderança feminina

Com a revolução industrial, nos primeiros avanços tecnológicos, o crescimento da maquinaria aliado às duas Guerras Mundiais e à revolução feminista, as mulheres começaram a ser requisitadas para o mercado de trabalho a fim de suprir a necessidade da mão-de-obra masculina, escassa em decorrência da forte demanda de homens convocados para a guerra (Espínola, 2011)

Segundo Stern (2010 apud, Espínola (2011 p.3) no século XIX com a consolidação do sistema capitalista alinhado ao desenvolvimento tecnológico e o crescimento da maquinaria a mulher se viu cada vez mais capaz de cuidar da família e trazer também sustento para dentro de casa. A remuneração oferecida para elas naquela época ainda era muito inferior à dos homens, e tal desigualdade foi fator decisivo para as lutas feministas por melhores condições de trabalho.

No Brasil, em 1912, iniciaram-se os primeiros avanços dos direitos trabalhistas. No congresso Nacional foi discutido o “ Código do Trabalho”, que tinha como propostas novas regras para o trabalho feminino, a firmação de contratos de trabalho sem consentimento marital, suas jornadas de trabalho não poderiam exceder oito horas diárias, o trabalho noturno era vetado e as gestantes poderiam se ausentar do trabalho de 15 a 25 dias antes do parto e 25 dias após. No entanto os parlamentares não concordaram, pois para eles isso seria um afronto aos maridos e banalização das mulheres, e portanto, esse projeto foi abortado durante 30 anos, porém nunca aprovado. (Mendes, R 2013))

Foi em São Paulo no ano de 1917, que ocorreu a primeira conquista para a mulher em tempo de gestação no ambiente de trabalho, ganharam o afastamento de um mês antes e após o parto. No entanto, 71 anos depois, somente na Constituição Federal de 1988, houve a verdadeira inclusão das mulheres no mundo produtivo e foram conquistados os seguintes direitos; estabilidade no trabalho desde a descoberta da gravidez até cinco meses de seu bebê, diminuição da disparidade de salários entre gêneros e cerceamento de mulheres no ato de contratação das empresas. (Mendes, R. 2013)

A Figura 1 extraída do site Mundo Educação reporta a evolução da mulher no mercado de trabalho, o nível de analfabetismo e sua participação social na chefia familiar desde a década de 1980.

Comparação entre a participação social da mulher e a do homem, em 1980 e 2014, de acordo com o IBGE.				
Atividades	Mulheres em 1980	Homens em 1980	Mulheres em 2014	Homens em 2014
Proporção de famílias chefiadas por:	15,60%	84,40%	39,84%	60,14%
Ocupação no mercado de trabalho:	27,00%	73,00%	45,40%	62,60%
Analfabetismo:	27,15%	23,62%	7,90%	8,60%

Figura 1 - Comparação entre a participação social da mulher e do homem em 1980 2014 de acordo com o IBGE.¹

Para Luca (2001, Apud Espínola, 2011 p.5), a mulher cada vez mais ocupa cargos estratégicos nas grandes organizações, além de conciliar lar e filhos. Tal afirmação pode ser comprovada de acordo com as três seguintes investigações:

Uma pesquisa do PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra e Domicílio), realizada pelo IBGE (2014), apresentou que as mulheres são maioria em universidades, sendo um fator preponderante e que pode estar influenciando na evolução das carreiras de mulheres, uma vez que o mercado contrata, além de profissionais experientes, qualificados. Fonte: site Portal Brasil acessado em Maio de 2016.

Outra pesquisa realizada pelo CATHO com mais de 200 mil companhias, reforça que os últimos anos foi marcante a evolução das mulheres em cargos de liderança, conforme apresentado na figura 2, que ilustra o período de 2001 até 2012.

¹ A figura foi extraída do site <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/populacao-feminina-no-brasil.htm>

	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Presidente	15,14%	15,24%	15,87%	16,75%	20,21%	20,17%	20,56%	21,43%	21,88%	22,91%	23,85%
Vice-Presidente	12,89%	13,05%	13,51%	15,11%	15,59%	16,13%	16,04%	17,47%	17,79%	19,32%	19,77%
Diretor	19,21%	20,14%	21,59%	21,91%	24,39%	25,03%	25,86%	26,29%	25,45%	23,40%	23,97%
Gerente	22,16%	23,37%	24,92%	25,64%	28,03%	30,12%	32,03%	34,14%	35,10%	35,26%	37,07%
Supervisor	29,22%	30,81%	32,87%	37,11%	40,42%	42,84%	44,68%	47,58%	47,86%	49,09%	48,13%
Chefe	29,50%	30,27%	32,22%	34,84%	38,57%	39,30%	40,54%	42,07%	42,86%	42,95%	43,68%
Encarregado	41,66%	44,38%	45,63%	48,32%	50,93%	52,32%	53,49%	55,58%	55,00%	54,99%	55,79%
Coordenador	40,65%	42,44%	44,65%	47,46%	49,96%	51,51%	53,89%	55,67%	56,28%	58,63%	64,17%

Figura 2 - Dados do cadastro CATHO, banco de dados da Catho online²

“Em uma pesquisa realizada com a revista Fortune (qual o ano da pesquisa?), 54% das empresas não possuem mulheres em cargo de gestão. O Japão é o país com menos representatividade feminina, fator cultural que impede essa evolução. Em contrapartida, a Rússia conta com 100% de mulheres ocupando cargo de gestão, em ao menos uma área da empresa. A média global é de 24% de mulheres ocupando tais cargos, enquanto o Brasil possui 19%, sendo que destas, 34% ocupam cargos de liderança no ramo financeiro.”³

Os dados da reportagem são apresentados na figura 3.

² Fonte: Banco de dados Catho On line.

³Fonte:<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/03/numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-tem-alta-no-brasil.html> ³

Estatísticas – Mulheres na Liderança

- México e Argentina → 18%
- No Brasil → 19%
 - Japão tem 73% de empresas SEM representatividade
 - Rússia tem 100% de empresas BEM representadas

Na América Latina elas estão mais presentes no ramo de serviços:

- | | |
|----------------------------|-----|
| • Telecomunicações e mídia | 35% |
| • Área financeira | 34% |
| • Turismo e hotelaria | 31% |
| • Saúde | 29% |

<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/03/numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-tem-alta-no-brasil.html>

Figura 3 - Estatísticas relacionadas à liderança feminina no mundo

Segundo Kets de Vries (1997, apud Tonani, 2011 p. 8), as habilidades das mulheres começam muito cedo, por influência do comportamento de sua mãe, ao observar o modo de agir, pensar e conseqüentemente desenvolver logo maior capacidade de relação interpessoal.

Drunker (1996, Apud Fonseca, 2013), tem a concepção que as mulheres líderes se desdobram em características e definidas na fala a seguir: “São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdades as pessoas nas organizações- sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de inspirar seus adversários aprendendo com eles. São proativas, determinando uma meta clara para os seus objetivos”.

