

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES**

**ANA CAROLINA CALAFELL RIBEIRO**

**PARA ALÉM DOS NÚMEROS: um estudo sobre facilitadores e barreiras na  
liderança feminina no mercado bancário do Brasil**

**VITÓRIA  
2024**

**ANA CAROLINA CALAFELL RIBEIRO**

**PARA ALÉM DOS NÚMEROS: um estudo sobre facilitadores e barreiras na liderança feminina no mercado bancário do Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Rozélia Laurett

**VITÓRIA**  
**2024**

**ANA CAROLINA CALAFELL RIBEIRO**

**PARA ALÉM DOS NÚMEROS: um estudo sobre facilitadores e barreiras na liderança feminina no mercado bancário do Brasil**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 05 de novembro de 2024.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof.<sup>a</sup> Dra.: ROZÉLIA LAURETT**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Prof. Dr.: VITOR AZZARI VEIRA**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Prof. Dr.: NELSON OLIVEIRA STEFANELLI**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Dedico esta dissertação a todas as mulheres que não deixam seus sonhos morrerem, que lutam todos os dias pelo seu espaço e propósitos, apesar de todos os desafios que elas têm que superar todos os dias, na família, nas empresas e na sociedade. Espero estar contribuindo para deixar um mundo mais igualitário e justo para Maria Laura.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e aos amigos espirituais por tudo.

A minha filha Maria Laura que foi gerada e nasceu durante o curso deste mestrado e me deu toda a força necessária para seguir em frente, apesar dos inúmeros desafios enfrentados na jornada, à minha mãe e ao meu esposo que me deram muito apoio para seguir.

E aos meus colegas de trabalho e de faculdade por todo o apoio, compreensão e incentivo que foram dispensados durante todo o curso.

Às 14 executivas e ex-executivas que foram entrevistadas por mim e se dispuseram a falar de um tema tão sensível.

“Que nada nos limite, que nada nos defina, que nada nos sujeite. Que a liberdade seja nossa própria substância, já que viver é ser livre.”

(Simone de Beauvoir)

## RESUMO

No Brasil, o número de mulheres nos assentos dos conselhos de administração é bem inferior ao de homens, todavia, houve um crescimento de executivas nas presidências das empresas e em outros cargos de liderança de 2019 a 2022, o número de CEOs mulheres subiu de 13% para 17%. No setor bancário brasileiro a realidade não é diferente, o número de mulheres em cargos de média e alta gestão ainda é bem inferior ao dos homens. Por todo o exposto, o objetivo desta pesquisa foi compreender quais são os facilitadores e as barreiras para mulheres alcançarem cargos de média e alta gestão nos bancos físicos brasileiros. Para tal, se realizou uma pesquisa qualitativa, exploratória, com dados primários e com corte transversal. O campo de estudo desta pesquisa foram os bancos físicos brasileiros. A população alvo foi composta por executivas e ex-executivas de média e alta gestão dos bancos físicos do Brasil. Os resultados das 14 entrevistas apresentaram 43 facilitadores e 21 barreiras que foram analisadas com a técnica de análise temática. Cabe salientar que o número de facilitadores à ascensão a liderança feminina é superior ao número de barreiras enfrentadas por estas executivas e ex-executivas da amostra para ascender profissionalmente.

**Palavras-chave:** Executivas; ex-executivas; barreiras; facilitadores; bancos.

## **ABSTRACT**

In Brazil, the number of women on board of directors seats is much lower than that of men, however there was an increase in executives in the presidency of companies and in other leadership positions from 2019 to 2022, o o The number of female CEOs rose from 13% to 17%. In the Brazilian banking sector the reality is no different, the number of women in media and senior management roles is still much lower than men. For all of the above, the objective of this research will be to understand what are the facilitators and barriers that women face in reaching middle and senior management positions in Brazilian financial banks. To this end, qualitative, exploratory research was carried out, using primary and cross-sectional data. The field of study for this research was Brazilian financial banks. The target population was made up of executives and former media executives and senior management of financial banks in Brazil. The results of the 14 interviews present 43 facilitators and 21 barriers that were proven using the thematic analysis technique. It is worth noting that the number of facilitators to the rise of female leadership is greater than the number of barriers faced by these executives and former executives in the sample to advance professionally.

