

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA DE RECURSOS HUMANOS

JUCELENE WESTPHAL

**GESTÃO DE CARREIRA E LIDERANÇA FEMININA NO SETOR BANCÁRIO:
OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2018

JUCELENE WESTPHAL

**GESTÃO DE CARREIRA E LIDERANÇA FEMININA NO SETOR BANCÁRIO:
OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de MBA em RH, do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Pato Branco..

Orientadora: Prof.^a MSc. Audrey Hausschildt Merlin

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão de Carreira e Liderança Feminina no Setor Bancário: Oportunidades e Desafios

Jucelene Westphal Fergütz

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 19h40min, do dia 27 de julho de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Giovanna Pezarico
Avaliadora - UTFPR

Prof^a. M.Sc. Gabriella Suzana Lorenzton Maffioletti
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma etapa realizada.

A Prof.^a MSc. Audrey Hausschildt Merlin pela orientação, dedicação
e atenção em todos os momentos.

Agradeço às organizações estudadas pela oportunidade de realização da pesquisa.

Agradeço ainda, aos amigos e colegas pela compreensão durante os momentos de
dificuldades enfrentadas em todas as etapas deste processo de finalização de curso.

RESUMO

WESTPHAL, Jucelene. Gestão de carreira e liderança feminina no setor bancário: oportunidades e desafios. 2018, 56p. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Pato Branco - como requisito de avaliação parcial para obtenção do Título de MBA em Recursos Humanos.

Este estudo busca compreender a gestão de carreira e liderança feminina no setor bancário, apontando as oportunidades e os desafios encontrados nesse segmento, analisando 02 agências de microcrédito no município de Pato Branco- PR. Considerando tal propósito, os objetivos específicos foram: Verificar o perfil das mulheres que atuam em bancos privados no Município de Pato Branco- PR; Identificar a partir das percepções das bancárias, quais os principais desafios e oportunidades vivenciados na gestão de carreira e liderança; Analisar, a partir dos elementos apurados, as possibilidades de crescimento profissional no ramo bancário para cargos de liderança feminina. Em termos metodológicos foi utilizada uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, para tanto utilizou-se como técnicas de coleta de dados através de um questionário aplicado às colaboradoras das agências. Em termos de construção do referencial teórico, abordou-se conceitos sobre liderança, mulher e o mercado de trabalho, o papel da mulher na liderança e desafios e oportunidades da gestão de carreira. Neste sentido, os principais autores que subsidiaram a pesquisa foram: Andrade(2012), Campello(201), Duarte (2008), Moura(2013), Neira (2012) e Salvador (2012). A pesquisa se torna relevante, pois busca compreender, através das percepções das mulheres bancárias os desafios e oportunidades do dia a dia de suas profissões, como enfrentam as pressões diárias e conciliam tudo isso com a vida pessoal como família, afazeres domésticos e qualificação profissional.

Palavras chaves: Liderança, mulher, carreira.

ABSTRACT

WESTPHAL, Jucelene. Career management and women's leadership in the banking sector: opportunities and challenges. 2018, 56p. Work of completion of course presented to the MBA course in human resources of the Federal Technological University of Paraná-Campus white duck-as a requirement of partial evaluation to obtain the title of MBA in Human resources.

This study seeks to understand the career management and women's leadership in the banking sector, pointing out the opportunities and challenges encountered in this segment, analyzing 02 microcredit agency in the municipality of Pato Branco-PR. Considering this purpose, the Specific objectives were: to check the profile of women working in private banks in the municipality of Pato Branco-PR; Identify from the perceptions of banking, what the main challenges and opportunities experienced in career and leadership management; To analyze, from the established elements, the possibilities of professional growth in the banking sector for women's leadership positions. In methodological terms a qualitative approach of descriptive character was used, for both used as data collection techniques through a questionnaire applied to employees of the agencies. In terms of the construction of the theoretical reference, it approached concepts about leadership, women and the labour market, the role of women in leadership and challenges and opportunities for career management. In this sense, the main authors who subsidized the research were: ANDRADE (2012), Campello (201), Duarte (2008), Moura (2013), Neira (2012) and Salvador (2012). The research becomes relevant, because it seeks to understand, through the perceptions of the banking women the challenges and opportunities of the day to day of their professions, how they face the daily pressures and reconcile all this with the personal life as family, chores and professional qualification.

Key words: Leadership, woman, career.

LISTA DE SIGLAS

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa Etária	28
Gráfico 2: Estado Civil	29
Gráfico 3: Número de Filhos	30
Gráfico 4: Escolaridade	31
Gráfico 5: Cargo Atual	32
Gráfico 6: Tempo de Trabalho	33
Gráfico 7: O banco oferece curso/treinamento?	34
Gráfico 8: Principal atividade de lazer	35
Gráfico 9: O banco oferece oportunidade de desenvolvimento de minha carreira.	37
Gráfico 10: No desenvolvimento de carreira, aqui no banco, vejo que as mulheres estão em condições de igualdade na concorrência de vagas para alta gerência.	38
Gráfico 11: A carga horária de trabalho tem sido um obstáculo para meu crescimento dentro da empresa.	39
Gráfico 12: As demandas familiares tem sido um importante limitador à minha ascensão profissional.	40
Gráfico 13: Moro em outro município e o deslocamento tem sido um impedimento à minha disputa por vagas de progressão funcional.	41
Gráfico 14: Sinto-me satisfeita com os resultados da minha carreira, até o momento.....	42
Gráfico 15: Nosso ambiente de trabalho é agradável.	43
Gráfico 16: Sinto que tenho perfil de liderança e sou valorizada por isso.	44
Gráfico 17: Considero-me satisfeita com a função que desempenho.....	45
Gráfico 18: Sinto que homens e mulheres recebem tratamento equivalente, nas atribuições e avaliações dos resultados produzidos.	46
Gráfico 19: Sinto que o meu esforço e dedicação são percebidos e valorizados pelo Banco.	47
Gráfico 20: Acredito que a minha melhor oportunidade ainda está por vir.	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
2 A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO: UMA TRAJETÓRIA DE DESAFIOS E SUCESSO	13
2.1 LIDERANÇA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.....	13
2.1.1 O papel da mulher na liderança.....	16
2.1.2 Liderança feminina em instituições bancárias.....	20
2.2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE CARREIRA NO SÉCULO XXI	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 POPULAÇÃO	25
3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
52REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES.....	54
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO.....	55

1 INTRODUÇÃO

A presença feminina é realidade inegável nas organizações em diferentes segmentos de mercado com atuação de destaque e relevância. No entanto, a mesma ainda não se apresenta de modo equiparável à presença masculina.

Sabe-se da grande importância do papel feminino nas organizações, onde suas inúmeras qualidades como organização, responsabilidade, senso crítico, empatia e motivação, dentre outros sempre destacam o seu trabalho.

Assim como em inúmeros outros segmentos, um local de menor presença feminina é o setor bancário, onde ainda prevalece a presença masculina, especialmente em cargos/funções de liderança. No entanto, nas últimas décadas, um contingente expressivo de mulheres passou a ocupar cargos/funções de relevância no setor bancário. Uma pesquisa realizada pelo CAGED no início de 2018 demonstra a diferenciação de gênero feita pelos bancos no Brasil. Segundo a pesquisa as 1.283 mulheres admitidas nos bancos em janeiro de 2018 receberam, em média, R\$ 3.116,41. Esse valor corresponde a 71,8% da remuneração média auferida pelos 1.316 homens contratados no período.

Nesse contexto, o presente estudo estabelece como *lócus* de pesquisa, a realidade das profissionais do setor bancário, buscando compreender a gestão de carreira e liderança feminina no setor bancário, apontando as oportunidades e os desafios encontrados nesse segmento.

Esse cenário estimula as discussões sobre o papel da mulher na gestão contemporânea, a partir dos desafios e oportunidades inerentes a um período de maior competitividade nas organizações e, conseqüentemente, de maior agressividade do ponto de vista de cobrança por resultados corporativos e pressões do ponto de vista social, familiar e profissional.

Nesse sentido, cabe a este estudo, compreender como se estabelecem as tensões pessoais e profissionais no atual cenário. Analisando elementos com sentido e significado para essas profissionais que tentam construir uma carreira sólida, arrojada e competitiva, sem descuidar-se do seu papel de mulher, mãe, esposa e tantos outros que lhes são instituídos pela sociedade contemporânea e por elas mesmas e a conciliação de cargos femininos com gestão de carreira, cuidados com a casa, a família, surgindo constantes desafios para a mulher.

Compreende-se como essencial a abordagem dessa temática perante o fato de cargos de liderança ainda serem tão pouco ocupados por líderes femininas, em meio a um mercado ainda ‘machista’ e que não valoriza ou reconhece a atuação da mulher nesse âmbito.

Deste modo, este estudo procura abordar como pergunta de pesquisa: **quais as principais oportunidades e ameaças à gestão de carreira e liderança para as mulheres que atuam no setor bancário no Município de Pato Branco- PR?**

Para tanto, este estudo apresenta a seguir os principais elementos que justificam a escolha da temática e os objetivos que orientarão suas ações. Após, apresenta a revisão bibliográfica, dando ênfase na liderança feminina nas organizações, direcionando a pesquisa para o setor bancário e a gestão de carreira. Em seguida, serão apresentados os pressupostos metodológicos que orientarão o estudo, realizado através de uma pesquisa qualitativa em agências de Cooperativas de crédito no Município de Pato Branco- PR. Os dados serão tabulados e analisados à luz dos referenciais teóricos orientadores.

1.1 JUSTIFICATIVA

A liderança feminina ainda é fonte de interesse e dedicação de estudiosos do comportamento humano. Tendo em vista que a inserção da mulher no mercado de trabalho, sua expansão, permanência e distinção no desempenho de diferentes funções, desafia a compreensão e o entendimento desse importante, relevante e significativo, fenômeno social.

Ainda que prevaleça a cultura e a predominância da presença masculina em muitos cargos/funções de liderança e que pesem sobre as mulheres alguns fatores discriminatórios, elas têm ocupado importante espaço no mercado de trabalho, com distinção de desempenho, técnico, conceitual e humano. Também revelam crescentes habilidades, conhecimentos e atitudes no desempenho de funções mais complexas e em espaços, tradicionalmente, ocupados por homens. Sabendo desses desafios assim, é também uma inquietação desta autora, profissional da Administração, estudante na área de Gestão de Pessoas, mulher e mãe, a compreensão da dinâmica que envolve o cotidiano das profissionais que atuam em um segmento de mercado, reconhecido pelo seu elevado nível de estresse e pressão. Analisar através das respostas dos questionários, quais as percepções das colaboradoras quanto ao desenvolvimento de suas carreiras, seu cotidiano familiar, se isso implica ou não no seu

desempenho profissional, assim como a identificar se é percebido a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho.

A pesquisa abordada é de relevância, pois busca compreender, através das percepções dessas mulheres, quais os principais desafios e oportunidades para a gestão de carreira, considerando as limitações e pressões diárias, especialmente, aquelas voltadas à vida pessoal: família, filhos, afazeres domésticos, qualificação profissional e outros.

Através dessa discussão, se buscará compreender como as mulheres enfrentam essas situações e de que maneira as dificuldades e os desafios diários são superados. Assim sendo, considerou-se relevante o desenvolvimento de estudos de casos para analisar as maiores dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres no setor bancário e na gestão de carreira, através de uma abordagem qualitativa, como método de investigação. Analisando e discutindo pontos fundamentais para a compreensão da percepção dessas mulheres em relação a gestão de carreira e a liderança feminina ainda inserida em um mercado ‘masculino’ e com desafios constantes.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais desafios e oportunidades na gestão de carreira e liderança, vivenciados pelas mulheres no setor bancário, no Município de Pato Branco- PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar o perfil das mulheres que atuam em bancos privados no Município de Pato Branco- PR
- ✓ Identificar a partir das percepções das bancárias, quais os principais desafios e oportunidades vivenciados na gestão de carreira e liderança;
- ✓ Analisar, a partir dos elementos apurados, as possibilidades de crescimento profissional no ramo bancário para cargos de liderança feminina.

2 A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO: UMA TRAJETÓRIA DE DESAFIOS E SUCESSO

2.1 LIDERANÇA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

A liderança nos dias atuais tornou-se algo muito almejado, significando geralmente destaque entre os demais colegas de trabalho e conquista de um cargo de confiança na organização em que está inserido. Mas o que vem a ser a liderança em si?

Neira (2009) nos aponta as palavras de Motta (1991) para exaltar o significado dessa:

Liderança é um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns, constituindo essencialmente uma interação pessoal e podendo ser vista como uma função gerencial, embora não seja privativa da gerência. A essência desse trabalho gerencial é fazer as organizações operarem com eficiência e eficácia. (NEIRA, 2009, p. 26 apud MOTTA, 1991, p.39).

Durante várias décadas, se acreditava que liderança era o simples ato de planejar, organizar, coordenar e controlar, (NEIRA, 2009, p. 26).

Esse conceito sofreu algumas alterações importantes. E embora o termo liderança venha sendo usado a cerca de duzentos anos, na língua inglesa, se acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1.300 da era cristã. (NEIRA, 2009, p. 26, apud FURTADO, 2009).

Mas, existe uma predisposição de quem é ou será líder?

Oliveira (2012), relata as palavras de Meneghetti (2008) nesse contexto, o qual afirma que “o líder possui em si mesmo algo que se pode definir vocação ôntica, em determinado aspecto, já nasce com a pré-disposição, com a atitude, tem um dote natural. Depois, por meio da vida e da escola, aprende o ofício”.