No Brasil as mulheres são maioria, pois segundo uma pesquisa divulgada pelo IBGE em 2013, a população era representada por 51,4% do sexo feminino. Além disso, a pesquisa também aponta que as mulheres possuem maior expectativa de vida, pois em média vivem 77 anos.

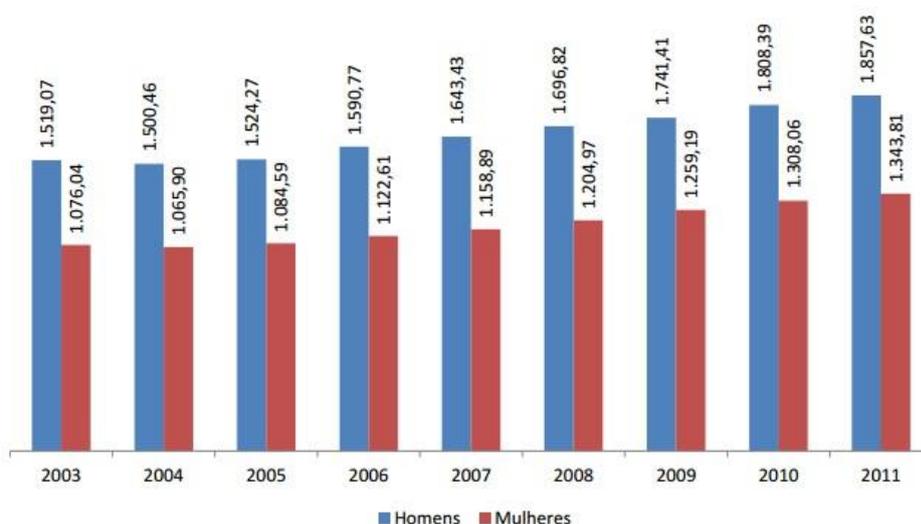
Para Robbins (2014), algumas características como sensibilidade, efetividade, versatilidade entre outras, até pouco tempo eram classificadas como fraquezas, porém hoje importam e são essenciais no processo produtivo da organização. Essas são características que os homens escondem ou afogam para não parecerem frágeis, já as mulheres cultivam sempre buscando desenvolvê-las e amadurecê-las em cada momento.

2.5.Os desafios da liderança feminina

A marcante diferença salarial, os distintos sentimentos de gêneros e as barreiras da sociedade são fatores desafiadores para a liderança feminina. Com todas conquistas e avanços a mulher ainda é questionada e pouco valorizada no seu modo de liderar.

Uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2012 apresentou que, mesmo com todas as evoluções e conquistas, a diferença salarial de gênero ainda é um ponto desafiador já que as mulheres ainda recebem menos que os homens no ambiente corporativo, conforme apresentado na Figura 4.

Rendimento médio real do trabalho das pessoas ocupadas, por sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – 2003 - 2011*



FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.
*Média das estimativas mensais.

Figura 4 - Rendimento médio real do trabalho das pessoas ocupadas por sexo.⁴

Outra pesquisa realizada pelo IBGE (2012) relacionando com o tempo de estudo, também aponta que mesmo tendo estudado mais tempo as mulheres ainda assim recebem menos que os homens. A figura 5 apresenta os dados dessa pesquisa.

⁴ Fonte : IBGE 2012 - Rendimento médio real do trabalho das pessoas ocupadas por sexo.

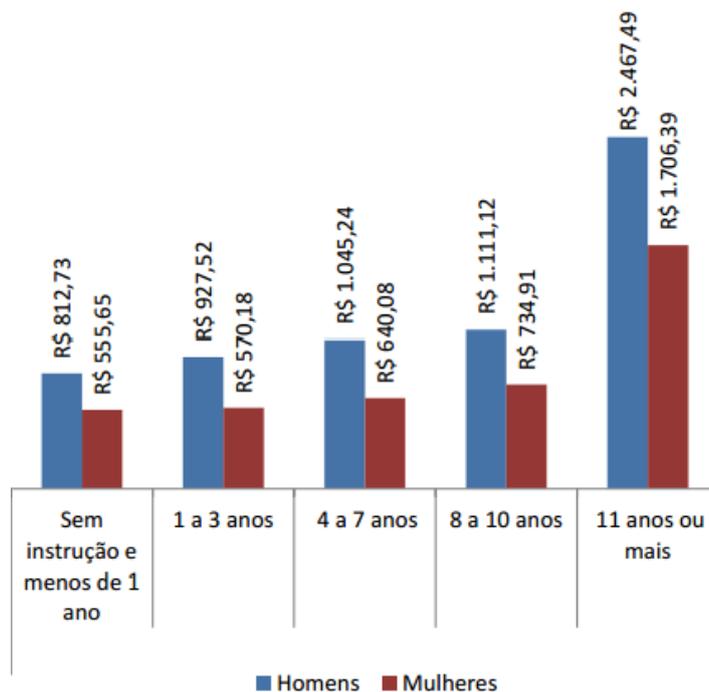


Figura 5 - Rendimento Médio real da população ocupada, por grupos de anos de estudo segundo o sexo (2011).⁵

Recentemente uma pesquisa da PNAD, realizada pelo IBGE em 2014 e publicada no site do valor econômico em novembro de 2015 reporta que as mulheres recebem 74,5 % do que ganham os homens. Essa informação apresenta uma rápida evolução se comparada com a citada anteriormente na Figura 4 com dados de 2011, onde em 2003 elas recebiam 70,8% e em 2011 72,3% do que eles recebiam.

Segundo Hofstede (Apud, Netto, Dias e Mello, 2003)), a feminilidade salienta os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e qualidade de vida. Desta forma a mulher se deixa envolver mais nas questões emocionais enquanto o homem é mais prático e objetivo.

Robbins (2014) aborda a seguinte polêmica: “ Existem diferentes estilos de liderança entre homens e mulheres ?” Os homens são líderes mais eficazes, ou essa honra pertence às mulheres? Ele afirma que evidências indicam mais pontos em comum do que diferenças na forma de liderança de ambos gêneros., A semelhança se dá com as atividades exercidas por pessoas que ocupam o cargo de liderança, uma vez que as atividades são basicamente as mesmas em que a

⁵ Fonte: IBGE 2012.- Rendimento Médio real da população ocupada, por grupos de anos de estudo segundo o sexo (2011)

que mais se destaca é a capacidade de influenciar os outros e esse trabalho os dois sexos fazem igualmente bem.

Ainda o autor afirma que apesar de existir mais semelhanças que diferenças, a forma de trabalho deles não é a mesma, sendo os estilos de liderar os pontos mais opostos. As mulheres tendem a usar um estilo mais democrático, passam profundidade, segurança e encorajam seus funcionários, lutam por uma equipe forte e consolidada, enquanto homens possuem um estilo de liderança mais centrado em executar tarefas, dirigem as atividades dos colaboradores e controlam as atividades da organização.