**Keywords:** Executives; former executives; barriers; facilitators; banks.

## SUMÁRIO

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                | <b>17</b> |
| 2.1 LIDERANÇA FEMININA.....                      | 17        |
| 2.2 LIDERANÇA FEMININA NO SETOR BANCÁRIO.....    | 21        |
| 2.3 FACILITADORES DA LIDERANÇA FEMININA.....     | 23        |
| 2.4 BARREIRAS PARA LIDERANÇA FEMININA.....       | 31        |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>            | <b>37</b> |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>             | <b>42</b> |
| 4.1 FACILITADORES DA LIDERANÇA FEMININA.....     | 42        |
| <b>4.1.1 Desenvolvimento comportamental.....</b> | <b>44</b> |
| 4.1.1.1 Autoconhecimento e autoeficácia.....     | 44        |
| 4.1.1.2 <i>Soft Skills</i> .....                 | 45        |
| <b>4.1.2 Desenvolvimento Intelectual.....</b>    | <b>49</b> |
| 4.1.2.1 Educação.....                            | 50        |
| <b>4.1.3 Cultura Organizacional.....</b>         | <b>51</b> |
| 4.1.3.1 Condições de trabalho.....               | 52        |
| <b>4.1.4 Planejamento ativo da carreira.....</b> | <b>53</b> |
| 4.1.4.1 Experiência profissional.....            | 54        |
| 4.1.4.2 Chamado ocupacional.....                 | 54        |
| 4.1.4.3 Conexões profissionais.....              | 55        |
| 4.1.4.4 Carreira.....                            | 56        |
| <b>4.1.5 Redes de apoio.....</b>                 | <b>57</b> |
| 4.1.5.1 Suporte familiar.....                    | 58        |
| 4.1.5.2 Suporte interno.....                     | 59        |
| 4.1.5.3 Suporte Externo.....                     | 60        |
| <b>4.1.6 Trajetória Profissional.....</b>        | <b>61</b> |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.6.1 <i>Hard Skill</i> .....                                                                | 61        |
| 4.1.6.2 Trajetória profissional.....                                                           | 61        |
| 4.2 BARREIRAS PARA A LIDERANÇA FEMININA.....                                                   | 63        |
| <b>4.2.1 Conflito trabalho X lar.....</b>                                                      | <b>63</b> |
| 4.2.1.1 Pressão da Maternidade.....                                                            | 64        |
| 4.2.1.2 Pressão das obrigações familiares.....                                                 | 65        |
| <b>4.2.2 Cultura organizacional Incipiente.....</b>                                            | <b>67</b> |
| 4.2.2.1 Falta de suporte Organizacional.....                                                   | 67        |
| <b>4.2.3 Falta de autoestima.....</b>                                                          | <b>68</b> |
| 4.2.3.1 Falta de agressividade.....                                                            | 68        |
| 4.2.3.2 Estereótipos de gênero.....                                                            | 69        |
| 4.2.3.3 Síndrome da Impostora.....                                                             | 69        |
| 4.2.3.4 Falta de autoconfiança.....                                                            | 69        |
| 4.2.3.5 Vitimização das próprias mulheres.....                                                 | 70        |
| 4.2.3.6 Viés Inconsciente.....                                                                 | 70        |
| <b>4.2.4 Falta de objetivos claros na carreira.....</b>                                        | <b>71</b> |
| 4.2.4.1 Falta de <i>Networking</i> .....                                                       | 71        |
| 4.2.4.2 Falta de foco.....                                                                     | 71        |
| <b>4.2.5 Machismo estrutural.....</b>                                                          | <b>72</b> |
| 4.2.5.1 Barreiras sociais.....                                                                 | 72        |
| 4.2.5.1.1 Discriminação sexual.....                                                            | 72        |
| 4.2.5.1.2 Assédio Sexual.....                                                                  | 73        |
| 4.2.5.1.3 Má interpretação de falas e comportamentos mais duros na gestão das<br>mulheres..... | 73        |
| 4.2.5.2 Barreiras Culturais.....                                                               | 74        |
| 4.2.5.2.1 Cultura Patriarcal.....                                                              | 74        |
| 4.2.5.2.2 Dificuldade de ser ouvida.....                                                       | 74        |
| <b>5 DISCUSSÃO.....</b>                                                                        | <b>75</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>                                                                        | <b>81</b> |

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                             | <b>84</b> |
| <b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>                      | <b>87</b> |
| <b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b> | <b>89</b> |
| <b>APÊNDICE C – TABELA DO PERCENTUAL DOS FACILITADORES.....</b>     | <b>91</b> |
| <b>APÊNDICE D – TABELA DE PERCENTUAL DAS BARREIRAS.....</b>         | <b>94</b> |