Porém, segundo Oliveira (2012):

O que é apenas potencial, predisposição, precisa ser construído historicamente, durante a existência do indivíduo. Então, este precisa buscar os meios, o conhecimento, a educação, cultura, enfim, providenciar tudo de que necessita para desenvolver seu próprio potencial, reforçando cada vez mais sua própria identidade. Esse potencial é independente do gênero que a pessoa possui. (OLIVEIRA, 2012, p. 26).

Oliveira (2012, p. 27 apud SOUKI, 2007) nos aponta algumas atitudes importantes verificadas nas ações dos líderes de sucesso: iniciativa, missão impossível, criatividade, comunicação, ação eficaz, energia infinita, congruência.

Além disso, perspicácia e percepção diferenciada para que possa conseguir empreender, gerir, administrar, gerar consenso e atitude nos liderados.

Hoje se pode destacar alguns tipos de liderança observados nas organizações. Liderança transformacional, liderança servidora e liderança autêntica.

A liderança transformacional é uma das lideranças mais observadas nos dias atuais.

Segundo Salvador (2012), a liderança transformacional, é um processo de transformação nas pessoas.

Preocupa-se com emoção, valores, ética, normas e metas de longo prazo. Envolve uma forma excepcional de influência, que move os seguidores a realizar mais do que aquilo que normalmente é esperado deles. Sendo composta por quatro componentes: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada (SALVADOR, 2012, p. 44 apud NORTHOUSE, 2008, p. 303).

Duarte (2008) também nos traz seu apontamento sobre o líder transformacional, definido como alguém que:

- a) fixa elevados padrões de comportamento;
- b) estabelece-se, ele próprio, como modelo;
- c) ganha a confiança dos seus seguidores,
- d) estabelece objetivos futuros desenvolvendo estratégias para alcançá-los, e;
- e) é cético em relação ao status quo, inovando mesmo quando a organização tem sucesso.

Moura (2013) também nos contribui sobre a temática, afirmando que:

A liderança transformadora desempenha um papel de transformação no desenvolvimento e na consciência dos liderados sobre várias questões, tomando uma ação inspiradora e instigadora na consecução de esforços para o alcance das metas pretendidas. (MOURA, 2013, p. 36).

Vejamos agora sobre a liderança servidora.

Conforme Salvador (2012, p. 44 apud GREENLEAF, 1979), “o líder-servo é primeiro servo... Ele começa com o sentimento natural que se quer servir, servir em primeiro lugar.

Então a escolha consciente leva a pessoa a aspirar à liderança. Essa pessoa é nitidamente diferente de alguém que é primeiro líder”.

A atitude servidora pode parecer utópica ou até mesmo algo que não faz sentido às relações organizacionais (Salvador, 2008, p. 13), mas tem sido uma forma de liderança, que atualmente vem sendo discutida como útil e valorizada nas atividades empresariais. (DUARTE, 2008, p. 45).

E ainda a liderança autêntica, considerada uma das novas áreas de pesquisa nesse segmento.

Segundo Duarte (2008, p. 43 apud NORTHOUSE, 2008), “deve ser considerada sob três perspectivas: intrapessoal (autoconhecimento, autorregulação e autoconceito); de desenvolvimento (desenvolve as capacidades ao longo da vida e de acordo com as necessidades) e interpessoal (surge das interações entre líderes e liderados)”.

Os líderes autênticos agem de acordo com profundos valores e convicções pessoais, para construir credibilidade e ganhar o respeito e a confiança dos seguidores, incentivando diversos pontos de vista e construir redes de relações de colaboração com os seguidores, e, assim, conduzir de uma maneira que os seguidores reconheçam como autênticos.

Podemos destacar ainda a liderança carismática, que segundo Moura (2013, p. 35) “esse líder inicia declarando uma visão fascinante a seus liderados, com o objetivo de proporcionar um senso de comunidade, fazendo o elo entre o presente com expectativa de um futuro esperançoso para a organização e seus liderados”.

Encontramos ainda na literatura abordada, a liderança visionária, onde o líder apresenta uma visão voltada para o futuro, podendo ser capaz de arquitetar, projetar instituições.

Apesar dos tipos de liderança destacados neste trabalho, compreende-se que a capacidade de liderar pode ser considerada i) um dom – que nasce com o indivíduo, sendo natural; ii) uma capacidade técnica – aprendida através dos estudos e formações específicas; e ainda, iii) uma habilidade prática – desenvolvendo-se a partir das necessidades do meio em que se vive ou trabalha. (DUARTE, 2008, p. 45).

Para compreendermos melhor os aspectos de liderança e o modo de liderança feminina atual, aponta-se a seguir o papel da mulher na liderança.

2.1.1 O papel da mulher na liderança

Historicamente, sabe-se que a primeira divisão de tarefas relacionadas ao trabalho ocorreu em relação ao sexo: masculino e feminino. No mundo primitivo, que se deu essa divisão inicial, cabia aos homens cuidar da caça e da pesca e à mulher, a coleta dos frutos e posteriormente o cultivo da terra. (ANDRADE, 2012, p.42).

Ao longo dos séculos, inclusive com a questão do feminismo, as mulheres vão conquistando seu espaço. Já retratando da questão de liderança, surgem inúmeros questionamentos e apontamentos em nossa literatura diferenciando a liderança masculina e feminina.

Ainda existe uma grande tendência de cultura organizacional valorizar mais a liderança masculina e desvalorizar a liderança, os atributos femininos. (CAMPELLO, 2011, p. 26). Para realizar um comparativo entre a liderança masculina e feminina, Campello (2011) cita as palavras de Amorim (2010), o qual retrata essas diferenças ao comparar “a mulher com um golfinho e o homem com um tubarão”.

Na arte da liderança, a mulher se assemelha a um golfinho pois é uma motivadora e uma excelente comunicadora. Quando assume postos de liderança, prefere o funcionamento em rede ao hierárquico, procura respeito em vez de obediência, e reconhece que a lealdade deve ser conquistada, e não exigida. (CAMPELLO, 2011, p. 28).

Atende as necessidades das pessoas sem deixar de lado os resultados e objetivos finais.

Campello (2011) nos apresenta a ideia de Amorim (2010), ao indicar que o comportamento masculino é observado como oposto do feminino. “Os executivos gostam de dar ordens aos seus subordinados esperando obediência e lealdade, sem reservas”.

Buscando um comparativo entre os dois comportamentos, encontra-se na literatura apontamentos de que o comportamento masculino se baseia no modo mais tradicional e o comportamento feminino em um modelo mais recente, que considera as qualidades mais femininas. (CAMPELLO, 2011, p. 28 apud LODEM, 1988).

As líderes femininas respondem a situações baseadas em níveis tanto do pensamento, quanto do sentimento. Além disso, essa forma de gestão promove relacionamentos pessoais mais estreitos com os colaboradores e utiliza melhor a intuição e a criatividade. (CAMPELLO, 2011, p. 29).

Já o modelo masculino de gestão, conhecido como modelo tradicional, é retratado como agressivo, não emocional, menos sensível e distante. (CAMPELLO, 2011, p. 29). Duarte (2008, p. 03) nos relata que existem aspectos nos papéis de gênero que são relevantes para perceber a liderança.

Existe um conjunto de características mais fortemente imputáveis ao homem, descrito como uma tendência para a assertividade, controlo e confiança, agressividade, ambição, dominância, independência e competição. Outro conjunto de características assume-se como prerrogativa das mulheres e é principalmente descrito como o bom trato em relação aos outros, afetividade, amabilidade, simpatia, sensibilidade social, gentileza e prestação de auxílio. (DUARTE, 2008, p. 03).

Tradicionalmente a liderança de sucesso é definida em termos masculinos. HÖPFL e MATILAL, (2006) revelam que, se existe vantagem, ela não pertence à liderança feminina e as oportunidades para as posições de liderança não são iguais.

Gray (1994, citado por Hojgaard, 2002), brincando com o assunto, prevê que sejam necessários 400 anos para que homem e mulher se encontrem igualmente representados em posições de liderança elevadas...ou seja, apenas no Século XXV! No entanto, existe evidência empírica que revela que esta crença, embora exista, não é justificada. (DUARTE, 2008, p. 07).

Nos anos 80 o acesso a posições de liderança era explicitamente negado à mulher porque numa cultura onde se encontra fortemente presente o fenómeno “pensar no líder é pensar no homem”, a mulher não tinha qualquer oportunidade de atingir papéis de liderança influentes (DUARTE, 2008, p. 09, apud EAGLY e CARLI, 2007).

Para trazermos esses comparativos à números, aponta-se as ideias de Duarte (2008), que através dos apontamentos de Taborda (2007), nos relata que:

As mulheres representam apenas 6% dos executivos mais bem remunerados das empresas da Fortune 500; as mulheres constituem 2% dos presidentes executivos, e ocupam 15% dos lugares de direção. Apenas 1 em cada 5 lugares de topo são ocupados por mulheres; 10% dos gestores de topo são mulheres; 46% das empresas europeias ainda não têm nenhuma mulher nos conselhos de administração; 15% é a diferença salarial entre homem e mulher na Europa; 40% da mão-de-obra mundial é feminina, mas só 3% ocupam lugares de poder. Estes são alguns dos recentes números da desigualdade espelhada na nossa sociedade global segundo a Comissão Europeia (Instituto Nacional de Estatística). (DUARTE, 2008, p. 09 apud TABORDA, 2007).

Acredita-se ainda existir um longo caminho para chegar-se a igualdade de gênero no âmbito da liderança, e infelizmente, as mulheres ficam em segundo plano nesse aspecto.

Apesar desses comparativos e da maior valorização do homem em alguns aspectos, tem-se a comemorar as conquistas femininas na liderança das organizações.

Não se pode falar em liderança feminina sem dissertar sobre mulheres, sobre a perspectiva de gênero feminino e os movimentos que surgiram referentes a estas. Observa-se que, ao longo dos anos, configuraram-se inúmeros movimentos feministas. (MOURA, 2016, p. 37).

Entretanto, foi somente no século XIX, no Ocidente, que o feminismo tornou-se um movimento social. E em 1968 ocorreu o que foi chamado de a “segunda onda”, o feminismo voltou-se para as questões que iam além das preocupações sociais e políticas, voltando-se para construções teóricas, por meio de debates e discussões chegando-se ao conceito de gênero (MOURA, 2016, p. 37, apud LOURO, 1997).

O Movimento Feminista se afirmou como um processo que criou meios para que a condição feminina fosse legitimada como objeto de estudo, de forma a constituir um corte histórico, legitimando o tema como problema científico. (MOURA, 2016, p. 38).

Desta forma, serviu de apoio a ideia de que a trabalhadora deveria ser o centro das atenções do movimento, bem como sua participação e relação com o mercado e trabalho.

Segundo Hoffman e Trocoso (2004), citados por Moura (2013), “a participação da mulher vem se ampliando no que se refere à aproximação por sexo no quantitativo de participação no mercado de trabalho, como também na evolução da escolaridade feminina e ainda na esperança futura de uma diminuição da lacuna salarial entre homens e mulheres ao longo da história”.

Ainda é visível o número de mulheres em situações desumanas de empregabilidade, com remuneração bem aquém do trabalho realizado por homens, em virtude de resquícios de uma sociedade patriarcal e capitalista.

Mas é possível também observar mudanças neste contexto cultural, como, por exemplo, o aumento do nível de escolaridade das mulheres com onze anos ou mais de estudos no período de 2001 a 2008, bem como o de quinze anos ou mais em relação ao mesmo período e anos dos homens, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2008); o que conjectura o aumento da capacitação da mulher por meio do estudo, e, com isso, aumentando seu arcabouço teórico, bem como proporcionando a expansão de seus conhecimentos, permitindo o desenvolvimento de competências. (MOURA, 2013, p. 43).

Desse modo, deve-se destacar nas palavras de Moura (2013) um estudo realizado por Tonani (2011), que tem por objetivo apresentar a evolução da participação da mulher no

mercado de trabalho, na busca de identificar se realmente existe diferencial desta liderança para as empresas. Chegou às seguintes conclusões:

Que o mundo dos negócios e o mercado estão em busca de soluções alternativas para se tornarem competitivos, tal busca vai ao encontro de um ambiente mais propício a liderança feminina, acreditando que estas teriam mais competência na realização dos objetivos propostos. (MOURA, 2013, p. 46 apud TONANI, 2011).

Para a autora, ambos os gêneros têm condições de exercer uma boa liderança; no entanto, empregar as antes contempladas fraquezas femininas como vantagem competitiva, acrescentando maior delicadeza, intuição e versatilidade aos seus processos de gestão farão que as empresas sejam mais completas e complementares. (MOURA, 2013, p. 46 apud TONANI, 2011).

A participação da mulher no mercado de trabalho, de um modo geral, tem se ampliado ao longo dos últimos anos, constatada pelo crescimento do número de mulheres com vínculo empregatício formal em vários níveis, apesar de ainda inferior aos percentuais masculinos. Em 2009, 35,5% das mulheres tinham carteira assinada, enquanto esse percentual em relação aos homens indica 43,9%. (MOURA, 2013, p. 46 apud TONANI, 2011).

A mulher deve desenvolver uma atitude de maturidade diante de todos, deve construir o respeito de todos para com ela, deve ser uma referência de segurança em todas as relações que possa realizar. Deve ainda saber reunir todas as características da inteligência, ressaltando-as e ampliando-as no seu dia-a-dia. Pode ser feminina, porém deve abolir todas as atitudes que comumente são atribuídas as mulheres, afirmando sua inferioridade e fraqueza. Não deve ser contraditória e ambivalente, mas sim construir para si espaços sociais com extraordinária inteligência e coerência de vontade. (OLIVEIRA, 2012, p. 31).