Uma pesquisa realizada pela consultora Zenger Folkman (Peron, 2014) cujo objetivo era identificar a eficácia de liderança com 16 mil líderes, apontou que as mulheres conquistam um índice de eficácia de 54,5% contra 51,8% de homens. Outra pesquisa publicada na Harvard Business Review (2011), feita pela mesma consultora, informa quais são as competências nas quais elas superam os homens e dentre as listadas elas se destacam com doze competências. A Figura 6 apresenta o quadro informando o resultado da pesquisa.

Competências de Liderança	Homens	Mulheres
Tomam a iniciativa	49,8	56,4
Demonstra grande integridade e honestidade	49,9	54,7
Foco em resultados	50,6	55,2
Pratica auto-desenvolvimento	51,3	56,0
Desenvolve os demais	51,1	55,1
Inspira e motiva os outros	51,6	55,1
Constrói relacionamentos	51,2	54,5
Colaboração e trabalho em equipe	52,1	54,5
Campeão da mudança	51,6	54,0
Estabelece objetivos agressivos	51,7	54,1
Resolve problemas e analisa erros	52,0	52,7
Comunicação forte e prolífica	52,9	53,4
Conexão do grupo com o mundo exterior	52,3	52,1
Inovação	52,6	52,2
Experiência técnica ou profissional	52,1	51,1
Desenvolve uma perspectiva estratégica	53,7	51,2

Competências em que as mulheres se mostraram mais eficazes que os homens

Figura 6 - Competência de liderança por gêneros.⁶

⁶ Fonte: Harvard Business Review ,2012

A pesquisa reforça a teoria de Robbins (2014) que aponta que as mulheres desenvolvem pessoas, constroem relacionamento e colaboram para o trabalho em equipe.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo descreve e justifica o método de pesquisa utilizado para a realização da presente pesquisa, expondo o processo de a coleta e análise dos dados e apresentando possíveis limitações inerentes ao referido método.

3.1. Tipo de pesquisa e forma de coleta de dados

Segundo Gil (1999, pág 45), pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (...) A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (...) ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Rosa e Arnoldi (2006) e Luna (1988, apud,Junior,2011) definem a pesquisa como:

“Uma atividade de investigação capaz de oferecer, e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe.”

Vergara (2000) classifica pesquisa em duas abordagens direcionadas para fins e meios. A finalidade da pesquisa poderá ser descritiva ou explicativa. A descritiva expõe características que determinam a população ou fenômeno e também pode fazer correlações entre variáveis enquanto a explicativa busca justificar motivos que esclareçam quais fatores contribuem para ocorrência de determinados fenômenos.

Segunda Vergara (2000) os dados podem ser quantitativos, através de busca por resultados que possam ser quantificados, ou seja, estatísticos; ou qualitativos, quando o objetivo é obter qualidade aprofundada sobre o fenômeno estudado.

Ainda segundo Vergara (2000), um dos meios de coleta de dados é a realização de entrevistas para a obtenção de informações a respeito do que as

peças sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram e também acerca das suas explicações, percepções ou razões a respeito de coisas anteriores.

Dencker (2000 apud Vergara) informa que as entrevistas podem ser estruturas, constituída de perguntas definidas, não estruturadas com flexibilidade e liberdade para direcionamento da situação adequada ou semiabertas que combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade debater sobre o tema proposto.

Para o estudo em questão cuja pergunta é: Quais as características da liderança feminina na gestão da equipe de uma instituição financeira, planejou-se um estudo de caso com uma entrevista semi-estruturada com perguntas abertas e fechadas previamente estabelecidas. Antes da realização inicial da coleta de dados foi realizada uma pesquisa teste com o Gerente de Atendimento Eduardo Wolf para verificação da adequação, clareza e objetividade das perguntas elaboradas, em que se identificou a necessidade de ajustes. O roteiro utilizado é disponibilizado no Anexo 1 ao final deste trabalho.

3.2. Fonte de informações e coleta de dados

Vergara (2000) define universo como população total e amostra como população amostral. A população total é o conjunto de elementos que possuem as características do objetivo do estudo e população amostral é uma parte desta população total.

Sendo assim a observação total deste trabalho engloba todas as mulheres com cargo de liderança na instituição Banco Santander Brasil e a população observacional foi formada por oito mulheres com cargo de gerentes de atendimento e gerentes gerais das agências do Rio de Janeiro da rede RJ/ES nas regionais Centro, Sul e Oeste.

Essa amostra atende ao objetivo do presente estudo de buscar explorar a percepção das mulheres com relação a suas principais características como líderes e seus desafios numa empresa do setor financeiro brasileiros.

A etapa de coleta de dados foi a realização das entrevistas. No total aconteceram oito entrevistas pessoais presenciais, executadas com diversas líderes do banco. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora, e foram realizadas fora das agências do

banco Santander no horário de almoço das entrevistadas ou ao final da sua jornada de trabalho. As entrevistas pessoais não foram gravadas, foram realizadas somente anotações para posterior análise dos dados encontrados. Apresentação e análise dos resultados

O presente capítulo abordará os resultados encontrados na pesquisa a fim de analisar os discursos das mães entrevistadas em relação às experiências vividas por estas após a maternidade. Incluindo suas escolhas e sentimentos, principalmente os ligados ao consumo neste período. E assim, é chegada à conclusão de como o consumo influencia na construção de uma identidade materna.

3.3. Análise dos dados coletados.

Gil (1999) informa que a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de maneira a possibilitar o alcance às respostas ao problema proposto no estudo.

Na fase de análise procurou-se reconhecer as semelhanças e diferenças existentes entre as respostas das entrevistadas e o que foi descrito pelas teorias apresentadas no capítulo de revisão de literatura. Nessa parte do estudo, realizou-se uma análise das informações relevantes obtidas por meio das entrevistas, relacionando-as com as teorias de Liderança. A lógica empregada nessa análise foi permeada pela pergunta central e suas derivadas.

Para análise desses dados, as perguntas foram divididas de acordo com os temas apresentados na Tabela 6 abaixo:

TEMA	OBJETIVO
Tipos de Liderança	O objetivo deste tema era de mapear as principais características de liderança encontradas nas entrevistadas e compará-las com os modelos descritos no capítulo 2 deste estudo.
Desafios da liderança feminina	O objetivo deste tema era identificar quais desafios percebidos pelas entrevistadas.

Tabela 2 - Classificação dos temas abordados nas entrevistas⁷

3.4.Limitações do método.

Segundo Vergara (2000) todo método tem possibilidades e limitações e cabe ao autor antecipá-los.

Uma delimitação decorre do fato da pesquisa adotar a coleta de dados sobre um grupo reduzido de gestoras, cabendo ressaltar que os resultados, ainda que úteis, não podem ser generalizados para o universo de gestoras do banco Santander Brasil. No entanto, tais resultados revelam dados importantes que podem ser aprofundados por meio de pesquisas mais abrangentes, como amostras maiores e que adotem procedimentos probabilísticos da seleção amostral.

Outra limitação identificada foi somente a visão feminina quanto ao tema proposto, o universo de gestores líderes do sexo masculino não faz parte desta pesquisa.