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

A Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU (Organização das Nações Unidas) de 1948 em seu artigo 2º prevê que “todos têm direito a todos os direitos e liberdades estabelecidos nesta declaração, sem distinção de qualquer espécie, como raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento ou outra condição” (Russen et al., 2021, p.1). Ainda, Russen et al. (2021) mencionam que essa declaração foi um despertar para que homens e mulheres tivessem representatividade e oportunidades iguais.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016), apesar das mulheres representarem mais de dois terços da força de trabalho mundial, mulheres e homens ainda não são tratados de forma igualitária no mercado de trabalho. Por exemplo, Freund e Hernandez-Maskivker (2021) apontam que as mulheres ainda possuem salários mais baixos que os homens com a mesma escolaridade que a sua. Somente 5% dos membros dos conselhos de administração da Fortune 500 (500 maiores empresas dos Estados Unidos) e 21,3% dos membros na Fortune 1000 (1000 maiores corporações dos EUA) mulheres (Baselga-Pascual & Vähämaa, 2021), e apenas 50% das empresas do Russell 3000 (3000 maiores empresas do EUA) possuíam uma ou nenhuma mulher nos seus cargos do conselho de administração, em 2018 (Baselga-Pascual & Vähämaa, 2021).

De acordo com Almeida (2023), no Brasil, o número de mulheres nos assentos dos conselhos de administração é bem inferior ao de homens, todavia houve um

crescimento de executivas na presidência das empresas e em outros cargos de liderança de 2019 a 2022, o número de CEOs mulheres subiu de 13% para 17%. Ainda cita Almeida (2023), que houve um aumento da participação feminina em outros cargos de liderança de alta gestão no mesmo período, de 2019 a 2022, o percentual de vice-presidentes aumentou de 23% para 34%, de 16% para 21% dos membros do conselho e se manteve o percentual de diretoras, 26%.

Especificamente no setor bancário, como nos bancos europeus, apesar do quantitativo de mulheres nos conselhos de administração estar crescendo, as mulheres representam apenas 40% do número de alta executivas nos grandes bancos, listados em bolsa; e de 15% para bancos de menor porte, não listados em bolsa (Menicucci & Paolucci, 2021). Por conta de tais discrepâncias com relação à representatividade feminina nos altos cargos de liderança das corporações, Menicucci e Paolucci (2021) argumentam que é importante um equilíbrio de gênero nos conselhos de administração. Assim, a busca por esse equilíbrio passou a ser objeto de leis de cotas em alguns países europeus, a qual impôs cotas mínimas para representação feminina nos conselhos de administração de sociedades anônimas S/A (Menicucci & Paolucci, 2021).

Desta forma, vários pesquisadores, como Burkhardt et al. (2020) e McGuinness, (2019) se dedicam a essa temática. Por exemplo, Burkhardt et al. (2020) defendem que um maior índice de mulheres em conselhos de administração das empresas está ligado a um melhor desempenho de indicadores ambientais, mais investimentos em inovação, tecnologias verdes, produtos ecologicamente corretos e incentivos a políticas de consumo consciente. Já McGuinness, (2019) aponta em sua pesquisa com empresas IPO chinesas listadas no *Main Board da HKEX* durante 2005-

2009, que mulheres em equipes de gerenciamento sênior dão maior credibilidade às empresas, impactando positivamente em seus IPOs, pois subscritores de qualidade valorizam a boa fé e a alta escolaridade femininas, o que aumenta o aporte de capital nestas empresas.

Neste sentido, Segovia-Pérez et al. (2021) enumeram alguns facilitadores que contribuem para que as mulheres ascendam em cargos de liderança na indústria hospitalar de Madrid, capital espanhola. Dentre esses facilitadores estão as habilidades de liderança, flexibilidade e forte relacionamento interpessoal (Segovia-Pérez et al., 2021), as habilidades sociais e interpessoais, experiência e conhecimento especializado, maior qualificação profissional e trabalho árduo (Cimirotić et al., 2017).

Por outro, há inúmeros dificultadores para as mulheres galgarem (alcançarem) cargos de liderança de média e alta gestão como: a estereotipização feminina equivocada, a qual não condiz com a figura esperada de um líder (em aspectos de autoridade, força e foco), o que condena as mulheres a posições organizacionais que sejam similares às tarefas domésticas (Segovia-Pérez et al., 2021), dificuldade entre equilibrar a vida pessoal e a profissional e sacrifícios na vida pessoal (Cimirotić et al., 2017). Ainda, Russen et al. (2021), realizaram uma revisão sistemática da literatura e identificaram algumas dificuldades que as mulheres enfrentam para alcançarem cargos de liderança no setor de hotelaria e turismo. Ainda, Russen et al. (2021) cita como exemplo, barreiras pessoais, como conciliar a dupla jornada, trabalho e lar; barreiras organizacionais como a ausência de mentorias e de programas de incentivo a liderança feminina; e barreiras sociais como o preconceito de gênero e a cultura do patriarcado.