Atualmente, no Brasil, observa-se o despontar do potencial empreendedor de nossas líderes, em várias áreas, na política, na música, no teatro, nas empresas. Segundo a revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, Abril/2009, de cada 100 brasileiras, 13 estão à frente da própria empresa. (OLIVEIRA, 2012, p. 31-32).

A revista ressalta ainda pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento da liderança feminina, com base em pesquisas com várias mulheres empreendedoras bem-sucedidas. Apresentam um estilo de comunicação assertivo para expor suas ideias e estratégias para a gestão do negócio, o que facilita a compreensão de suas orientações, na delegação de suas responsabilidades, mostra um estilo de liderança envolvente e gostam de levar as pessoas a pensar da mesma forma que elas. Assim, conquistam o apoio e o comprometimento da equipe em relação aos objetivos comuns. (OLIVEIRA, 2012, p. 32).

A líder pode ajudar a compreender as estratégias de negócio e a implementar as mesmas nas gestões de suas equipes, podendo identificar oportunidades e buscar soluções.

Após observadas algumas conquistas das mulheres no meio da liderança, vale ressaltar a liderança feminina em instituições bancárias, abrangendo a temática deste estudo.

2.1.2 Liderança feminina em instituições bancárias

A presença feminina nos diversos setores da economia é fato cada vez mais frequente. Os modelos de organizações sociais “encontram-se menos masculinos, exigindo e contribuindo para feminização de vários setores da sociedade, entre eles, o bancário”. (ARAUJO, 2008).

Segundo Rama e Martins (2013, p. 18), a participação das mulheres no setor bancário “se intensificou a partir da década de 1960, pois até então a presença feminina nos bancos era quase que insignificante, ocupando funções de pouca relevância”.

Nos anos 1990, a entrada de novas tecnologias no setor bancário contribuiu para o aumento da participação feminina nesta área, registrando em 1994, no Brasil, 41,4% de mulheres neste setor, chegando a 45,7% em 2002. Apesar disso, com o aumento das vendas de produtos e serviços bancários as mulheres continuavam sendo alocadas nas atividades de atendimento, como escriturárias e caixas, sem muita expectativa de ascensão dentro dos bancos. (RAMA e MARTINS, 2013, p. 18-19).

Por muito tempo, a presença masculina foi muito mais expressiva, não apenas no setor bancário, mas, em muitos outros setores do mercado, tendo em vista, os arranjos sociais, políticos e econômicos que foram se transformando ao longo dos últimos 30 anos.

Araújo (2003) nos ressalta essa substituição do trabalho do homem pelas máquinas. Vejamos:

O capitalismo soube aproveitar bem a capacidade das máquinas de fazer o trabalho que antes era função, principalmente dos homens: de cérebro, inteligência, razão e capacidade de decisão. Agora simplesmente os homens são substituídos por máquinas, aumentando os lares onde pais estão desempregados e somente a mãe exerce atividade remunerada. Os bancos não precisam primordialmente dos homens, as máquinas fazem o trabalho deles. (ARAUJO, 2003, p. 02)c.

Araújo (2003) ainda nos destaca que as outras funções, a mulher consegue exercer bem, tais como ser sociável, ser competente, aumentar a carta de clientes do banco, e o melhor, recebendo muito menos que o bancário (homem) da década de 90.

A mulher, apesar de ter superado muitas barreiras no setor bancário, ainda encontra diversas limitações para alcançar o sucesso profissional. Essas ‘limitações’ ainda estão presentes no campo doméstico, onde precisam cuidar da casa, dos filhos, etc., e também no campo profissional, onde temos ainda empresas culturalmente conservadoras. (RAMA e MARTINS, 2013, p. 20).

Ainda em relação às mulheres bancárias, Rama e Martins (2013, p. 20) ressaltam que a “ascensão profissional das mesmas obteve um crescimento a partir dos concursos, neste período foi estabelecida a Lei nº 5.473 de 1968 decretando a proibição de distinção entre os sexos para provimento de cargos”.

Apesar de ingressarem com mais facilidade no setor bancário, as mulheres encontram mais fatores limitadores para ascensão aos cargos gerenciais, como por exemplo, a mobilidade física, sendo mais “complicada a situação de transferir-se para outra cidade, ou até mesmo estado, muitas vezes em função da família e principalmente dos filhos”. (RAMA e MARTINS, 2013, p. 21).

2.2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE CARREIRA NO SÉCULO XXI

Geralmente os discursos nas organizações pregam igualdade de condições e oportunidades para o sexo feminino e masculino no ambiente organizacional, entretanto, ainda existe uma clara evidencia com relação à desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho. Seja quanto aos níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidades de exercer determinadas funções, o trabalho da mulher ainda sofre limitações. (NEIRA, 2009, p.25).

A presença das mulheres ocupando posições de liderança segue sendo, no começo do século XXI, excepcional e minoritária, resultando em uma quase nula visibilidade pública. (SALVADOR, 2012, p. 49).

Continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados ao poder político ou ao mundo econômico (Nogueira, 2006). O pouco espaço ocupado pelas mulheres ainda é tema recorrente e problema sentido na grande maioria dos setores da sociedade. (SALVADOR, 2012, p. 49).

Ainda segundo Salvador (2012), um estudo realizado por Jack Zenger e Folkman Joseph revela que a maioria dos líderes (64%) ainda são os homens, e quanto maior o nível, mais homens aparecem. Neste grupo, 78% dos gestores de topo eram homens, 67% no nível imediatamente inferior (isto é, altos executivos que se reportam diretamente aos gestores de topo), e 60% no gerente nível abaixo daquele.

Sabe-se porem que, em todos os níveis de liderança, as mulheres são classificadas por seus pares, chefes e subordinados como melhores líderes do que os seus colegas do sexo masculino. Por que então as mulheres são minorias absolutas em cargos de liderança e quando assumem esse papel encontram tanta dificuldade?

Pode-se encontrar ainda nos dias atuais essas respostas na existência do que chamamos de ‘teto de vidro’, metáfora para o medo e a discriminação. “Na medida que as pessoas têm preconceito contra as mulheres como líderes e líderes em potencial, esse preconceito se manifesta de muitas formas e tem vários efeitos”. (SALVADOR, 2012, p. 43 apud CARLI; EAGLY, 2001, p. 631).

Esse “teto de vidro” existente nas organizações, é que de alguma maneira, limita e impede o desenvolvimento pleno da carreira feminina, principalmente quando é feita uma comparação com a evolução masculina nestes ambientes. O teto de vidro existente nas organizações é uma forma de preconceito contra mulheres líderes e aquelas que são líderes em potencial, interferindo na capacidade das mulheres para ganhar autoridade e influência. (SALVADOR, 2012, p. 43).

A existência dos preconceitos, barreiras e problemas são grandes impecílios enfrentados, mas, felizmente, de certa forma não conseguem ser superiores a capacidade das mulheres liderarem.

Sendo a mulher um ser complexo, que possui uma carga de responsabilidades específicas, características particulares e que tenta cada vez mais destacar-se na sociedade, temos que valorizar os pontos positivos e amenizar os pontos negativos. Muitas são as formas de inserir a mulher no mercado de trabalho e a partir daí propiciar a sua subida para os cargos de topo. (SALVADOR, 2012, p. 50-51).

O alerta para a importância da consolidação da participação feminina no mercado de trabalho não deve ser encarado apenas pelo fato de serem minorias ou vítimas sociais, mas

sim porque são capazes de mudar eficazmente as formas de trabalho, gerar lucros e impulsionar economias em qualquer nível. (SALVADOR, 2012, p. 30).

Torna-se urgente e imprescindível que as mulheres sejam mais valorizadas no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança, pois há muito tempo as mesmas nos demonstram seu valor, sua competência e que são extremamente capazes de fazer a diferença.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em razão dos objetivos propostos para este estudo, a metodologia adotada será pautada pelos princípios da abordagem qualitativa, por acreditar-se que esse método seja o mais apropriado para a compreensão dos desafios e oportunidades vivenciados pelas mulheres do setor bancário na gestão de carreira e liderança.

Nesse sentido, destaca-se a abordagem adotada por Richardson (2010, p. 90), que evidencia o fato de que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Do mesmo modo, Minayo (2000 p. 21) esclarece que tal abordagem, “permite responder as questões particulares, das quais o pesquisador pretende analisar determinadas realidades que não podem ser quantificadas” e ainda define da seguinte maneira:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitude, o que corresponde a um espaço muito mais profundo das relações (MINAYO 2000, p. 21 e 22).

Considerando tais premissas, define-se como *lócus* de pesquisa, as cooperativas de crédito no Município de Pato Branco- PR. Ao estudar a liderança feminina nas organizações, observa-se que a mesma ainda encontra inúmeras dificuldades e desafios perante a prevalência da presença masculina em cargos de liderança. Outro desafio observado é a gestão de carreira perante as premissas do dia-a-dia, como conciliação com a vida pessoal (família, filhos, afazeres domésticos, qualificação profissional, etc.).

Nesse contexto, a pesquisa se direciona para mulheres que ocupam cargos no setor bancário sendo aplicado o questionário em duas cooperativas de crédito no município de Pato Branco – PR.

Para Minayo (2000), os dados qualitativos e quantitativos não se opõem e sim se complementam. Neste sentido, a pesquisa terá ainda como apoio metodológico, o caráter essencialmente descritivo, cujo conteúdo, será composto a partir das percepções dos sujeitos de pesquisa obtidas no setor bancário, por meio de instrumento de coleta de dados, já validado pelo estudo de Cristiane Prado Tuorino- Curitiba 2012 e adaptado aos interesses deste estudo.

Dessa maneira, a interpretação dos resultados parte de uma especulação à percepção de um fenômeno lógico e consistente num dado contexto. Busca-se, assim, apresentar os resultados, através de exemplos, descrições, ilustrações de declarações das pessoas, tudo para dar fundamento concreto necessário à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Em virtude de suas pretensões, este estudo constitui-se como pesquisa de campo, que segundo evidencia Minayo (2000 p. 51): “o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo”.

Para tanto, este estudo pressupõe coleta de dados mediante contato direto com mulheres que ocupam cargos diversos, em duas agências do setor bancário, localizadas no município de Pato Branco- PR, de modo a constituir um estudo de caso, conforme esclarece Triviños: “pode ser considerado como uma categoria de pesquisa que tem como objetivo de estudo uma unidade, analisada em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo” (1987, p. 133). Nesse sentido, Minayo (2000) contribui enfatizando que ele explora uma reflexão sobre a pesquisa social, para responder à pergunta em torno do tema cientificidade das ciências sociais abordando várias questões.

Para tanto, utilizou-se um questionário, aplicado no local de trabalho, deixado como responsável pelo recolhimento das pesquisas, os gerentes das unidades. Após participação das mesmas, buscou-se realizar a tabulação dos resultados obtidos e análise desses dados à luz das temáticas e discussões apresentadas no referencial teórico.

3.1 POPULAÇÃO

Segundo Richardson (2010, p. 157), o universo ou população “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Em termos estatísticos, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar...”. Representando a totalidade de elementos representativos da realidade pesquisada, e definindo assim a amostra, referente a amostra Richardosn (2010, p. 158), define “como qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”.

As participantes da pesquisa se caracterizam como mulheres que ocupam algum cargo no setor bancário no município de Pato Branco – PR localizada no Sul do país, com aproximadamente 80 mil habitantes, conforme dados do IBGE (2016). Os bancos em que se aplicou a pesquisa se localizam no centro no Município e são as maiores agências de cooperativa de crédito do município.

3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo busca analisar os principais desafios e oportunidades na gestão de carreira e liderança, vivenciados pelas mulheres no setor bancário, no Município de Pato Branco- PR. Com este intuito, foram definidos três objetivos específicos verificar o perfil das mulheres que atuam em bancos privados no Município de Pato Branco- PR; identificar a partir das percepções das bancárias, quais os principais desafios e oportunidades vivenciados na gestão de carreira e liderança; e analisar, a partir dos elementos apurados, as possibilidades de crescimento profissional no ramo bancário para cargos de liderança .

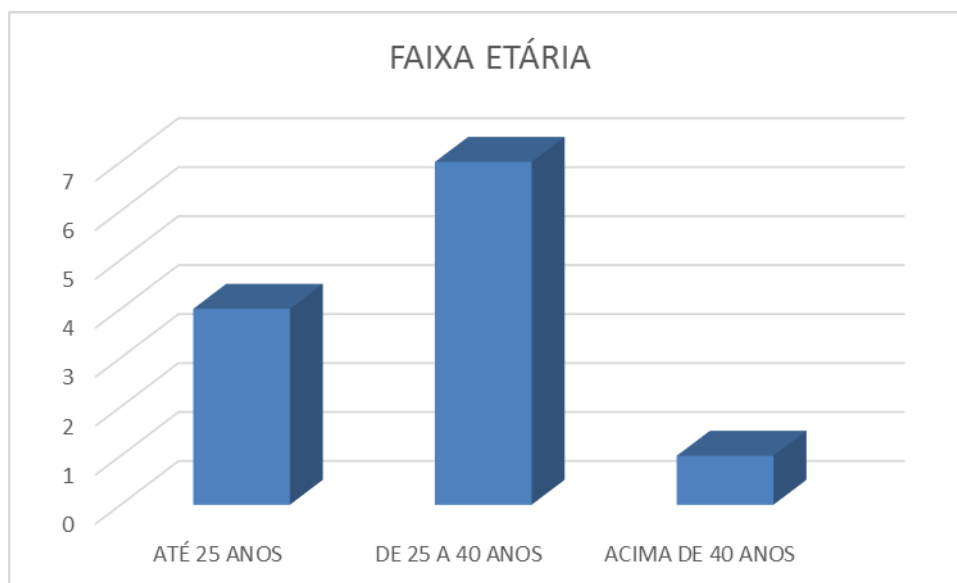
A coleta dos dados ocorreu no dia 03 de maio de 2018, onde o processo foi exposto aos gerentes das unidades. Na oportunidade, foram coletados alguns dados primários além de solicitada a autorização para a coleta de dados, a partir da aplicação de questionário adaptado do estudo de Cristiane Prado Tourinho (2012). A coleta efetiva dos dados ocorreu entre os dias 04/05/2018 a 08/05/201, com a disponibilidade dos questionários organizados a partir de questões estruturadas...