Há ainda uma limitação relevante, a pesquisadora, por ser mulher e trabalhar na organização estudada, pode apresentar algum viés na interpretação dos resultados ou mesmo nas entrevistas.

⁷ Fonte: o autor.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em três seções que apresentam e discutem os principais resultados encontrados, analisa e discute suas implicações.

A primeira seção apresenta e descreve brevemente o Banco Santander e sua subsidiária brasileira.

A seguir, se apresenta um resumo das principais características das entrevistadas, permitindo a contextualização da amostra usada para o presente estudo.

Por fim, são analisados os resultados encontrados pelas entrevistas, à luz da literatura estudada, buscando por meio da identificação de padrões e diferenças, explorar as características da liderança feminina no Banco Santander.

4.1.A Empresa Banco Santander

O Banco Santander é uma instituição financeira multinacional, com sede em Madri, na Espanha. O Banco foi fundado em 1857 na província de Santander, atualmente a província se chama Cantábria, Espanha.

Em 1957 o banco firmou acordo de parceria com o banco Intercontinental no Brasil, no entanto somente em 1970 instalou seu primeiro escritório de representação comercial local, na região do Centro de São Paulo.

O banco no Brasil implantou uma estratégia de aquisições para sua expansão. Em 1997 adquiriu o Banco Geral do Nordeste S.A e em 1998 banco o Noroeste S.A. Três anos depois, em 2000, comprou o Banco Meridional- Bozano Simonsen e venceu o leilão de privatização do Banco do Estado de São Paulo o Banespa S.A, tal aquisição tornou o Santander o maior banco estrangeiro da América Latina. Em 2007 se consolidou no país após a aquisição do ABN AMRO (Banco real).

O Banco Santander Brasil S.A, conta com um corpo de funcionários composto por aproximadamente 50 mil, e em torno de 183 mil em todo o mundo. Está presente em todas as regiões brasileiras, possui cerca de 3.0000 agências e postos de atendimento e 18.000 unidades de caixas eletrônicos.

A organização possui 6 projetos institucionais: Programa Escola Brasil, Educação Infantil, Amigo de Valor, Parceiro do Idoso, Universidade Solidária,

Programa Saber e Parcerias em ação, apoia a cultura e se destaca no apoio e investimentos em universitários, ofertando bolsas de estudos para grandes universidades no mundo.

Em 2016, lançou uma campanha através de vídeos nos principais meios de comunicação do país, narrada pelo ator brasileiro Lázaro Ramos, com um novo posicionamento da marca, com a pergunta: “O que a gente pode fazer por você hoje?” Composta por 4 vídeos iniciais, a campanha aborda temas como diversidade e empoderamento feminino, campanha essa que despertou o interesse por esse trabalho.

4.2. Resumo das características das entrevistadas

As entrevistas foram realizadas com 8 mulheres gerentes gerais e gerentes de atendimento, todas colaboradoras do banco Santander Brasil, sendo 7 brasileiras e 1 espanhola expatriada do Santander da Espanha. As gerentes pertencem ao Santander Brasil da Regional RJ/ES, nas regionais Sul, Centro, Norte e Oeste no estado do Rio de Janeiro.

As entrevistadas estão na faixa etária entre 35 e 45 anos, em geral com mais de 10 anos na organização. São todas graduadas há pelo menos 8 anos e pretendem continuar pelos próximos dois anos na empresa no cargo de liderança. A Tabela 3 apresenta detalhadamente o perfil, tempo de formação, tempo na organização e tempo no cargo de cada entrevistada.

Colaboradoras	Idade	Filhos	Cargo	Informações gerais da amostra		
				Tempo de formação (em anos)	Tempo na empresa (em anos)	Tempo no cargo (em anos)
Colaboradora 1	40	SIM	G.A	14	20	7
Colaboradora 2	38	NÃO	G.G	14	12	4
Colaboradora 3	44	SIM	G.G	10	12	1
Colaboradora 4	42	SIM	G.A	15	13	4
Colaboradora 5	39	NÃO	G.A	12	13	2
Colaboradora 6	39	SIM	G.A	16	15	6
Colaboradora 7	37	SIM	G.G	10	10	2
Colaboradora 8	35	NÃO	G.A	8	9	3

Tabela 3 - Perfil das Entrevistadas.^{8 9}

⁸ Fonte: próprio autor

⁹ G.A. = gerente de atendimento e G.G. = gerente geral

4.3. Análise dos resultados

As entrevistadas possuem entre 35 e 44 anos, sendo 62,5% com idade de 35 aos 39 anos e 37,5% acima de 40. Esse dado, embora não seja o foco do presente estudo, se torna relevante por identificar que as mulheres cada vez mais cedo estão se destacando em cargo de gestão.

Outro dado a ressaltar é com relação à maternidade. A amostra apresenta que 62,5% das colaboradoras têm filhos, e estas, ao serem perguntadas sobre a influência da maternidade em sua forma de liderar, 100% afirmaram que o modo de liderar é influenciado pelo fato de ser mãe e pela rotina de cuidar da vida profissional e dos filhos. Essa influência se dá no modo de colocar seus subordinados como sendo seus filhos e entendendo a necessidade de cada um. A evolução feminina para o mercado de trabalho se iniciou no período em que as mulheres ficavam responsáveis pelos filhos e o lar e as líderes entrevistadas apresentaram que o principal motivo de aspirar ascensão profissional é garantir o futuro dos filhos com a melhor qualidade de vida possível. Conforme ressalta a Colaboradora 4:

“Tenho 2 filhos, minha equipe é muito nova de idade e maturidade, trato como se fossem meus filhos também, gosto de ajudar e orientar na formação deles. Acredito que se eu não fosse mãe não teria tanta paciência. Sou mãe solteira e pretendo continuar ocupando altos cargos na organização para oferecer o melhor para meus filhos sempre. Sempre respeito para ser respeitada e tento influenciá-los de maneira positiva”.

As gestoras líderes, conforme o Gráfico 1 demonstra, possuem entre 1 e 7 anos no cargo, sendo que as mais experientes – todas com mais de 3 anos no cargo - demonstraram mais autoconfiança de exercer cargos de liderança, não tendo percebido fatores negativos de sua liderança.

As entrevistadas que possuem menos de três anos no cargo apontam pontos negativos, como dificuldade de motivação dos colaboradores e o tempo na organização. Para elas os funcionários que possuem mais tempo na empresa são resistentes às mudanças e por isso elas nem sempre conseguem alcançar as metas estipuladas pela instituição. Conforme ressalta a Colaboradora 3.

“ Estou apenas há um ano no cargo e o ponto negativo nesse período foi a resistência à mudança que os colaboradores com mais tempo na organização possuem, eles não se esforçam para alcançar os objetivos e não aceitam ser cobrados”.

Este ponto confirma a teoria situacional, descrita por Barbieri (2012), em que define que o êxito da liderança depende da prontidão de seus liderados.