Desta forma, embora haja estudos que tratam da liderança feminina, dos facilitadores e das barreiras para a ascensão das mulheres em cargos de liderança em outros setores da economia, algumas lacunas foram identificadas. Primeiro, apesar de existirem estudos (De Vita & Magliocco, 2018; Menicucci & Paolucci, 2021) sobre os impactos positivos ou negativos da liderança feminina no setor bancário, são escassos os estudos no contexto brasileiro. Apesar de existirem estudos sobre os facilitadores e as barreiras, estes foram realizados em outros setores da economia como: o de Cimirotić et al. (2017) no setor contábil, e o de Deiana e Fabbri (2020) no de hospitalidade e turismo e não no setor bancário brasileiro.

Diante do exposto acima, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os facilitadores e as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançarem cargos de média e alta liderança (superintendência, diretoria, vice-presidência e presidência) nos bancos brasileiros? O objetivo desta pesquisa será compreender quais são os facilitadores e as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançarem cargos de média e alta liderança nos bancos físicos brasileiros.

Ainda, esta pesquisa se justifica de forma teórica. Primeiro, ao avançar na literatura sobre liderança feminina no contexto brasileiro, dado que os estudos anteriores foram realizados na Espanha (Segovia-Pérez et al., 2021), na Itália (Menicucci & Paolucci, 2021) e na China (McGuinness, 2019). Segundo, ao buscar compreender quais são os facilitadores e barreiras para as mulheres alcançarem cargos de média e alta liderança, em bancos e no contexto brasileiro, devido as pesquisas anteriores como a de Cimirotić et al. (2017), realizada no setor contábil da Áustria. E em terceiro lugar este estudo busca compreender as várias variáveis que

descrevem os facilitadores e as barreiras que as mulheres encaram para preencher altos cargos de liderança.

De forma prática, essa pesquisa se justifica, pois apesar da pressão da sociedade, do mercado e da legislação, o número de homens nos conselhos de administração das empresas é ainda superior ao de mulheres (Martínez-García et al., 2022). Logo, os resultados desta pesquisa podem auxiliar mulheres que almejam posições superiores em suas carreiras, a identificar quais são os fatores que são facilitadores e dificultadores para o crescimento profissional das mulheres em cargos de liderança. Ao conhecer os facilitadores e barreiras, para que elas possam com estas informações criar planos de ação para fortalecerem seus pontos positivos e mitigar os dificultadores. Também se espera com esta pesquisa ajudar a Gestão de Recursos Humanos das organizações no planejamento de programas de incentivo e apoio à liderança feminina.

## **Capítulo 2**

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 LIDERANÇA FEMININA**

Nas últimas décadas, o tema liderança feminina tem chamado bastante atenção na literatura de carreira, que pesquisam sobre as implicações das mulheres em cargos de alta gestão no desempenho financeiro, no risco e na governança corporativa das empresas (Menicucci & Paolucci, 2021). E concomitantemente segundo Nguyen et al. (2020) a diversidade de gênero em conselhos corporativos, visto sua relevância, passou a ser um dos temas mais debatidos pela academia, pelos governos, legisladores de políticas públicas e órgãos internacionais.

Na mesma linha deste tema, Schneid et al. (2015) citam que o aumento de trabalhadoras em todos os setores da economia fez com que houvesse uma maior diversidade de gênero nas empresas. E esta maior quantidade de mulheres também em cargos estratégicos das empresas, de acordo Burkhardt et al. (2021), faz com as empresas tenham uma melhor tomada de decisão e passam a se preocupar mais com o impacto destas decisões para a sociedade e para o meio ambiente. Ainda segundo Burkhardt et al. (2021), apesar de não ser comprovado que mais mulheres num conselho de administração gerem maior resultado para a empresa, sugere-se que as mulheres quando em cargos de gestão contribuem para os investimentos em sustentabilidade. Por outro lado, conforme exposto por Russen et al. (2021), no setor de hospitalidade e do turismo, as organizações que possuem mulheres em seus conselhos de administração, obtêm melhor desempenho financeiro.

Ainda nesse sentido, Shore et al. (2009) argumenta que a liderança feminina no ambiente de trabalho pode gerar implicações positivas quanto negativas no clima organizacional. De acordo com Vilela et al. (2021) a diversidade de gênero nas equipes pode interferir positivamente na performance destes times, por conta da diversidade de experiências, perspectivas, especialização e competência dos seus integrantes, o que contribui para o enriquecimento de todo o grupo. De acordo com McGuinness (2019) quanto maior for a diversidade de gênero nas empresas, maior será a capacidade das equipes na resolução de problemas, na inovação e na transparência das informações.