A escolha das agências se deu por conveniência e pela disponibilidade de acesso aos dados. Atuam nas agências pesquisadas 37 colaboradores, sendo 26 na primeira e outra com 11 colaboradores. Deste total de 37 colaboradores, 19 são mulheres, representando 51% do quadro de pessoal do gênero feminino.

Os dados coletados através da aplicação da pesquisa com a participação de 12 mulheres que ocupam cargos no setor bancário no município de Pato Branco PR. O questionário foi direcionado às 19 mulheres das duas agências bancárias do município de Pato Branco-PR, que atuam em cargos diversos, entretanto 07 delas não puderam responder por estarem afastadas para tratamento médico ou licença maternidade. O primeiro bloco de questões procurou identificar o perfil das 12 mulheres que atuam nas agências bancárias pesquisadas

no Município de Pato Branco- PR e seguem indicadas a partir dos gráficos apresentado a seguir.

Gráfico 1: Faixa Etária

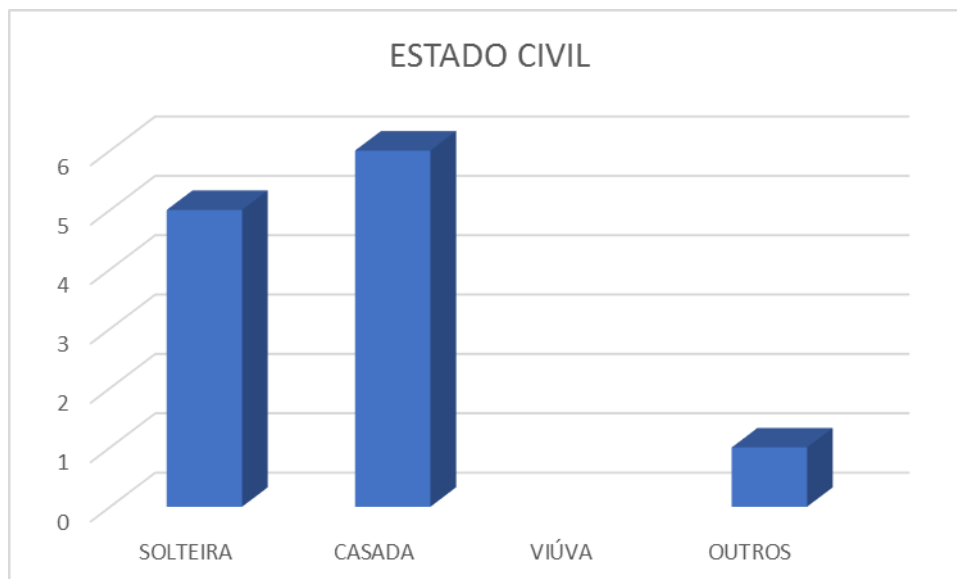


Fonte: a autora (2018).

Analisando o gráfico da faixa etária, observa-se que das 12 participantes, 04 possuem até 25 anos de idade, 07 possuem de 25 a 40 anos e apenas 01 (uma) participante possui mais de 40 anos de idade. Pode-se perceber que a mulher está assumindo cargos de liderança cada vez mais cedo, com uma faixa etária ainda baixa, sendo reflexo do preparo em relação aos estudos e a dedicação à própria carreira em si.

A segunda questão aborda o estado civil das participantes, como ilustra o gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2: Estado Civil

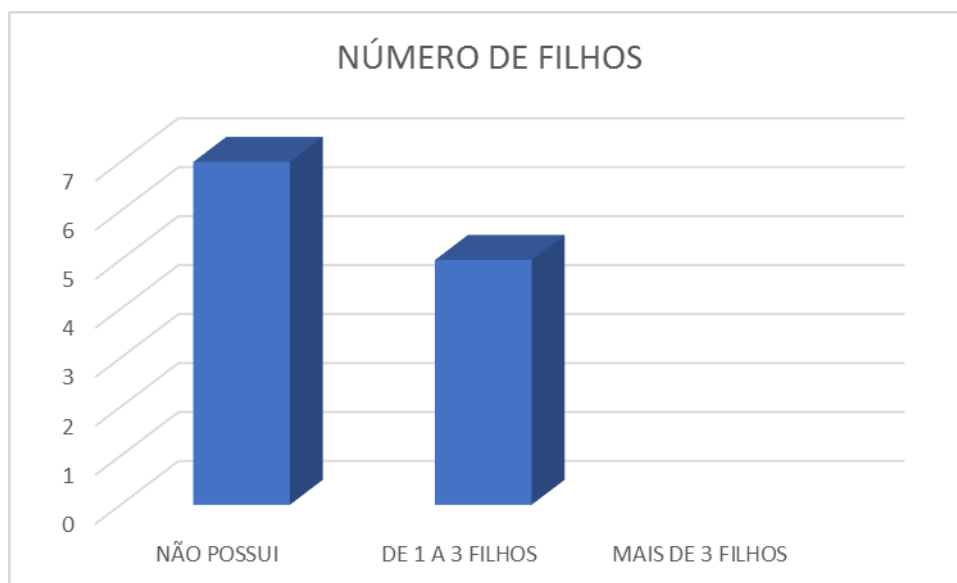


Fonte: a autora (2018).

Verificando as respostas obtidas, têm-se 05 participantes solteiras, 06 participantes casadas, 01 participante que assinalou a alternativa 'outros'. Apesar das duas primeiras alternativas serem muito parecidas, a literatura aponta que muitas mulheres deixam de ocupar cargos de liderança por terem que se deslocar ou mudar para outra cidade ou estado, e devido aos fatores como filhos e casa, acabam abrindo mão desse oportunidade pela família. (RAMA e MARTINS, 2013, p. 21). Os dados confirmam a análise de diferentes estudos. Além disso, a condição de vida pessoal dessas profissionais lhes impõem importantes limitações, que excedem as questões profissionais; As mais expressivas se referem as demandas familiares que, exigem jornada extra e, por vezes sobrecarga de trabalho.

No terceiro momento, buscou-se detectar se as participantes possuem filhos e o número de filhos que possuem. Assim, apresenta-se os dados no gráfico 3:

Gráfico 3: Número de Filhos



Fonte: a autora (2018).

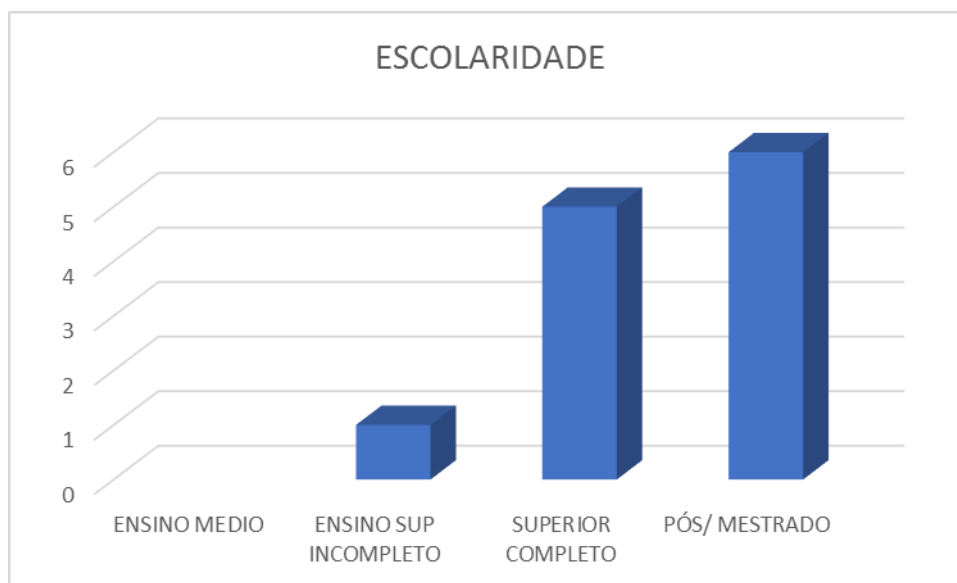
Ao responderem sobre os filhos, as mesmas responderam que: 07 não possuem filhos e 05 possuem de 01 a 03 filhos. Acredita-se que o fator de a mulher não ter filhos possibilita um tempo a mais para se dedicar a carreira, e conseqüentemente, se dedicando mais ao trabalho ou se especializando, por exemplo, para alcançar um cargo de liderança.

Conforme comentado anteriormente, a mulher, apesar de ter superado muitas barreiras no setor bancário, ainda encontra diversas limitações para alcançar o sucesso profissional. Essas 'limitações' ainda estão presentes no campo doméstico, onde precisam cuidar da casa, dos filhos, etc., e também no campo profissional, onde temos ainda empresas culturalmente conservadoras. (RAMA e MARTINS, 2013, p. 20).

Deste modo, o fato de muitas profissionais, não terem filhos, reduzirem o número de filhos ou mesmo retardar a maternidade, pode ser resultado da escolha de dedicar-se à carreira e à formação profissional.

A quarta questão buscou identificar o nível de escolaridade das participantes da pesquisa, como revela o gráfico 04.

Gráfico 4: Escolaridade



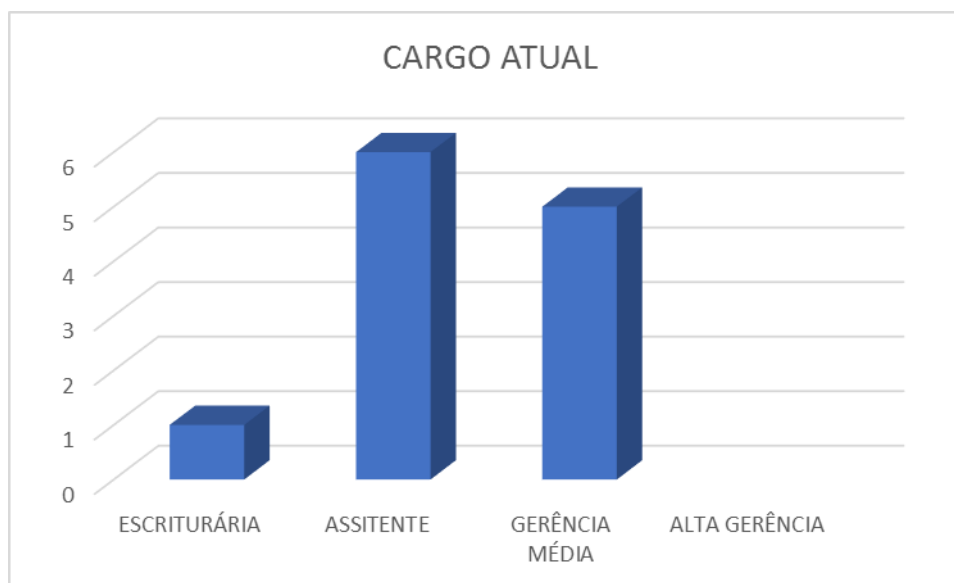
Fonte: a autora (2018).

Quanto à escolaridade, 01 (uma) participante afirmou possuir ensino superior incompleto, 05 afirmaram possuir ensino superior completo e 06 afirmaram possuir pós-graduação ou mestrado como nível de Formação. Assim, observa-se que a questão de formação possui reflexo na oportunidade de assumir cargos de liderança no setor bancário pelas mulheres e o quanto as participantes estão qualificadas e apresentam as competências necessárias aos interesses das organizações.

Segundo Moura (2013), é possível observar mudanças no contexto cultural ao longo das décadas, como, por exemplo, o aumento do nível de escolaridade das mulheres com onze anos ou mais de estudos no período de 2001 a 2008, bem como o de quinze anos ou mais em relação ao mesmo período e anos dos homens, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2008); o que conjectura o aumento da capacitação da mulher por meio do estudo, e, com isso, aumentando seu arcabouço teórico, bem como proporcionando a expansão de seus conhecimentos, permitindo o desenvolvimento de competências. (MOURA, 2013, p. 43).

O segundo bloco de questões teve o intuito de identificar a partir das percepções das bancárias, quais os principais desafios e oportunidades vivenciados na gestão de carreira e liderança, como indica o gráfico 5, logo a seguir:.

Gráfico 5: Cargo Atual



Fonte: a autora (2018).