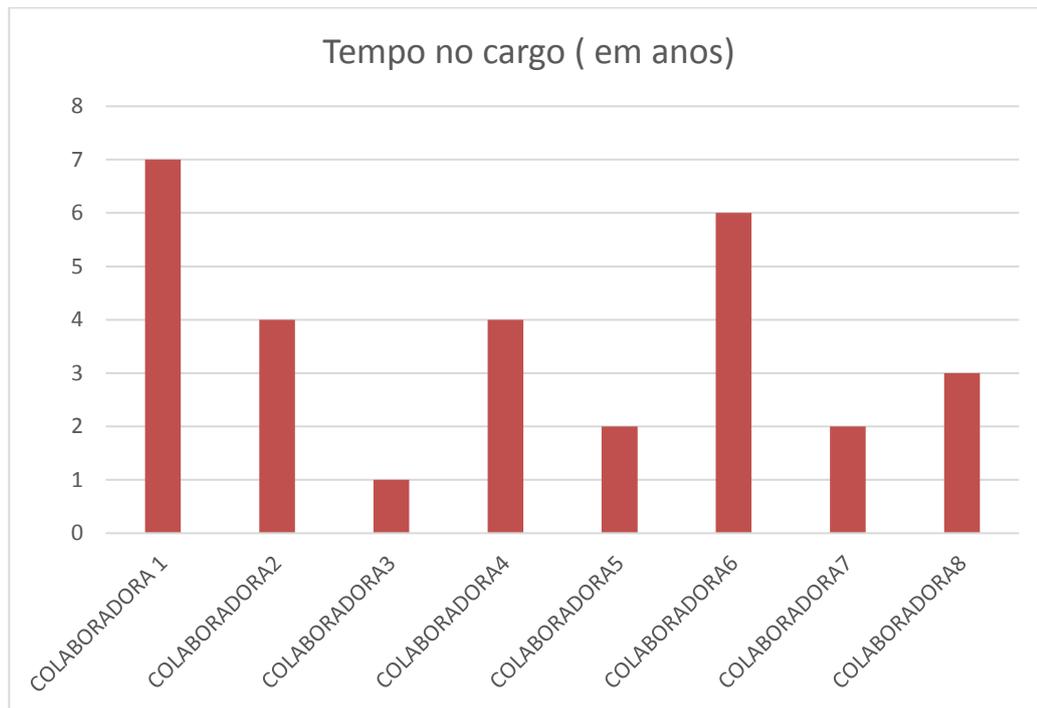


Gráfico 1 - Tempo no que as entrevistadas estão no cargo (fonte: Autor)

Um dado interessante apresentado na pesquisa é que 100% das colaboradoras afirmam aceitar desafios e encorajar seus colaboradores, comprovando duas, das cinco vias de liderança propostas por Barbieri (2012):

A primeira – aceitação de desafios, afirma que os líderes geralmente estão propensos a alcançar metas estabelecidas, são inovadores, estão dispostos a vencer um objetivo, no entanto sabem de um possível insucesso na realização de alguma tarefa.

A segunda se relaciona com motivação, através dos cuidados e conhecimentos dos colaboradores, afirma que este líder cria uma relação de confiança e encoraja seus colaboradores, oferecem amor e atenção a seus clientes, fornecedores ou serviços.

Elas acreditam ser líderes por encorajar seus colaboradores, elas buscam um crescimento mútuo e inovador e aceitam desafios, declaram estar dispostas alcançar as propostas de metas estabelecidas pela organização, mas sabem das dificuldades de alcançá-las. Conforme citado pela colaboradora 7 quando questionada sobre as responsabilidades do seu cargo e concluiu:

“Trabalho em uma organização totalmente voltada para resultados e são desafiadoras as metas estabelecidas, sempre

aceito e estou disposta a liderar minha equipe para alcançar os resultados, no entanto nem sempre consigo entregar a meta de seguro”

Para entender os estilos de liderança dessa conceituada organização, as entrevistadas foram questionadas quanto a algumas teorias propostas Barbieri (2012). A Tabela 4 resume as teorias selecionadas para o questionário elaborado neste trabalho.

Das 8 entrevistadas, 62,5% relataram influenciar sua equipe pelo carisma, e 37,5% pelo controle da realização de uma tarefa e pelos objetivos a serem alcançados.

Desta forma as entrevistadas tende a deter um estilo de liderança carismática ou do modelo de contingência.

Teoria dos Traços	Possuem alguns adjetivos: ambição, energia, honestidade, integridade, autoconfiança, flexibilidade para adaptação, inteligência, entre outros.
Modelo da Contingência	Influência do controle ou da realização de uma tarefa e os objetivos a serem alcançados.
Teoria da troca entre líderes e Liderados	Os líderes criam grupos que se caracterizam como “ do lado de dentro” ou “ do lado de fora” da organização.
Liderança Carismática	São líderes carismáticos e possuem capacidade heroica ou extraordinária
Liderança Visionária	Capacidade de criação e articulação na visão do futuro realista e atrativa aceita por grande parte ou por todos os subordinados.

Tabela 4 - Resumo das Teorias de Barbieri (2012).

Um outro ponto relevante a identificar é que a Teoria dos Traços também é presente no estilo de liderança das entrevistadas. Elas foram questionadas quanto a quais adjetivos pessoais influenciam na sua liderança, todas apontaram honestidade como uma qualidade e 50% reforçaram a importância desta característica por trabalharem em uma instituição financeira. Como relata a Colaboradora 2.

“Sou pontual, responsável, proativa, dinâmica e honesta, para o Banco na agência sou a “ dona do negócio”, por esse motivo não posso ser conivente com nenhuma ação ilícita e tenho que dar resultados, sou amiga dos colaboradores, mas no ambiente de trabalho, deixo aflorar meu lado profissional e sou muito rígida quanto aos procedimentos”.

Robbins (2014) afirma que as mulheres possuem um estilo de liderança democrático, dado confirmado na presente pesquisa realizada com as colaboradoras. A pergunta de número 7 solicitava que as entrevistadas classificassem em escala de 0 a 5 (onde zero era o mais frequente) qual o comportamento usado na tomada de decisão, sendo as opções: (i) Procura saber a opinião dos colaboradores (democrática); (ii) Escolhe sozinha (autoritária) e (iii) Delega a escolha (liberal).

O comportamento democrático chama a atenção por ter sido indicado com a maior frequência (5) por 100% das entrevistadas. Em termos gerais, as respostas indicam uma tendência ao uso de estilo democrático, seguido do liberal, pela liderança feminina do banco Santander, conforme ilustra o Gráfico 2.