Nesta mesma seara, Burkhardt et al. (2021) constatou em seu estudo que as mulheres são educadas desde jovens a serem mais empáticas e compreensivas com as demais pessoas, assim as corporações com mais mulheres na alta administração apresentam melhor desempenho ambiental. Ainda, segundo Burkhardt et al. (2021), que identificaram uma relação direta entre um maior quantitativo de executivas nos conselhos de administração das grandes empresas e o sucesso destas empresas em muitos indicadores-chave, como: nos indicadores de sustentabilidade, de criação de produtos ecologicamente corretos e no uso mais consciente dos recursos naturais.

Todavia, de acordo com Shore et al. (2009), a liderança feminina também pode manifestar efeitos negativos em função da discriminação sexual, estereótipos de gênero e vieses decorrentes da comparação social e preconceito de gênero. Tais efeitos negativos descritos anteriormente tendem a dificultar o ingresso da mulher no mercado de trabalho, por isto, de acordo com Lopes e Hilal (2015), as organizações estão sentindo a necessidade da criação de melhores condições para auxiliar a entrada e a manutenção da força de trabalho feminina nas empresas.

Para incentivar a inserção das mulheres nas empresas e sua ascensão profissional, de acordo com Nekhili et al. (2020), a França em janeiro de 2011 criou uma lei de cotas que obrigava as empresas de capital aberto a nomearem no mínimo 40% de mulheres para seus conselhos de administração. Por conta de ter sido pioneira na lei de cotas de gênero, a França, com a Lei “Copé-Zimmermann” de 27 de janeiro em 2011, de acordo com Adachi (2022) já possuía um percentual de 45,3% em 2021 de mulheres em conselhos de administração de grandes empresas, segundo o Instituto Europeu para a Igualdade de Gênero, enquanto outros países da EU (União Europeia) apenas, entre 36% e 38%.

Conforme Adachi (2022), por conta de tantos países da UE estarem instituindo tais cotas, o Conselho e o Parlamento Europeu estão legislando uma lei de cotas de participação feminina em conselhos para toda EU. Tal lei, segundo Adachi (2022) obriga que as empresas de capital aberto possuam até 2026: 40% de mulheres em colegiados sem função executiva e 33% em conselhos com funções executivas.

Já no Brasil, segundo o IBGE (2018) o nível de ocupação das vagas de trabalho ocupadas por mulheres ainda é inferior ao dos homens: no fim de 2018, por exemplo, as mulheres ocupavam 44,5% das vagas, enquanto o dos homens, 63,6%. No Brasil ainda não há uma lei de cotas de participação de mulheres em conselhos de administração, mas há um projeto de lei, o 1246/21 na Câmara dos Deputados que irá institucionalizar que toda empresa pública possua um quantitativo mínimo de 30% de mulheres em seus conselhos de administração e que 30% deste percentual seja formado por mulheres autodeclaradas negras.

Neste mesmo contexto, Nguyen et al. (2020) em sua pesquisa que teve como base de dados uma revisão de literatura de 634 *papers* de 270 revistas acadêmicas

de diversas áreas: contábil; de auditoria e finanças; de governança corporativa; negocial; de RSE (Responsabilidade Social Corporativa); econômica; de gênero; de liderança e de gestão; administrativa; de ciências sociais e de sociologia de 1981 a 2019 chegou à conclusão que as mulheres melhoram o desempenho financeiro e não financeiro das corporações quando fazem parte de seus conselhos de administração. Nguyen et al. (2020) também ressalta em seu mesmo estudo que as mulheres enfrentam muitas barreiras de gênero para se tornarem membros de tais conselhos.

Além disso de acordo com Russen et al. (2021) em seu estudo que teve como base a análise de 26 pesquisas do setor de hospitalidade e turismo chegou à conclusão de que as corporações com mais mulheres nos assentos de seus conselhos possuem um ambiente de trabalho que proporciona uma melhor experiência de trabalho para o funcionário, o que gera menor rotatividade e maior engajamento deles. Russen et al. (2021) também salienta que estas empresas supracitadas conseguem passar uma melhor imagem para o mercado e para a sociedade, gerando clientes mais fidelizados a seus produtos ou a seus serviços.

Em contraponto, Ajaz et al. (2020) em seu estudo com uma amostra de 100 empresas listadas na Bolsa de Valores do Paquistão chegou à conclusão de que a liderança feminina não afeta positivamente a sustentabilidade, nem a imagem e nem o desempenho financeiro das mesmas. Bristy et al. (2020) também na sua pesquisa com 839 empresas de capital aberto de Xangai e de Shenzhen entre 2008 a 2016 verificou que a liderança feminina nos conselhos de administração destas empresas não afetou o desempenho da RSE.