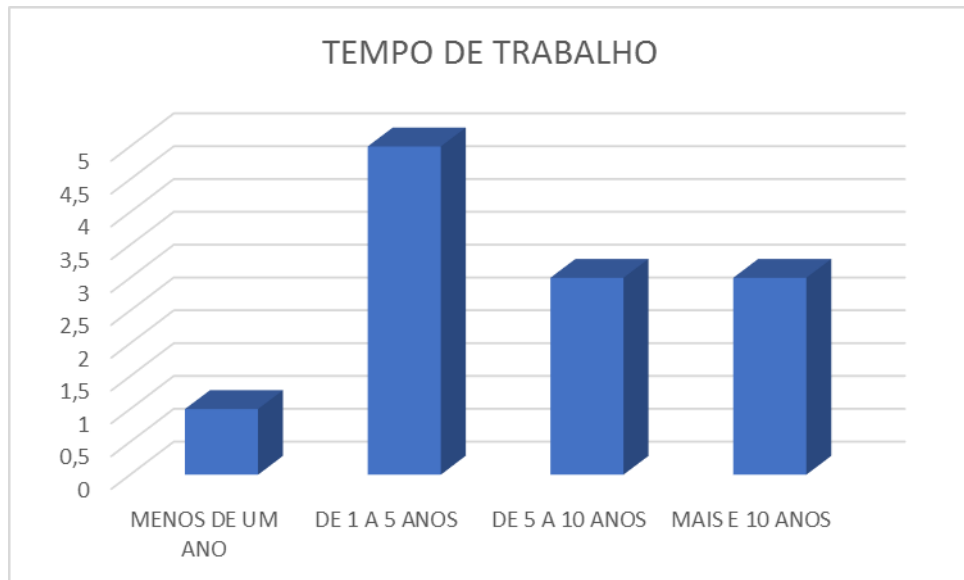
Após tabulação desses dados, observa-se que 06 profissionais ocupam atualmente, o cargo de assistente, e 05 o cargo de gerência média. Aponta-se, com esses dados, que menos de 50% das participantes ocupam um cargo de gerência média, e nenhuma ocupa o cargo de alta gerência, sendo esses, dedutivamente ocupados por homens, nas duas unidades bancárias analisadas.

Para Nogueira 2006, continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargo associados ao poder político ou econômico. Corroborando, Sando 2012, salienta que ainda é pouco o espaço ocupado por mulheres em vários cargos da sociedade.

Ainda segundo Salvador (2012), um estudo realizado por Jack Zenger e Folkman Joseph revela que a maioria dos líderes (64%) ainda são os homens, e quanto maior o nível, mais homens aparecem. Neste grupo, 78% dos gestores de topo eram homens, 67% no nível imediatamente inferior (isto é, altos executivos que se reportam diretamente aos gestores de topo), e 60% no gerente nível abaixo daquele.

O gráfico 06, apresenta a seguir, indica o tempo de trabalho das participantes deste estudo.

Gráfico 6: Tempo de Trabalho

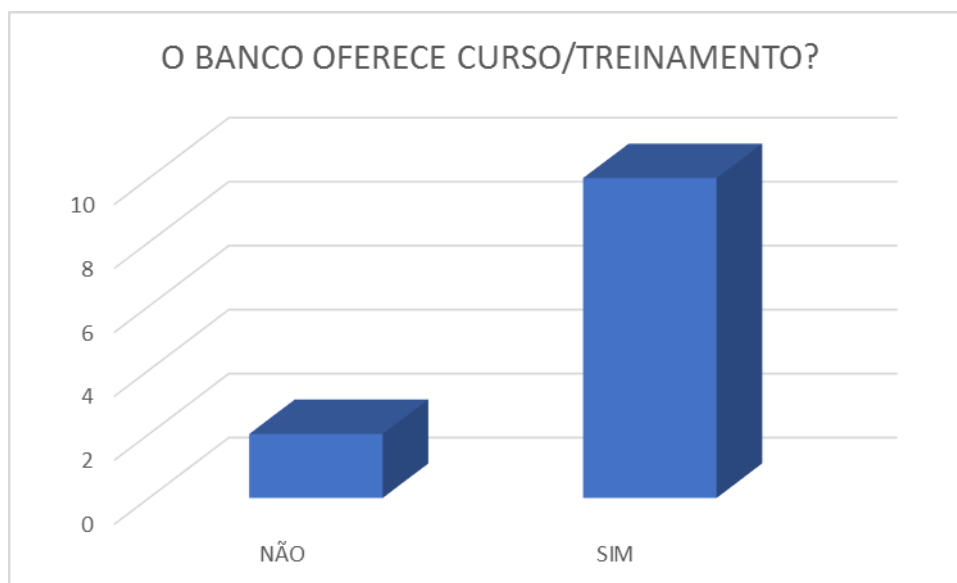


Fonte: a autora (2018).

Em relação ao tempo de trabalho, 05 afirmam possuir de 01 a 05 anos de tempo de trabalho no setor bancário, 03 possuem de 05 a 10 anos de tempo de trabalho no setor bancário e 03 afirmam possuir mais de 10 anos no setor bancário. Assim, verifica-se que 50% das profissionais pesquisadas possuem mais de 05 anos de tempo de trabalho nesse setor, o que lhes poderia garantir experiência e conhecimentos necessários para contribuir de forma efetiva, com os resultados da Organização em que atuam, podendo assumir cargos de liderança e gestão.

O gráfico número 7 ilustra as respostas à questão que buscou identificar se o banco oferece algum curso ou treinamento para as bancárias, buscando sua capacitação, bem como, se investem na profissionalização das suas funcionárias.

Gráfico 7: O banco oferece curso/treinamento?



Fonte: a autora (2018).

Outra questão abordada foi à oferta capacitação por parte dos bancos para as entrevistadas. Nessa questão, 10 participantes afirmaram que sim e apenas duas que não tiveram acesso às ações de capacitação oferecidas pela organização. Questionaram-se ainda quais eram esses benefícios, e, segundo as participantes, as oportunidades oferecidas pelas unidades em estudo se concentram nos seguintes cursos:

- Cursos e ajuda financeira para pós-graduação;
- Curso da Cooperativa e especializações;
- MBA e Academia de gestores;
- Cursos e ajuda financeira da faculdade.

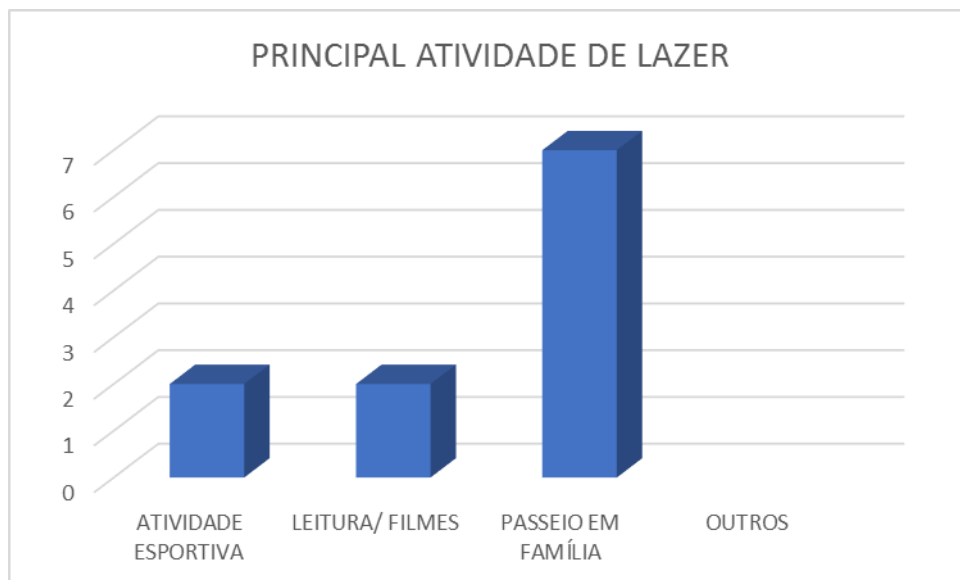
As oportunidades oferecidas pelas Organizações demonstram o interesse na profissionalização e na capacitação do seu quadro de funcionárias. Deste modo, novamente os

estudos de Moura (2013), ressaltam que o aumento da capacitação da mulher por meio do estudo, incrementa seu arcabouço teórico, bem como, proporciona a expansão de seus conhecimentos, permitindo o desenvolvimento de competências.

Com boa qualificação e atualização constante, a ascensão profissional destas mulheres é questão de tempo. Estão se preparando para competir por cargos de maior responsabilidade de acordo com as oportunidades oferecidas pelos empregadores.

Da mesma forma, o gráfico 8 apresenta as principais atividades de lazer que as bancárias inserem em seu dia-a-dia, isto é, o que as profissionais do setor bancário costumam fazer para minimizar o estresse e a intensidade e do volume de atribuições tanto da vida profissional quanto da pessoal.

Gráfico 8: Principal atividade de lazer



Fonte: a autora (2018).

Conforme apresentado no referencial teórico deste estudo e reconhecido pela literatura voltada à saúde do trabalhador, o lazer tem sido indicado como elemento essencial ao alívio da carga de trabalho e estresse dos profissionais expostos à atual dinâmica do mercado, cada vez mais competitivo e agressivo do ponto de vista de exigências por resultados.

Ante ao exposto, buscou-se compreender como as profissionais pesquisadas usam o seu tempo livre e constatou-se que a principal atividade de lazer, está relacionada à atividades em família.

Sem dúvida uma atividade positiva, no entanto, pode indicar a exigência de dedicação, mesmo que, subliminar à demandas extras, ou seja, que não lhes proporcionem descanso, alívio das tensões físicas e emocionais. Do mesmo modo, observa-se que 02 (duas) participantes afirmaram praticar alguma atividade esportiva e outras 02 (duas) que se dedicam à leitura ou filmes como atividade de lazer, práticas mais adequadas às indicações de elementos que contribuem para a qualidade de vida dos profissionais contemporâneos

Nessa mesma perspectiva de apurar as percepções das profissionais do setor bancário quanto aos desafios enfrentados pelas mesmas devido ao papel de liderança que assumem no setor.

Nesse sentido, constatou-se que entre os maiores desafios, enfrentados pelas profissionais pesquisadas estão à formação técnica profissional e a capacitação constante, cuja justificativa está no fato de que ambas são essenciais.

Ao crescimento profissional e ascensão no setor. Além dessas, o autocontrole, identificado na pesquisa pelos termos: “paciência, pressão e gestão de tempo” as quais se relacionam mais às questões comportamentais e que contribuem para um ambiente de trabalho mais positivo. Observou-se ainda que a liderança é apontada como um desafio profissional contundente para as mulheres que atuam no setor bancário, ao ressaltarem que se trata de um ambiente de alta pressão e ainda dominado pelos homens.

Nesse contexto, as participantes das pesquisas relacionaram como desafios pessoais, questões emocionais como: autocontrole, paciência, controle emocional e equilíbrio entre razão e emoção.

Nesse mesmo contexto, quando questionadas sobre os desafios no âmbito profissional, as bancárias relacionaram elementos como: Prosperidade, desenvolvimento de habilidades e crescimento profissional.

De modo geral, podem-se relacionar os desafios pessoais com os profissionais, pois ambos acabam se conectando e são fontes de estímulo aos profissionais, independentemente, do gênero ou do ramo de atuação.

Culturalmente, algumas regiões ainda são mias tradicionais e restringem a participação feminina em funções de liderança, além da avaliação preocupante de que as questões emocionais poderiam se sobrepor á razão, na tomada de decisão, além de outros fatores de

cunho familiar que possam impossibilitar a presença, como a demanda de filhos. Assim, acredita-se que as mulheres ainda estão submetidas há preconceitos e discriminação. No entanto, há importantes movimentos no sentido de mudança de comportamento, especialmente, elas novas gerações.

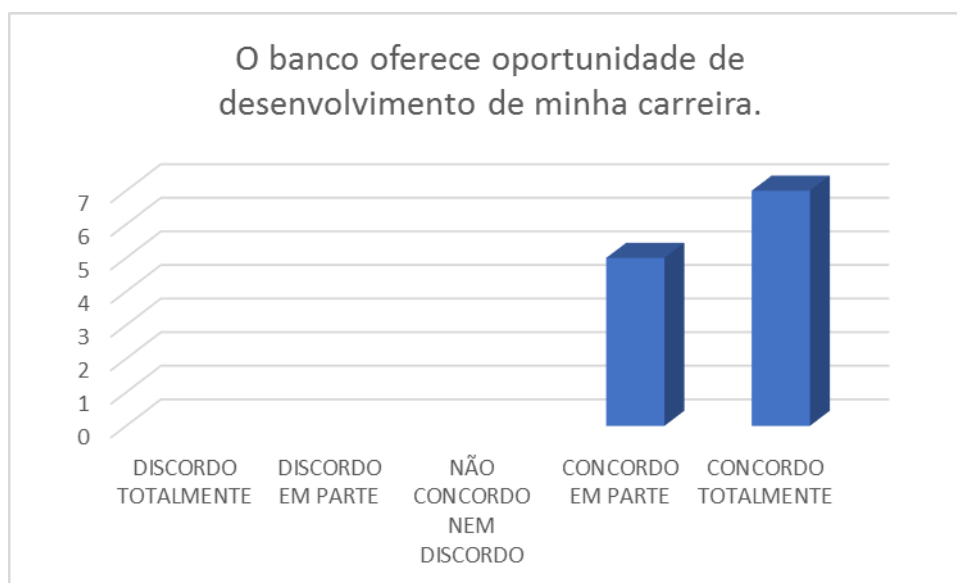
Existe nas organizações é uma forma de preconceito contra mulheres líderes e aquelas que são líderes em potencial, interferindo na capacidade das mulheres para ganhar autoridade e influência. (SALVADOR, 2012, p. 43).

A existência dos preconceitos, barreiras e problemas são grandes impecílios enfrentados, mas felizmente, de certa forma, estão sendo superados pela competência das mulheres em liderar.

Deste modo, o terceiro bloco de questões buscou analisar as possibilidades de crescimento profissional no ramo bancário para cargos de liderança feminina. Com essa expectativa, utilizou-se o recurso da apresentação de assertivas, com a possibilidade de avaliação a partir da escala Likert de 5 pontos, estabelecendo elementos negativos (discordo totalmente) e positivos (concordo totalmente).