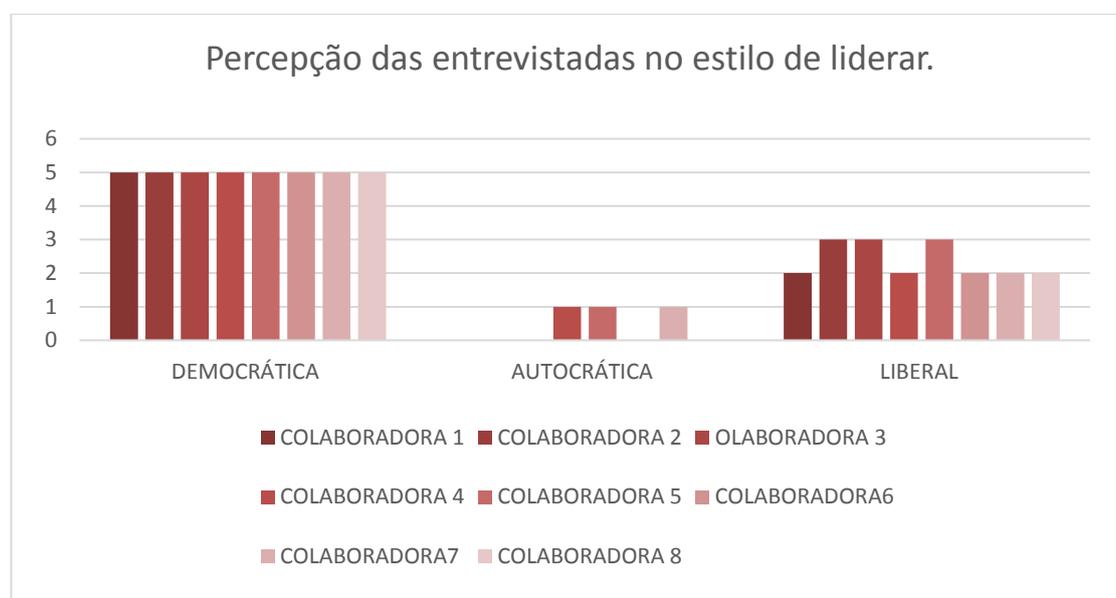


Gráfico 2 - Percepção das entrevistadas com relação ao seu comportamento (fonte: Autor)

Outro aspecto explorado na pesquisa refere-se às responsabilidades do cargo de liderança na instituição. Embora a teoria aponte que liderar é a capacidade de influenciar e encorajar seus colaboradores (Robbins, 2014), 90% das entrevistadas apontaram que não só lideram como também exercem atividades junto com seus subordinados. Conforme a resposta da Colaboradora 5:

“Lidero uma equipe composta por coordenadores, operadores de caixa, estagiários e jovem aprendiz, além de

auxiliar a equipe comercial. Sou responsável por todo o atendimento ao cliente e organização da agência. Tenho responsabilidades documentais em que todas precisam ser aprovadas por mim, como por exemplo: aprovo as contas correntes”.

Quando questionadas se mulheres na organização eram líderes tão eficientes quanto os homens, a resposta unânime foi que se consideram líderes melhores que os homens, o que não confirma a conclusão de Robbins (2014), que identificou mais pontos em comum do que diferenças na forma de liderança de ambos os gêneros. Elas acreditam que são melhores, por serem mais racionais, por serem mais sensíveis, por buscar equipes consolidadas e procurarem compreender melhor seus colaboradores. A colaboradora 3 reforça que:

“Já tive gestores homens e mulheres, e hoje sou uma líder, portanto afirmo com toda propriedade que as mulheres são líderes mais eficientes que os homens, temos empatia, agimos com o coração. Cuidamos do lar, da família e ainda nos destacamos nos negócios. Realizamos mil coisas ao mesmo tempo, enfim somos o futuro da nação”

De acordo com 7 entrevistadas, os homens da organização recebem mais que mulheres exercendo o mesmo cargo, e as sete acham isso um descaso e um grande preconceito com o gênero feminino. A única entrevistada que respondeu não ter essa informação foi a espanhola e ela acredita que homens e mulheres recebem igualmente, que esse assunto é apenas especulação.

Corroborando Hofstede e a Teoria Neocarismática, ao serem questionadas quanto a fatores emocionais no modo de liderar, 90 % apontam que seu modo de agir é influenciado pelo seu emocional e que buscam se adaptar à emoção de seus subordinados. Nas palavras da colaboradora 3:

“Para liderar uma equipe financeira é preciso ter inteligência emocional, no entanto nem sempre podemos dividir o eu pessoal do eu profissional. Busco não tomar decisões precipitadas quando não estou bem emocionalmente. Nos meus dias de TPM eles sofrem nos dias de TPM delas eu sofro”

A pergunta de número 11 do questionário se destinava ao entendimento por parte das gestoras líderes dos desafios de liderar. Apesar das pesquisas apontarem a diferença salarial como um dos maiores desafios (IBGE,2012), e da constatação de que as mulheres são mais compreensivas e possuem maior capacidade de relacionamento interpessoal (Robbins (2014), 100% das gestoras identificaram liderar pessoas como a tarefa mais difícil em seus cargos. Elas apontam que entender a necessidade de cada um e relacionar com diferentes tipos de personalidades são os maiores desafios desse cargo. Conforme ressalta as colaboradoras 8 e 1, respectivamente:

“Maior desafio são as pessoas. Entender que cada um tem um ritmo, facilidade ou dificuldade de aprendizado”

“Identificar e entender a necessidade de cada um é o maior desafio, as pessoas são diferentes e possuem costumes próprios”

O presente estudo aborda a diferença salarial de gêneros como um fator desafiador para as mulheres que buscam ascensão profissional, no entanto para as entrevistadas a disparidade salarial não é visto como um desafio, o mais impactante para elas é entender os costumes e hábitos pessoais de cada colaborador e alinhar com a cultura da organização.

Para entender se a organização está coerente com seu novo posicionamento a última pergunta questionou se a empresa promove, como afirma, a diversidade de gêneros e apoia a mulher em seu papel profissional. 100% das gestoras afirmaram que sim, que a organização promove mulheres de acordo com seus desempenhos e resultados, inclusive ressaltando a recente criação de uma carreira para mulheres gestantes.

5 Conclusão

Neste capítulo será apresentado as conclusões do tema abordado ao longo deste trabalho do ponto de vista do autor, que pode observar de perto cada gesto, reação e comportamento das entrevistadas

5.1. Conclusões do autor

O presente trabalho teve como objetivo identificar as características da liderança feminina de uma instituição financeira brasileira.

Para atingir esse objetivo, foram realizadas pesquisas de campo e bibliográficas, com a realização de entrevistas com mulheres gestoras líderes do Banco Santander Brasil no estado do Rio de Janeiro. A pesquisa bibliográfica apresentou conceitos de gestão de pessoas segundo Chiavenato (1999), definiu liderança com o ponto de vista de Robbins, (1943), estilos de liderança conforme White e Lippitt (1939) e as teorias de liderança com o ponto de vista de Barbieri (2012).

Foi apresentado o período que se iniciaram as primeiras conquistas da mulher pela inserção no ambiente profissional no mundo e no Brasil, o foco da investigação. O trabalho aborda também os desafios da liderança feminina e sua grande luta por condições de trabalho justas e igualitárias.

A pesquisa de campo possibilitou o acesso às informações pessoais e profissionais das entrevistadas e a análise do tema proposto.