## 2.2 LIDERANÇA FEMININA NO SETOR BANCÁRIO

Na última década, segundo Galletta et al. (2022) os pesquisadores da gestão financeira focaram no tema da liderança feminina, ao dar luz às características das mulheres que podem fazer diferença no desempenho financeiro das instituições bancárias. Ainda para Galletta et al. (2022) a liderança feminina na alta gestão faz com que haja uma maior percepção de todo o ambiente organizacional, o que pode se refletir numa melhor tomada de decisão, num melhor desempenho financeiro, social, ambiental, de risco e de governança corporativa dos bancos.

Nesse contexto, conforme De Vita e Magliocco (2018), os bancos europeus, por conta de a Europa ser a pioneira com a lei de cotas de mulheres para conselhos de administração de grandes empresas, vem aumentando gradativamente o número de executivas nos conselhos de administração, apesar do percentual de mulheres ser de 40% para os bancos listados em bolsa, e 15% para os não listados.

Na Itália, com o advento da lei de cotas obrigatórias de 40% para mulheres em conselhos de administração em empresas listadas e estatais, ainda de acordo com De Vita e Magliocco (2018), houve um aumento considerável no número de assentos de executivas nestes conselhos. Entretanto, segundo estes autores, mudanças significativas não foram observadas nos bancos italianos, pois, principalmente em bancos não listados em bolsa, as mulheres não tendem a ser alocadas em cargos estratégicos.

Concomitantemente, Palvia et al. (2020) correlacionou a alta gestão feminina nos bancos e a tolerância a riscos no mercado bancário dos EUA, e teve como conclusão de que os bancos que possuem mulheres em seus conselhos de

administração e com grande carteira de crédito imobiliário possuem índices de inadimplência menores que os demais. Além do que, ainda de acordo com Palvia et al. (2020) estes bancos liderados por mulheres e com alta exposição imobiliária eram menos vulneráveis a falirem após crises no mercado imobiliário.

Corroborando o exposto acima, Belucci et al. (2010) argumentam que as mulheres que trabalham com crédito são mais cuidadosas com o risco que os homens e tendem a restringir a liberação de crédito para seus clientes. E de acordo com Palvia et al. (2020) os empréstimos concedidos por mulheres agentes de crédito possuem taxas de inadimplência bem menores que os concedidos por homens na mesma função de operador de crédito. Berger et al. (2014) também defendem que quanto mais mulheres há no conselho de administração, menor o risco da carteira de crédito. Já Palvia et al. (2020) argumentam que os bancos que possuem mulheres na sua alta gestão possuem capital próprio mais sólido e conservador e estão menos sujeitos à falência.

Em contraponto aos autores acima, Adams e Ragunathan (2015) defendem que o número de mulheres nos conselhos de administração não possui interferência significativa nos riscos assumidos pelos bancos. E para Fan et al. (2019) até uma quantidade mínima nos conselhos de administração dos bancos podem fazer com que não haja tanto foco nos resultados desta instituição financeira.

Ainda neste contexto, Baselga-Pascual e Vähämaa (2021) afirmam que a gestão feminina está vinculada a uma maior preocupação com a responsabilidade social, decisões menos arrojadas e conseqüentemente um menor apetite ao risco. Em relação ao desempenho financeiro e de risco da liderança feminina, Baselga-Pascual e Vähämaa (2021) que defendem que há melhor desempenho das empresas com

mulheres nos conselhos de administração, e há outros como o de Atkinson et al. (2003) e o de Dwyer et al. (2002) que comprovam que é irrelevante para o desempenho e o risco das instituições financeiras o percentual de executivas no seu alto escalão.

### 2.3 FACILITADORES DA LIDERANÇA FEMININA

Diversos estudos enumeram os facilitadores que auxiliam as mulheres a ascenderem a cargos de liderança nas organizações (Adachi, 2022; Cimirotić et al., 2017; Freund & Hernandez-Maskivker, 2021; Martinez-Garcia et al., 2022; Ohlott et al., 1994; Segovia-Perez et al., 2021; Valimaki et al., 2009). Assim, diversas podem ser as variáveis individuais que impulsionam as mulheres a ascenderem a cargos de média e alta gestão, por exemplo, cita Martinez-Garcia et al. (2022), a alta escolaridade feminina. Segundo Adachi (2022), conforme dados da Comissão Europeia, as mulheres representam 60% dos profissionais com formação universitária da UE, em geral possuem maior escolaridade que os homens. Adachi (2022) ainda aponta que as mulheres só são 30,6% dos membros dos conselhos de administração das empresas listadas em bolsa da EU e só 8,5% atuam como presidente destes conselhos. Só na Espanha, como cita Martinez-Garcia et al. (2022), mais de 50% dos graduados nas universidades espanholas são mulheres desde os anos 90 e em 2017 este percentual se aproximou de 60%, porém ainda são minoria nos conselhos de administração e nas diretorias de grandes empresas.