Nessa perspectiva, buscou-se analisar, a partir dos elementos apurados, as possibilidades de crescimento profissional no ramo bancário para cargos de liderança feminina, conforme apresentam os dados a seguir:

Gráfico 9: O banco oferece oportunidade de desenvolvimento de minha carreira.

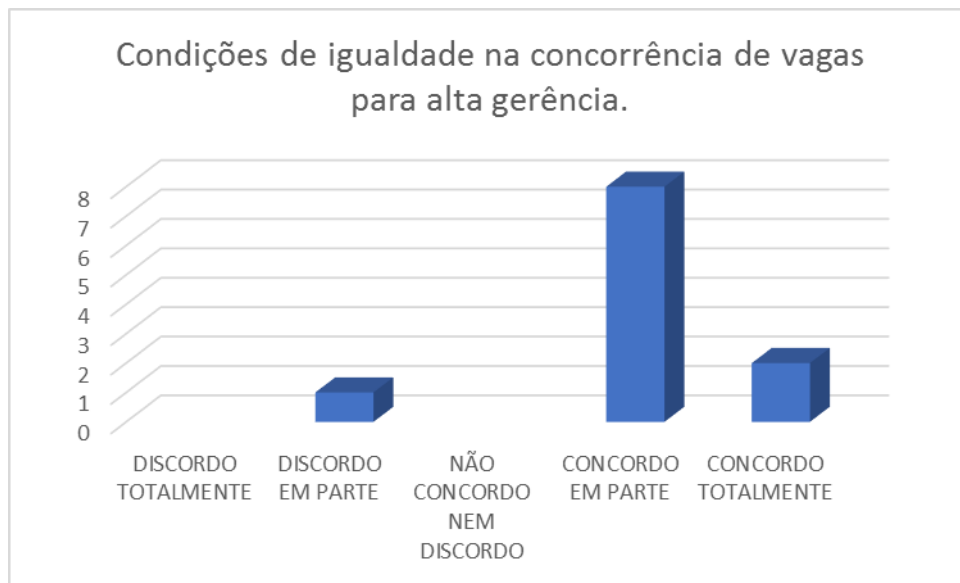


Fonte: a autora (2018).

Quando observada a afirmação “o banco oferece oportunidade de desenvolvimento de minha carreira”, 05 participantes ressaltaram concordar em parte e 07 participantes da pesquisa concordaram totalmente. Assim, observa-se que as respostas são amplamente positivas, se estabelecendo como importantes elementos de estímulo às profissionais, para que se mantenham comprometidas não apenas com os objetivos organizacionais, mas com suas expectativas de ascensão profissional.

A partir das condições de capacitação profissional, as bancárias foram questionadas quanto às condições de igualdade na concorrência de vagas para alta gerência. Os resultados apurados estão representados no gráfico 10:

Gráfico 10: No desenvolvimento de carreira, aqui no banco, vejo que as mulheres estão em condições de igualdade na concorrência de vagas para alta gerência.

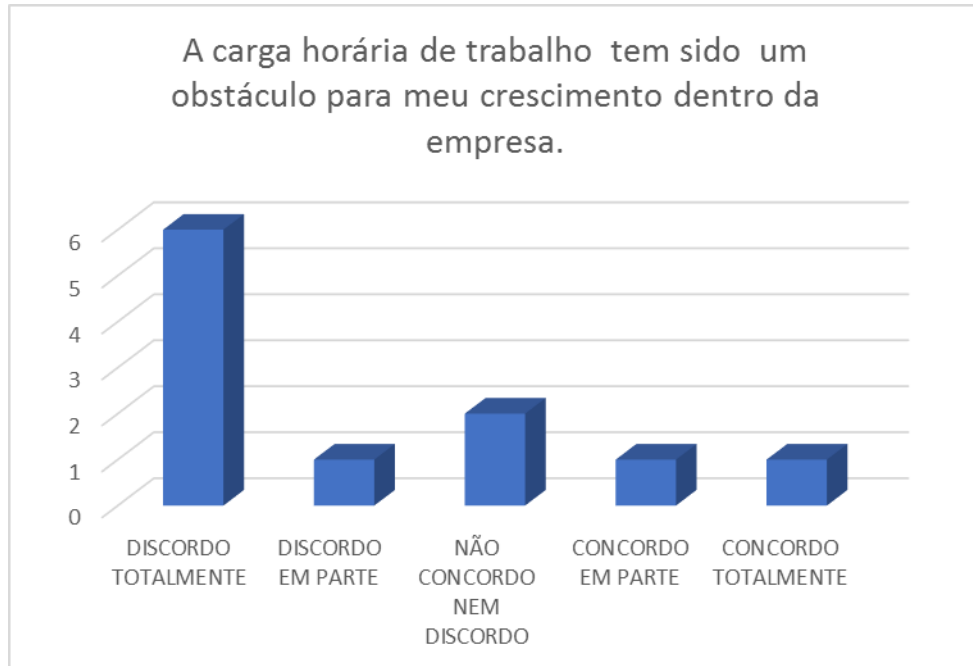


Fonte: a autora (2018).

Quando observada a afirmação “no desenvolvimento de carreira, aqui no banco, vejo que as mulheres estão em condições de igualdade na concorrência de vagas para alta gerência”, 08 ressaltaram concordar em partes e 03 ressaltaram concordar totalmente e apenas 01 discorda em parte. Apenas uma colaboradora concorda totalmente com a afirmativa, sendo que apenas uma ocupa o cargo de gerência média, as demais ocupam cargos de assistente.

O gráfico 11 apresenta a relação carga horária X crescimento profissional.

Gráfico 11: A carga horária de trabalho tem sido um obstáculo para meu crescimento dentro da empresa.



Fonte: a autora (2018).

Ao analisarem a afirmação “a carga horária de trabalho tem sido um obstáculo para meu crescimento dentro da instituição bancária”, 06 participantes discordaram totalmente e 03 não discordaram nem concordar da afirmação. Assim, observa-se que a carga horária não se torna um obstáculo para o crescimento profissional das mesmas, especialmente, pelo fato da categoria ter garantia legal de jornada máxima de 6 horas, tendo em vista, a pressão e os altos índices de estresse que os profissionais do setor bancário estão sujeitos.

Com esta jornada mais curta que os demais setores possibilitam que estas mulheres tenham mais tempo pra outras atividades como o lazer, estudos e família.

O gráfico 12 apresenta as demandas familiares são um limitador para a ascensão profissional das bancárias. Vejamos as respostas:

Gráfico 12: As demandas familiares tem sido um importante limitador à minha ascensão profissional.



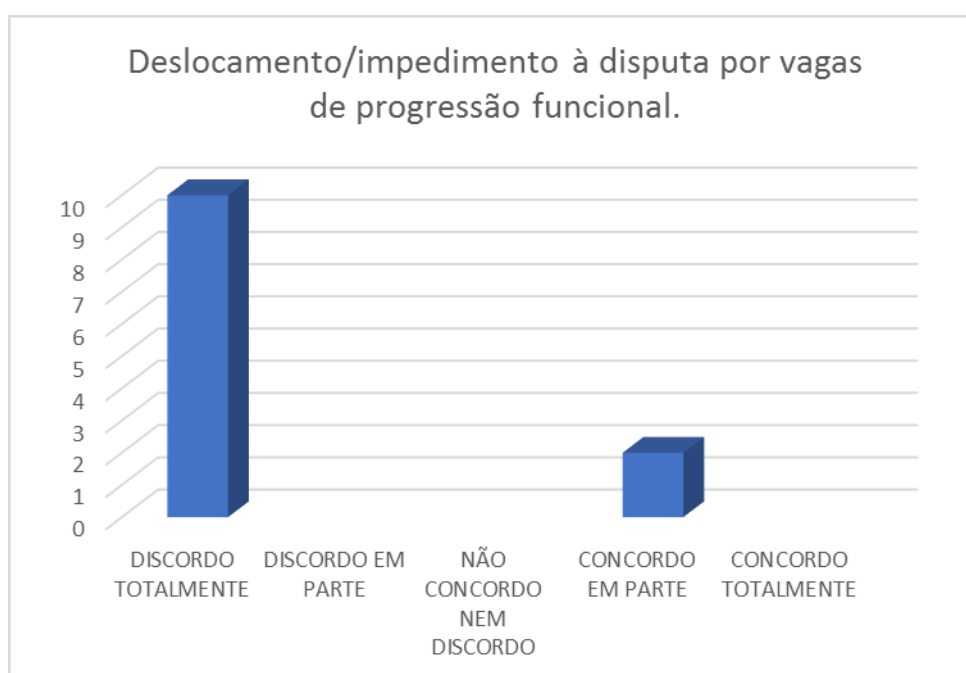
Fonte: a autora (2018).

Como se observa no gráfico acima, as demandas familiares não tem sido um limitador à ascensão profissional para 04 das participantes. Discordam em partes, 02 das participantes e outras 02 responderam não concordar nem discordar. Além disso, 03 das participantes responderam concordar em parte e apenas 01 concorda totalmente.

Como é possível notar, a mulher, apesar de ter superado muitas barreiras no setor bancário, ainda encontra diversas limitações para alcançar o sucesso profissional. Essas 'limitações' ainda estão presentes no campo doméstico, onde precisam cuidar da casa, dos filhos, etc. (RAMA e MARTINS, 2013, p. 20). Isso vai de encontro com a nossa cultura histórica de a responsabilidade maior com da casa e família estar destinados às mulheres.

O gráfico 13 verificou o impedimento de disputa de vagas pelo fato de residir em outro município. Vejamos as respostas obtidas:

Gráfico 13: Moro em outro município e o deslocamento tem sido um impedimento à minha disputa por vagas de progressão funcional.



Fonte: a autora (2018).

Perante a afirmação “moro em outro município e o deslocamento tem sido um impedimento à minha disputa por vagas de progressão funcional”, 10 discordam totalmente e apenas 02 concordam em parte. Esse dado pode estar relacionado ao fato das mesmas residirem no mesmo município, pois a literatura nos indica que: as mulheres encontram mais fatores limitadores para ascensão aos cargos gerenciais, como por exemplo, a mobilidade física, sendo mais “complicada a situação de transferir-se para outra cidade, ou até mesmo estado, muitas vezes em função da família e principalmente dos filhos”. (RAMA e MARTINS, 2013, p. 21).

O gráfico 14 apresenta o nível de satisfação com os resultados da carreira das participantes. Vejamos os dados obtidos.

Gráfico 14: Sinto-me satisfeita com os resultados da minha carreira, até o momento.

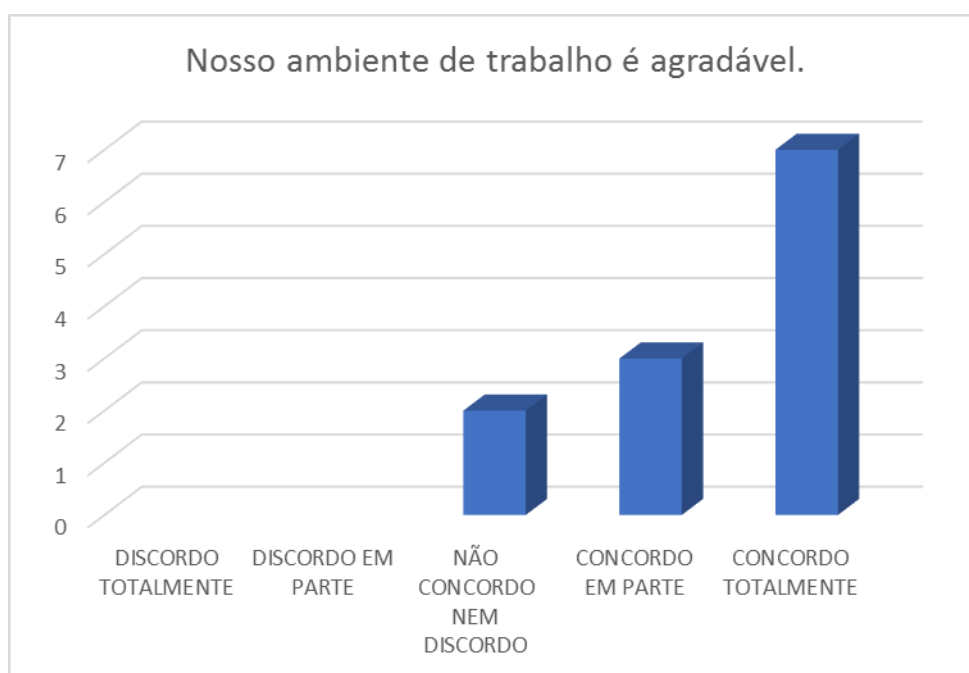


Fonte: a autora (2018).

A percepção de satisfação com relação aos próprios resultados é sempre um exercício complexo, como é possível notar no gráfico acima, 08 das profissionais declaram-se satisfeitas com os resultados obtidos, até momento, em suas carreiras. Outras 03 das participantes revelam não concordar nem discordar, certamente, pelas limitações típicas da auto avaliação. No entanto, esses resultados permitem avaliar a questão de forma positiva, tendo em vista à dinâmica do processo de construção de uma carreira profissional.

O ambiente de trabalho agradável confirma a indicação de satisfação no trabalho, por parte das participantes deste estudo, como releva o gráfico 15:

Gráfico 15: Nosso ambiente de trabalho é agradável.



Fonte: a autora (2018).