Um dado interessante apresentado no trabalho, foi identificar que 100% das líderes apontam que a maior dificuldade de liderar é entender as culturas pessoais de cada subordinado, e embora Robbins (1943) aponte a mulher com maior flexibilidade e melhor relacionamento interpessoal, constatou-se que elas também sentem dificuldade de relacionamento com os colaboradores.

Um outro ponto relevante foi identificar que 100% das gestoras que tinham filhos, (cinco das oito entrevistadas), informaram que ser mãe influencia no seu modo de liderar, de modo a ver seus subordinados como se fossem seus filhos e apresentam apreço e cuidado.

É visível, após a análise, a dificuldade de separar sentimentos pessoais da vida profissional, mas para liderar é preciso ter inteligência emocional.

Foi percebido por parte das líderes um sério comprometimento com a referida organização, todas as entrevistadas buscam se desenvolver, desenvolver suas equipes e juntas, alcançarem as metas propostas pela empresa.

As líderes se mostram orgulhosas por serem mulheres e terem conquistado cargos de liderança na organização, se sentem seguras e preparadas para alcançar cargos de alto escalão.

Foi possível o entendimento das lutas e conquistas das mulheres no Brasil no passado, e o quanto isso foi importante para as mulheres do presente e a esperança de melhores avanços de desenvolvimento e conquista de espaço para as mulheres do futuro.

A tabela 7 apresenta a conclusão de algumas características da liderança feminina identificadas no presente estudo.

Conclusão das características de liderança identificadas.

Liderança democrática
Aceitação de desafios
Encorajam colaboradores
Ser mãe Influência no modo de liderar
Adjetivos: integridade, autoconfiança e honestidade.
Carismáticas.

Tabela 5. - Conclusão das características de liderança identificadas.
(fonte: Autor)

É notável que são muitos os desafios de liderar uma instituição financeira totalmente voltada para resultados e grandes lucros, mas elas não desistem e as empresas percebem cada vez mais e apoiam algumas características femininas, tais como a capacidade de executar multitarefas, a valorização do trabalho em equipe, a perseverança e constância, o menor imediatismo, a capacidade de raciocinar no longo prazo, maior abertura, flexibilidade e a busca por desenvolvimento constante. Essas características também incentivam organização a oferecer espaço e desenvolvimento para mulheres, como o Banco Santander faz.

Pode-se concluir que a organização está coerente com a campanha apresentada, pois promove suas colaboradoras de acordo com seus desempenhos profissionais, independentemente de ser mulher, mãe, dona de

casa, e até mesmo da possível vontade de gerar uma criança, tanto que criou, como ressaltam as colaboradoras, um plano de carreiras para gestantes.

Na introdução deste trabalho foi citada uma figura pública que é um exemplo mundial de liderança feminina e, para expressar por meio de uma frase, a aparente visão das entrevistadas para um futuro não tão distante, expõe-se a letra da música de Beyonce: WHO RUN THE WOLRD? GIRLS! Traduzindo: Quem vai dominar o mundo? Mulheres!

5.2. Sugestões e Recomendações para novos estudos

Diante dos resultados apresentados, recomenda-se uma pesquisa quantitativa com maior número de entrevistadas, afim de testar as premissas levantadas na presente pesquisa. Essa pesquisa poderia explorar não só o estado do Rio de Janeiro, como também todas as cidades brasileiras onde o Banco atua.

Outra oportunidade identificada durante as entrevistas, seria explorar as diferenças culturais, especialmente da percepção feminina. O banco Santander, como multinacional espanhola, promove com frequência a vinda de expatriados para exercer funções de liderança. Foi percebido que a percepção da entrevistada espanhola divergia em alguns assuntos da percepção das entrevistadas brasileiras. Sugere-se, portanto, um estudo sobre Cultura Organizacional, para entender o quanto um líder é influenciado pela sua cultura local e o aprofundamento em gestão de pessoas.

Sugere-se também, um estudo quanto a visão dos homens liderados por mulheres, para identificar se o ponto de vista masculino se relaciona ou não com o ponto de vista feminino.

6 Referências Bibliográficas

BANCO SANTANDER. **Santander no Brasil**. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-brasil>> Acesso em 15 nov. 2016.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: práticas atuais sobre RH estratégico**. Atlas, São Paulo, 2012.

CARDOSO, F.P; Silva, R. C. **Liderança Feminina: Um Enfoque das Dificuldades às Conquistas no Mundo dos Negócios**. UNISLESIANO Lins – SP, 2010. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/51845.pdf>> Acesso em: 03 mai.2016.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

_____, IDALBERTO. **Teoria Geral da Administração II: Abordagens Descritivas e Explicativas da Administração**. Ed. Makron Books. São Paulo, 1993.

CONSUMIDOR Moderno. **Conheça 11 Direitos Trabalhistas só para Mulheres. 2015**. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br/2015/04/15/conheca-11-direitos-trabalhistas-so-para-mulheres/>> Acesso em: 10 nov. 2016.

ERSNT & Young – EY. **Liderança Feminina nas Empresas Fortalece Economia, Mostra Estudo da EY**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.ey.com/br/pt/newsroom/news-releases/release_estudo_mulheres>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ESPÍNOLA, G. **A trajetória do da Poder Mulher: do Lar ao Mercado de Trabalho, 2011**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/eudelucy/a-trajetria-do-poder-da-mulher-do-lar-ao-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 06 mar. 2016.

FONSECA, L. H. A. **O líder nas Organizações e a Evolução da Liderança Feminina**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, 2013 Nº 000034 ISSN 2236-6717 10/07/2013. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia_0.pdf> Acesso em: 20 jul.2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2010.

G1. Globo. **Com Número de Mulheres em cargos de liderança tem alta no Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/03/numero-de->>

mulheres-em-cargos-de-lideranca-tem-alta-no-brasil.html > Acesso em 05 jul. 2016

GOULART, Michael. **25 Conquistas das mulheres no Brasil. 2012.** Disponível em: <http://www.historiadigital.org/curiosidades/25-conquistas-historicas-das-mulheres-no-brasil/> Acesso em: 19 nov. 2016.

IBGE. **Pesquisa industrial de emprego e salário, 2012** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/12062003indic2002.shtm> > Acesso em. 10 ago.2016.

LOIOLA, Camila C. **Mulher empreendedora: Dificuldades e preconceitos-TCC-** Departamento de Administração – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

MACAMBIRA, J.O. **Percepções da Liderança Feminina por Parte dos Funcionários em um Órgão Público.** UNICEUB, Brasília 2013. Disponível em: <[http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/4991/1/21041178%20\(3\).pdf](http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/4991/1/21041178%20(3).pdf)> Acesso em: 15 jul.2016.

MAIS Mulher 360. **Santander abraça empoderamento feminino em nova campanha** Disponível em: <<http://movimentomulher360.com.br/2016/04/santander-campanha/>> Acesso em 10 jun. 2016.

MENDES, Rafaella. **A luta pelos direitos trabalhistas das mulheres. Movimento de Mulheres** Olga Benário. 2013. Disponível em: <<http://averdade.org.br/2013/10/luta-direitos-trabalhistas-mulheres/> >Acesso em: 21 out. 2016.