Além disso, as mulheres tendem em geral a serem mais empáticas e terem maior capacidade de agregar o time que os homens, segundo Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) tais habilidades contribuem para a ascensão profissional

feminina. Outro fator facilitador citado por Cimirotić et al. (2017) foi a ambição, em sua pesquisa no setor contábil muitas entrevistadas atribuíram o seu sucesso à ambição que impulsionou a sua maior escolaridade e experiência profissional que seus pares do sexo masculino.

Nesta mesma seara para Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) outros fatores que impulsionam a carreira feminina são a sua experiência profissional e os seus conhecimentos especializados em sua área de atuação profissional, as mulheres tendem buscar se especializar mais que os seus pares do sexo masculino para poderem competir com eles por uma posição gerencial, ou seja, precisam ser superiores tecnicamente que os seus concorrentes homens. Ainda de acordo com Cimirotić et al. (2017) o fator sorte foi citado como um facilitador por suas entrevistadas, muitas delas alegaram que só conseguiram ascender profissionalmente porque estavam preparadas, no local e hora certos.

Consubstanciado na temática acima, talvez o mais importante impulsionador da ascensão feminina a cargos de liderança seja o planejamento ativo da carreira, para Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) todas as mulheres que ascenderam profissionalmente tinham seus planos de ação de carreira individuais. E ainda segundo Cimirotić et al. (2017) para pôr tal plano de ação individual em prática, trabalhavam muito, tinham uma rotina bastante árdua de trabalho, o que é apontado como outro importante facilitador de ascensão feminina.

E para suportarem uma rotina tão pesada de trabalho, Cimirotić et al. (2017), apontou que as mulheres gostavam muito do seu trabalho, se identificavam com o trabalho, o que gerava mais comprometimento das mesmas e um trabalho de excelência, outro impulsionador de carreiras femininas bem-sucedidas. Na mesma

linha, de acordo com e Segovia-Pérez et al. (2019) as habilidades de liderança feminina corroboram para uma liderança transformacional, na qual a líder consegue influenciar o seu time de uma forma mais participativa, empática e democrática para a entrega de resultados organizacionais.

Não apenas facilitadores de cunho individual contribuem para a ascensão de mulheres a cargos de liderança, alguns autores também listam alguns fatores sociais: Valimaki et al. (2009) afirma que a melhor divisão das tarefas domésticas e com a criação dos filhos com o cônjuge contribuem para que a mulher faça uma melhor gestão do seu tempo e se dedique mais horas ao seu trabalho e tenha maiores chances de ascender e ameniza o peso da dupla-jornada feminina. Já Cimirotić et al. (2017) traz como um fator facilitador social o aconselhamento do cônjuge gestor, muitas mulheres possuem cônjuges que são gestores e possuem maior experiência, estes as auxiliam no compartilhamento nas questões de gestão e de encareiramento da esposa.

Diversos autores apontam facilitadores profissionais à ascensão da mulher a cargos de liderança, são eles: Ohlott et al. (1994) em seu estudo relata que os superiores hierárquicos das mulheres nas empresas possuem um papel fundamental no crescimento profissional das mesmas, já na pesquisa de Duller et al. (2017) grande parte da população entrevistada destacou como facilitador: a confiança de seu superior em suas competências; outras ressaltaram a aprovação ou apoio geral de seu superior; algumas enxergavam seus superiores como mentores e muitas enfatizaram que seu trabalho era valorizado, o que gerava promoções. Nesta mesma seara o *mentoring* de um superior, de um mentor da empresa ou da sua área de

atuação para Cimirotić et al. (2017) e Gallhofer et al. (2011) também é um impulsionador da ascensão feminina a cargos de liderança listado em suas pesquisas.

No tocante ao mesmo tema, outro facilitador observado por Cimirotić et al. (2017) e Biswas (2023) em suas pesquisas foi a inspiração de uma antecessora do sexo feminino de sucesso na empresa ou na sua área de atuação. E tal autor, Biswas (2023) também que é maior a probabilidade de uma mulher ascender a cargos mais altos quando uma outra mulher já teve êxito em tal função anteriormente numa mesma corporação, fenômeno conhecido como *trickle-down*. Ainda na mesma temática, outro fator que pode impulsionar a ascensão feminina a cargos de liderança são programas de incentivo à liderança. Em seu estudo Cimirotić et al. (2017) salienta a importância que as empresas incentivem e apoiem a liderança feminina de forma institucional. Tais programas de incentivo à liderança feminina podem gerar, se a empresa já não possuir, a cultura de se promover e valorizar lideranças femininas, o que é citado ainda por Cimirotić et al. (2017) como um dos facilitadores da ascensão de mulheres a cargos de liderança.