Nesse quesito, ao se considerar as respostas que concordam parcialmente com a positividade do ambiente, 03 e 07 que revelaram concordar totalmente, tem-se a indicação de o ambiente de trabalho dessas bancárias podem contribuir como elemento de estímulo ao seu desempenho profissional, bem como, torna a jornada de trabalho mais agradável e positiva.

No próximo gráfico, de número 16, é possível notar indicadores da percepção das bancárias em relação ao seu perfil para liderar e como percebem a valorização desse perfil.

Gráfico 16: Sinto que tenho perfil de liderança e sou valorizada por isso.



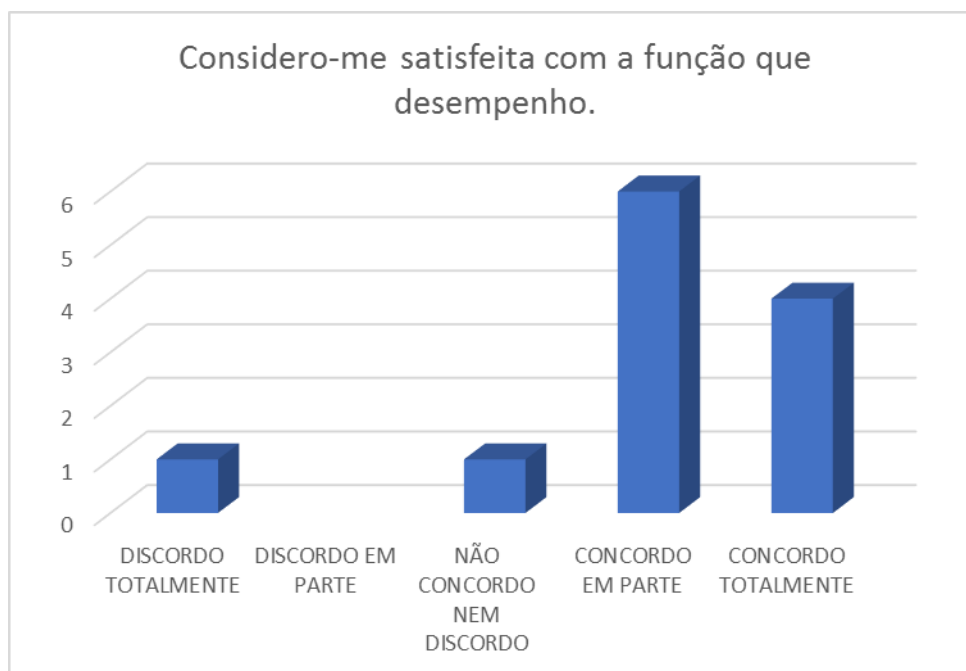
Fonte: a autora (2018).

Novamente, os índices indicam avaliação positiva quanto às próprias competências e a percepção de valorização por parte da Organização em estudo. Observa-se que 03 das participantes não concordam ou discordam, 07 das participantes concordam em parte e outras 02 concordam totalmente com o fato de que possuem perfil de liderança e que são valorizadas pelas suas aptidões. No entanto, observa-se que ainda surgem dúvidas e dificuldades na percepção do próprio perfil de liderança, ou ainda, apesar sentirem que possuem condições para liderar, podem não perceberem que são valorizadas pela equipe

Essa avaliação confirma pontos discutidos por alguns estudos realizados no setor bancário, quando relatam que a mulher, apesar de ter superado muitas barreiras no setor bancário, ainda encontra diversas limitações para alcançar o sucesso profissional. Essas ‘limitações’ ainda estão presentes [...] no campo profissional, onde temos ainda empresas culturalmente conservadoras. (RAMA e MARTINS, 2013, p. 20).

O gráfico 17 apresenta o grau de satisfação com a função que as mesmas desempenham e se obteve os seguintes resultados.

Gráfico 17: Considero-me satisfeita com a função que desempenho.

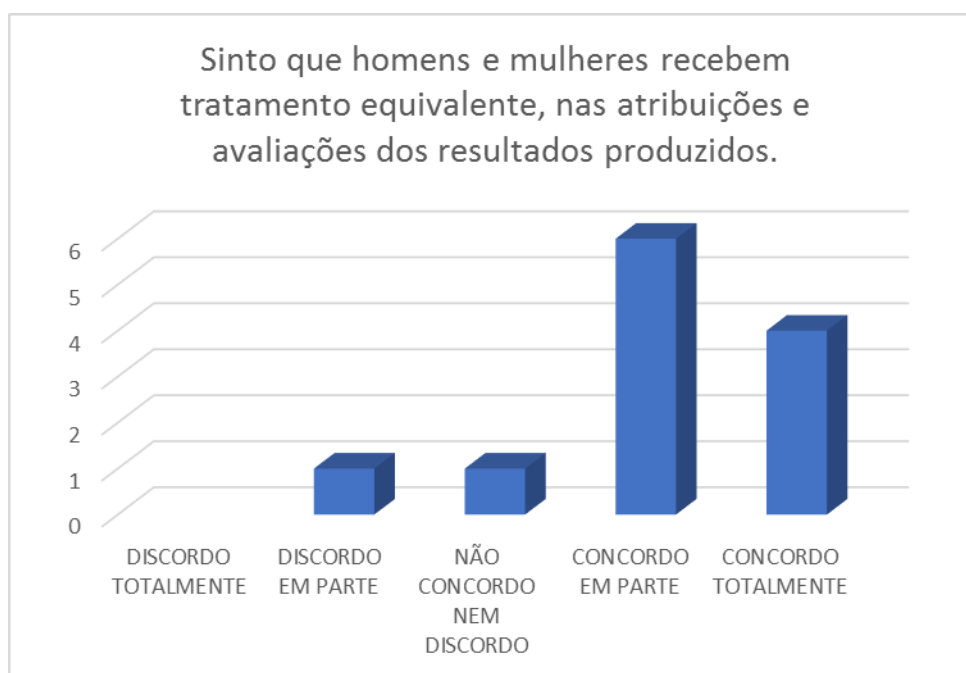


Fonte: a autora (2018).

Diante da afirmação “considero-me satisfeita com a função que desempenho”, obteve-se, de modo mais relevante, 06 das participantes afirmando concordar em parte e ainda 04 das participantes concordando totalmente. Observa-se diante desses resultados que o nível de satisfação em relação à função que desempenham ser muito satisfatório. No entanto, a maior parte das profissionais se dedica a sua formação e parece ter expectativas de crescimento profissional, de assumir funções de maior complexidade e projeção pessoal.

Novamente, o gráfico 18, ilustra resultado importante e que complementa os elementos apresentados nesta análise. Nota-se, a seguir que há um movimento importante nas organizações bancárias no sentido de garantir a equidade de tratamento entre os profissionais, independentemente das questões de gênero:

Gráfico 18: Sinto que homens e mulheres recebem tratamento equivalente, nas atribuições e avaliações dos resultados produzidos.



Fonte: a autora (2018).

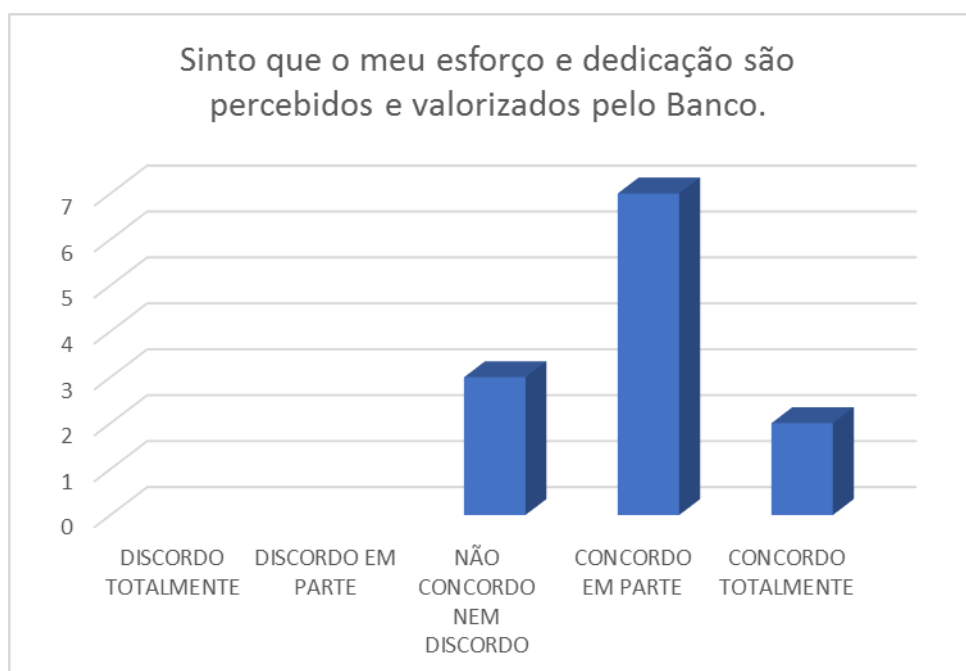
Diante da assertiva: “sinto que homens e mulheres recebem tratamento equivalente, nas atribuições e avaliações dos resultados produzidos”, obteve-se, de modo mais relevante, 06 de respostas concordando parcialmente e, 04 concordando totalmente. Apesar das estatísticas demonstrarem que, em muitas organizações brasileiras ainda há diferença no tratamento em relação ao gênero, nas agências, *lôcus* deste estudo, parece que essa é uma questão superada.

Deste modo é possível perceber um importante movimento no comportamento humano, com consequências positivas para as organizações e para as profissionais que, historicamente, vem buscando o reconhecimento das suas capacidades e a valorização dos resultados produzidos de forma isonômica.

Nesse sentido, Hoffman e Trocoso (2004), citados por Moura (2013), lembram que a participação da mulher vem se ampliando no que se refere à aproximação por sexo no quantitativo de participação no mercado de trabalho, evolução da escolaridade e ainda, na esperança da diminuição da lacuna salarial entre homens e mulheres. Talvez finalmente, estejamos chegando na esperada igualdade de gênero.

O próximo gráfico, de número 19 apresenta o grau de percepção perante o próprio esforço e dedicação e a valorização do banco em relação a este quesito.

Gráfico 19: Sinto que o meu esforço e dedicação são percebidos e valorizados pelo Banco.

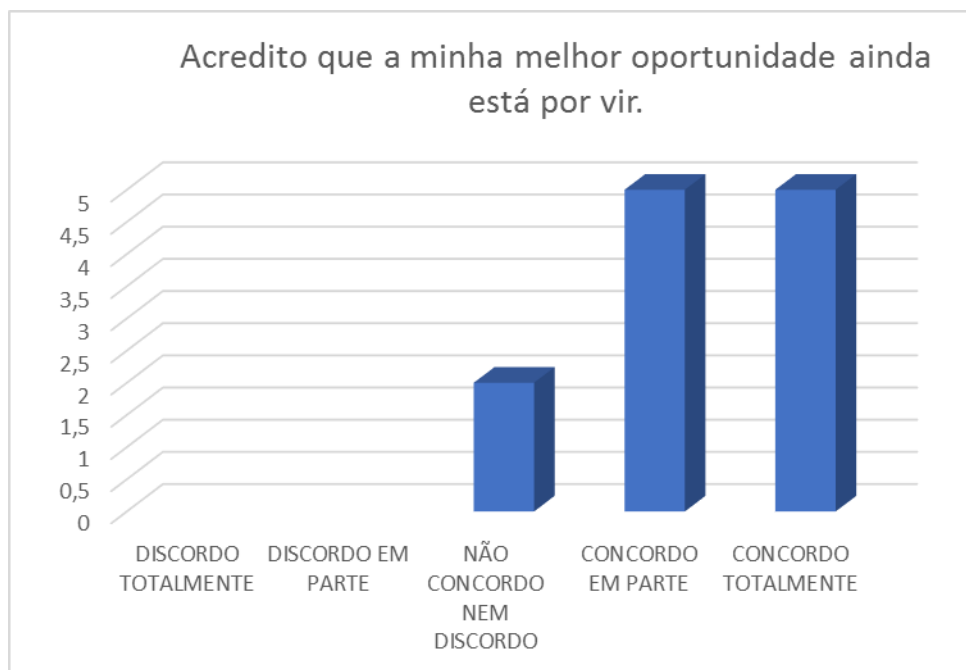


Fonte: a autora (2018).

Quando as participantes analisaram a afirmação “sinto que o meu esforço e dedicação são percebidos e valorizados pelo Banco”, 03 não concordam ou discordam, 06 concordaram em parte e ainda 02 relataram concordar totalmente. Esse resultado é bastante positivo pode incentivar à organização a desenvolver práticas que sejam mais efetivas à percepção de reconhecimento e valorização pelos colaboradores.

E por fim, apresenta-se os resultados da última pergunta do questionário aplicado, que remete as oportunidades futuras que as mesmas aguardam ou almejam, retratadas no gráfico de número 20.

Gráfico 20: Acredito que a minha melhor oportunidade ainda está por vir.



Fonte: a autora (2018).

Neste caso, as participantes analisaram a afirmação “acredito que a minha melhor oportunidade ainda está por vir”, 02 das participantes afirmaram não concordar nem discordar, novamente, um grupo que merece maior atenção da equipe de gestão. Esse índice revela a necessidade de nova abordagem em gestão de pessoas e a avaliação mais criteriosa dos elementos de estímulo que possuem valor diferenciado à equipe.

Entretanto, há 05 das participantes que concordam parcialmente e ainda 05 que concordam totalmente com a expectativa de que a sua melhor oportunidade está por vir. Como já foi comentado, o caso em estudo revela dados positivos, tendo em vista que, as profissionais acreditam que podem conquistar uma melhor oportunidade a qualquer momento, por estarem se dedicando e se preparando a partir do desenvolvimento de competências diferenciadas e apropriadas aos interesses da Organização.