MOLLER, M.A .B; Gomes, J.P.S. **Quid Vincit? O impacto da Liderança Feminina na Implicação Organizacional.** Anais Eletrônicos... Análise Psicológica. V.28 n. 4 Lisboa (2010). Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312010000400010>. Acesso em: 10 jul. 2016.

MUNDO Educação. **População Feminina no Brasil.** Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/populacao-feminina-no-brasil.htm> >Acesso em: 10 nov. 2016.

NETTO,A.B; DIAS,E.P; MELLO,P.C.R. **Análise da obra cultura organizacional e cultura brasileira organizada por Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas.** Revista Eletrônica de Administração- FACEF – vol.02 Ed. 02 . Janeiro – Junho 2003.

OLIVEIRA, N; Oliveira, R. C. M; Dalfior, S.D.R. **Gênero e Novas Perspectivas de Trabalho: Um Estudo Junto A Mulheres de Gerentes de Atendimento no Banco do Brasil.** Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Anais eletrônicos...: Florianópolis. – SC, ENANPAD, 2000. Disponível em: <<http://saogabriel.pucminas.br/administracao/wp-content/uploads/2013/08/G%C3%AAneros-e-as-novas-perspectivas-no-trabalho.pdf>>. Acesso em :10 jul. 2016.

PERON, Rafael et al. **Liderança Feminina: Sobre mulheres no comando e algo a mais.** 2014 Disponível em : <<https://papodehomem.com.br/lideranca-feminina-sobre-mulheres-no-comando-e-algo-mais/>> Acesso em 07 jul. 2016.

PORTAL Brasil. **Mulheres são maiorias no ingresso e na conclusão de cursos superiores.** 2015. Disponível em:<<http://www.brasil.gov.br/educacao/2015/03/mulheres-sao-maioria-no-ingresso-e-na-conclusao-de-cursos-superiores>> Acesso em: 21 out. 2016.

_____. **Mulheres são maioria em universidades e cursos de qualificação.** 2016. Disponível em:<<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/03/mulheres-sao-maioria-em-universidades-e-cursos-de-qualificacao>> Acesso em 02 ago. 2016.

RESCZECKI, M.C. **Diversidade Cultural: Analisando a Ocupação de Mulheres em Cargos de Média e Alta Administração. Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo V.08 N.02 ,2011. Anais Eletrônicos. São Paulo,2011. Disponível em:< <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08-2art02.pdf>> Acesso em: 07 jul. 2016

ROBBINS, Stephen P; DeCenzo, David A; Wolter, Robert M. **A Nova Administração.** Tradução de Luciano Antônio Gomide São Paulo. Saraiva, 2014.

SILVA, T.O. **População Feminina no Brasil.** 2016 Disponível em: < <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/populacao-feminina-no-brasil.htm> > Acesso em: 10 nov. 2016

SILVIA, M.P. **Mulher e Poder: Percepções de Líderes Femininas na Organizações.** Bauru – SP. 2014. UNESP. São Paulo, 2014 Disponível em: <<http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121244/000756022.pdf?sequence=1>> Acesso em: 03 mai.2016.

SOBRE Mulheres. **O vinho e a saúde da mulher.** Disponível em: <<http://sobre-mulheres.blogspot.com.br/>> Acesso em: 21 out. 2016.

TONANI, A.V. **Gestão Feminina: Um Mito Diferencial de Liderança Mito ou Nova Realidade.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. CNEG .Anais Eletrônicos ...: Rio de Janeiro: CNEG, 2011. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf> Acesso em: 15 jul.2016

TURMINHA da MPF. **Mulher, o dia , a história, os avanços e desafios.** Disponível em: <<http://www.turminha.mpf.mp.br/viva-a-diferenca/mulher/dia-da-mulher-a-historia-os-avancos-e-os-desafios>> Acesso em 10 jun. 2016.

VAGALUME. **Mulher (sexo frágil).** Erasmo Carlos. Disponível em: <<https://www.vagalume.com.br/erasmo-carlos/mulher-sexo-fragil.html>> Acesso em: 10 jun. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. Ed. São Paulo. Atlas, 2000.

WIKIPÉDIA. **Mulher (álbum).** Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Mulher_\(álbum\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Mulher_(álbum))> Acesso em 10 jun. 2016.

_____. Beyoncé Disponível em:<
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Beyonc%C3%A9> > Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. Eliana (Apresentadora) Disponível em:
<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Eliana_\(apresentadora\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Eliana_(apresentadora)) > Acesso em 18 nov. 2016

7 Apêndice 1

7.1. Questionário de entrevistas realizadas

- 1) Qual seu cargo?
- 2) Você pretende continuar como gestora nos próximos 2 anos?
 - 2.1) Qual sua formação? Se formada, há quanto tempo se formou?
- 3) Qual sua idade?
- 4) Quanto tempo você trabalha no banco?
 - () até 2 anos
 - () acima de 2 e abaixo de 5
 - () acima de 5 e abaixo de 10
 - () mais que 10 anos
- 5) Quanto tempo você está no cargo?
 - () aproximadamente 1 ano
 - () aproximadamente 2 anos
 - () aproximadamente 3 anos
 - () aproximadamente 4 anos
 - () há mais de 5 anos
- 6) Você possui filhos? Se sim, você acredita que ser mãe influencia no seu modo de liderar? De que forma?
- 7) Estabeleça uma pontuação de 0 a 5, sendo 0, o mais próximo de não tomar uma decisão desta forma e 5 o mais próximo de tomar a decisão desta forma, diante de uma escolha na maioria das vezes na tomada de decisão como líder.
 - () Procura saber a opinião dos colaboradores

() Escolhe sozinha

() Delega a escolha

8) Liste 3 das características abaixo que lhe faz crer ser uma líder:

() Aceitação de desafios

() Capacidade de influenciar uma visão compartilhada

() Capacidade de encorajar seus colaboradores

() Habilidade de ser um exemplo para sua equipe

() Habilidade de motivar e cuidar de sua equipe

() Outras _____

9) Selecione abaixo um fator que influencia no seu modo de liderar:

() Controle da realização de uma tarefa que busca alcançar

() Troca de experiência com liderados

() Seu carisma com os demais

() Sua visão de futuro realista , aceita por todos ou grande parte dos liderados

() outro _____

10) Quais as responsabilidades do seu cargo?

11) Quais os desafios de liderar?

12) Na sua empresa existe diferença salarial de acordo com o gênero? Se existir, qual sua opinião sobre esse tema?

13) Você acredita que mulheres são líderes tão eficientes quanto homens? Justifique!

14) Quais fatores influenciaram positivamente e negativamente no seu desenvolvimento de líder?

- 15) Quais adjetivos você possui que influência no seu modo de liderar? De que forma?
- 16) Você acredita que fatores emocionais podem influenciar no seu modo de gestão? Quais?
- 17) Sua organização promove a diversidade de gêneros e valoriza a mulher enquanto profissional? De que forma?