As profissionais precisam de atitudes de maturidade, respeito, empatia e podem ser referência de segurança em suas relações pessoais e profissionais. Assim, pode construir para si espaços sociais com extraordinária inteligência e coerência de vontade, como lembra Oliveira. (2012). Dessa forma, é possível que as profissionais possam ser e ter as atitudes que as suas capacidades e profissionalismo permitirem para construir uma trajetória profissional que lhes seja adequada e apropriadas às suas expectativas, desejos e sonho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações ora apresentadas foram construídas a partir da análise das respostas obtidas no questionário aplicado agências de crédito do município de Pato Branco, buscando analisar os objetivos definidos para a pesquisa. De modo específico, foram definidos três objetivos específicos, que se busca alcançar nessa análise de resultados. Assim, destacam-se os mesmos: verificar o perfil das mulheres que atuam em bancos privados no Município de Pato Branco- PR; identificar a partir das percepções das bancárias, quais os principais desafios e oportunidades vivenciados na gestão de carreira e liderança; e analisar, a partir dos elementos apurados, as possibilidades de crescimento profissional no ramo bancário para cargos de liderança feminina.

Assim, para melhor compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres no setor bancário, buscou-se entender a relação da mulher e o mercado de trabalho, assim como os desafios e oportunidades de gestão de carreira. A partir do referencial teórico partiu-se para a pesquisa de campo com a aplicação do questionário.

Na gestão de suas carreiras, ainda encontram alguns desafios principalmente de cunho pessoal, relacionada á família, dedicação aos filhos a suas casas. Estudo mais recentes como Lima 2010, relata que as mulheres já estão acostumadas com jornadas duplas de trabalho e família, mas isso não tem sido um limitador para crescimento profissional destas mulheres, que ainda encontram tempo para se qualificar, como é o caso destas profissionais que participaram da pesquisa, onde a sua totalidade está com ensino superior em curso ou completo, algumas inclusive com especialização.

Sobre a desigualdade de gênero, maioria percebem condições de igualdade nas oportunidades de crescimento entre homens e mulheres, consideram-se satisfeitas com seu trabalho atual e percebem que seus esforço e dedicação são percebidos pela organização.

Como as questões do questionário eram fechadas, algumas questões não oportunizaram detalhar melhor as respostas e isso acabou deixando algumas questões a esclarecer ou detalhar, o que seria diferente se a pesquisa fosse através de uma entrevista semiestruturada. Como sugestão de pergunta sobre a desigualdade, questionar sobre até que ponto não é percebido a igualdade de gênero para cargos de alta gerência, sendo que de todas as respondentes do questionário apenas 01 ocupa o cargo de gerência média, as demais como assistente e escriturária.

Apesar de apenas 01 mulher ocupar o cargo de gerência média, ainda nas empresas pesquisadas a participação feminina é superior a 50%, o que salienta Lima 2010, em sua pesquisa relata que a partir os anos 90, há uma predominância feminina nos setor bancário , apesar de se concentrarem em cargos de menor prestígio social, sendo os cargos de alta gerência ocupados por homens. No entanto, é possível avanço da participação feminina em cargos que exigem mais qualificação.

Os principais desafios citados na pesquisa foram de cunho comportamental, como autocontrole; paciência; gestão do tempo; controle emocional para conseguir lidar com a pressões que este ambiente de trabalho apresenta.

Cabe ressaltar que o presente estudo contribuiu para o crescimento como pesquisadora, pois comprovou que as mulheres não deixam de buscar o crescimento profissional, estão se qualificando para disputar cargos de maior visibilidade e liderança e não consideram que há neste setor bancário a desigualdade de gênero, que as oportunidades podem chegar a qualquer momento e elas estarão preparadas.

Sobre a aplicação da pesquisa, tive dificuldades iniciais para conseguir acesso aos gerentes e expor os objetivos da pesquisa e finalmente a autorização para aplicação para o questionário. Por isso optou-se pelo questionário impresso com perguntas mais objetivas, para que não necessitasse muito tempo despendido para o preenchimento do mesmo. Inicialmente a intenção era pesquisar os bancos públicos, onde a forma de contratação é muito diferente da privada, sendo por concursos, porém há uma burocracia maior para conseguir tal autorização.

A pesquisa apesar de ser aplicada em uma pequena amostra da cidade de Pato Branco, que pode servir como complementar ou comparativo com para outras pesquisas e pode ser igualmente importante para s empresas identificarem uma série de oportunidades de melhorias em seus processos de Recursos Humanos e gerar mais percepção de valor aos seus colaboradores e fortalecendo os positivos relatados. Por fim, vale também destacar que além do conhecimento profissional, contribuiu para o amadurecimento acadêmico e pessoal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Juliana Oliveira. **As carreiras femininas no espaço contemporâneo. Trajetórias e perspectivas de mulheres profissionais brasileiras.** Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de ciências econômicas. Centro de Pós-Graduação e pesquisa em administração. Mestrado em administração. Belo Horizonte. 2012. Disponível em www.plataformaibict.com.br. Acesso em 13/03/2018.

CAMPELLO, Gabriella Vasconcellos de Araújo. **A construção de carreira de reitoras: um olhar sobre as universidades federais.** Universidade Prebisteriana Mackenzie: Programa de Pós-graduação em Empresas. São Paulo. 2011. Disponível em www.plataformaibict.com.br. Acesso em 13/03/2018.

DUARTE, Ana Carina de Oliveira. **Imperium femininis...uma liderança de sucesso escondido.** Instituto Superior de Psicologia Aplicada. 2008. Disponível em www.plataformaibict.com.br. Acesso em 13/03/2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, DESLANDES, Suely Ferreira, NETO, Otávio Cruz, GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 17. ed. Petrópolis; Vozes, 2000.

MOURA, Elizabeth Alencar De. **Perspectivas da liderança feminina para a criação de vantagem competitiva em organizações de ensino superior na cidade de Teresina-PI.** Fundação Edson Queiroz. Universidade De Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza. 2013. Disponível em www.plataformaibict.com.br. Acesso em 13/03/2016.

NEIRA, Adarlette. **A liderança feminina nos hemocentros e sua relação com a melhoria da qualidade.** Universidade Do Grande Rio Professor José De Souza Herdy Escola De Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação e Pesquisa Mestrado Acadêmico em Administração. Rio de Janeiro. 2009. Disponível em www.plataformaibict.com.br. Acesso em 13/03/2018.

OLIVEIRA, Célia Lucia de. **Comunicação poética no espaço digital, aproximações com o teatro.** Universidade Católica de Brasília. Pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa. Programa de pós-graduação *stricto sensu* em educação. Brasília-DF. 2012. Disponível em www.plataformaibict.com.br. Acesso em 13/03/2018.

RICHARDSON, Roberto Jarrys. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

SALVADOR, DENISE SILVA. **Gênero e turismo: a liderança feminina no setor hoteleiro.** Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Fortaleza, 2012. Disponível em www.plataformaibict.com.br. Acesso em 13/03/2018.

TOURINHO, Cristine Prado. **Ascensão profissional da mulher: Um estudo no banco dos corais S.A.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola da Administração. Curitiba 2012. Disponível em HYPERLINK "<https://lume.ufrgs.br/>"https://lume.ufrgs.br. Acessado em 01/04/2018. HYPERLINK "<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em->

apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908"<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>.

LIMA, L. O., MANSUR, M. S., SOUZA, M. S., FERREIRA, P. A. J. As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos. Revista Habitus: revista eletrônica dos alunos de graduação em Ciências Sociais - IFCS/UFRJ, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p.112-124, jul. 2010. Semestral. Disponível em: [//revistas.ufrj.br/index.php/habitus/article/view/11326/8276](http://revistas.ufrj.br/index.php/habitus/article/view/11326/8276)

APÊNDICES

APÊNDICE A



CÂMPUS PATO BRANCO
MBA DE RECURSOS HUMANOS

Questionário

1- IDADE

Até 25 anos De 25 a 40 anos Acima de 40 anos

2- ESTADO CIVIL

Solteira Casada viúva Outros

3- FILHOS

Não possui De 1 a 3 3 ou mais

4- ESCOLARIDADE

Ensino médio Superior Incompleto Superior completo Pós/ Mestrado

5- CARGO ATUAL

Escriturária Assistente Gerência média Alta gerência

6- TEMPO DE TRABALHO O BANCO?

Menos de um ano De um a cinco anos De cinco a dez anos Mais de 10 anos

7- O BANCO OFERECE ALGUM TIPO DE CURSO/ FORMAÇÃO EXTERNA?

Não sim. Qual _____

8- QUAL SUA PRINCIPAL ATIVIDADE DE LAZER?

Atividade esportiva Leitura/filmes Passeios com a família Outros

9- QUAL SEU MAIOR DESAFIO EM TERMOS PROFISSIONAIS?

R: _____

10-QUAL SEU MAIOR DESAFIO EM TERMOS PESSOAIS?

R: _____

A alternativa que melhor ilustra a sua opinião.

QUESTÕES	1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Não concordo nem Discordo	4 Concordo em parte	5 Concordo Totalmente
1-O banco oferece oportunidade de desenvolvimento de minha carreira.					
2-No desenvolvimento de carreira, aqui no banco, vejo que as mulheres estão em condições de igualdade na concorrência de vagas para alta gerência.					
3-A carga horária de trabalho tem sido um obstáculo para meu crescimento dentro da empresa.					
4-As demandas familiares tem sido um importante limitador à minha ascensão profissional.					
5-Moro em outro município e o deslocamento tem sido um impedimento à minha disputa por vagas de progressão funcional.					
6- Sinto-me satisfeita com os resultados da minha carreira, até o momento.					
7- Nosso ambiente de trabalho é agradável.					
8- Sinto que tenho perfil de liderança e sou valorizada por isso.					
9- Considero-me satisfeita com a função que desempenho.					
10-Sinto que homens e mulheres recebem tratamento equivalente, nas atribuições e avaliações dos resultados produzidos.					
11- Sinto que o meu esforço e dedicação são percebidos e valorizados pelo Banco.					
12- Acredito que a minha melhor oportunidade ainda está por vir.					

Apêndice A



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor¹: Jucelene Westphal
 CPF¹: 049.402.879-23 Código de matrícula¹: _____
 Telefone¹: (46) 991286899 e-mail¹: jucelene-fergutz@hotmail.com
 Curso/Programa de Pós-graduação: Especialização Mestrado Recursos
Humanos
 Orientador: Audrey Hausschildt merlin
 Co-orientador: _____
 Data da defesa: 27/07/2018
 Título/subtítulo: Gestão de carreira e liderança feminina
no setor bancário: Oportunidades e desafios.
 Tipo de produção intelectual: TCC² () TCCE³ () Dissertação () Tese
 Declaro, para os devidos fins, que o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

- dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei no 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
- da Lei no 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, sobre os Direitos Autorais,
- do Regulamento Disciplinar do Corpo Docente da UTFPR; e que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações (quadros, figuras, gráficos, fotografias, retratos, lâminas, desenhos, organogramas, fluxogramas, plantas, mapas e outros) transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação da referência.

Jucelene Westphal
 Assinatura do autor

Pato Branco, 20/08/2018
 Local e Data

¹ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

² TCC – monografia de Curso de Graduação.

³ TCCE – monografia de Curso de Especialização.

Apêndice B



Ministério da Educação
 Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO, DISSERTAÇÕES E TESES NO PORTAL DE INFORMAÇÃO E NOS CATÁLOGOS ELETRÔNICOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UTFPR

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UTFPR a veicular, através do Portal de Informação (PIA) e dos Catálogos das Bibliotecas desta Instituição, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei n° 9.610/98, o texto da obra abaixo citada, observando as condições de disponibilização no item 4, para fins de leitura, impressão e/ou download, visando a divulgação da produção científica brasileira.

1. Tipo de produção intelectual: () TCC¹ (X) TCCE² () Dissertação () Tese

2. Identificação da obra:

Autor³: Jucelene Westphal

RG³: 3983337 CPF: 04540287923 Telefone: 41 99123 6899

e-mail: jucelene_ferqutz@hotmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: Especialização MBA Recursos Humanos

Orientador: Audrey Hausschildt merlin

Co-orientador: _____

Data da defesa: 27/07/2018

Título/subtítulo (português): Gostões de Carneiro e liderança feminina no setor bancário: oportunidades e desafios

Título/subtítulo em outro idioma: _____

Área de conhecimento do CNPq: _____

Palavras-chave: _____

Palavras-chave em outro idioma: _____

3. Agência(s) de fomento (quando existir): _____

4. Informações de disponibilização do documento:

Restrição para publicação: () Total⁴ () Parcial⁴ (X) Não Restringir

Em caso de restrição total, especifique o por que da restrição: _____

Em caso de restrição parcial, especifique capítulo(s) restrito(s): _____

Rato Branco, 20 Agosto 2018
 Local e Data

Jucelene Westphal
 Assinatura do Autor

 Assinatura do Orientador

¹ TCC – monografia de Curso de Graduação.

² TCCE – monografia de Curso de Especialização.

³ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

⁴ A restrição parcial ou total para publicação com informações de empresas será mantida pelo período especificado no Termo de Autorização para Divulgação de Informações de Empresas. A restrição total para publicação de trabalhos que forem base para a geração de patente ou registro será mantida até que seja feito o protocolo do registro ou depósito de PI junto ao INPI pela Agência de Inovação da UTFPR. A íntegra do resumo e os metadados ficarão sempre disponibilizados