Concomitantemente de acordo Freund e Hernandez-Maskivker (2021) o apoio das associações e redes de mulheres são também fatores que auxiliam mulheres a ascenderem profissionalmente, segundo tal autor estas associações empoderam, capacitam e conscientizam mulheres sobre a necessidade de se implementar políticas de igualdade de gênero não só em suas empresas, mas em toda sociedade. Ainda nesse sentido, outro facilitador que contribui para o alcance da liderança por mulheres para Segovia-Pérez et al. (2019) é uma jornada flexível, quando as empresas possuem jornadas de trabalho mais flexíveis, como a opção do *home-office* por

exemplo, há mais facilidade de a mulher adequar a sua jornada doméstica e de criação dos filhos com a sua rotina de executiva.

Em síntese, a Figura 1 engloba as variáveis abordadas nesta pesquisa presentes na literatura sobre os facilitadores que contribuem para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.

| <b>Cod.</b> | <b>Variáveis</b>                     | <b>Definição das Variáveis</b>                                                                        | <b>Autor</b>                                          |
|-------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| F1          | Alta escolaridade feminina           | A alta escolaridade feminina contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.             | Adachi (2022) e Martinez-Garcia et al. (2022)         |
| F2          | Habilidades interpessoais ou sociais | As habilidades interpessoais e sociais das mulheres contribuem para a ascensão a cargos de liderança. | Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) |
| F3          | Ambição                              | A ambição contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.                                | Cimirotić et al. (2017)                               |
| F4          | Experiência Profissional             | A experiência profissional contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.               | Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) |
| F5          | Sorte                                | A sorte é um facilitador para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.                           | Cimirotić et al. (2017)                               |

|     |                                                     |                                                                                                           |                                                       |
|-----|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| F6  | Conhecimento Especializado                          | O conhecimento especializado contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.                 | Cimirotic et al. (2017); Segovia-Perez et al. (2021). |
| F7  | Planejamento ativo da carreira                      | O planejamento ativo da carreira contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.             | Cimirotic et al.(2017) e Segovia-Pérez et al. (2019)  |
| F8  | Trabalho árduo                                      | O trabalho árduo contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.                             | Cimirotic et al.(2017)                                |
| F9  | Identificação com o trabalho                        | A identificação com o trabalho contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.               | Cimirotic et al. (2017)                               |
| F10 | Habilidades de Liderança                            | As habilidades de liderança feminina contribuem para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.        | Segovia-Perez et al. (2021).                          |
| F11 | Melhor divisão com o cônjuge das tarefas domésticas | A divisão com o cônjuge das tarefas domésticas contribui para as mulheres alcançarem cargos de liderança. | Valimaki et al. (2009)                                |
| F12 | Aconselhament o do conjugê gestor                   | Aconselhamento do cônjuge como gestor e encarreiramento da esposa é um facilitador para as                | Cimirotic et al. (2017)                               |

|     |                                             |                                                                                                                        |                                             |
|-----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|     |                                             | mulheres ascenderem a cargos de liderança.                                                                             |                                             |
| F13 | Apoio do cônjuge com a criação dos filhos   | O apoio do cônjuge com a criação dos filhos contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.               | Valimaki et al. (2009)                      |
| F14 | Valorização do trabalho por superiores      | A valorização do trabalho da mulher por seus superiores contribui para as mulheres ascender a cargos de liderança.     | Ohlott et al. (1994) e Duller et al. (2017) |
| F15 | Inspiração de uma antecessora               | A inspiração numa antecessora de sucesso contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.                  | Cimirotić et al. (2017) e Biswas (2023)     |
| F16 | Programas de incentivo a liderança feminina | Programas de incentivo a liderança feminina nas empresas contribuem para as mulheres ascenderem a cargos de liderança. | Cimirotić et al. (2017)                     |
| F17 | Apoio de associações                        | O apoio das associações é um fator que impulsiona a ascensão das mulheres a cargos de liderança.                       | Freund et al. (2021)                        |
| F18 | Cultura da Empresa                          | A cultura de apoio a liderança feminina impulsiona a ascensão das mulheres em cargos de alta gestão.                   | Cimirotic at al. (2017)                     |

|     |                  |                                                                                                |                                                   |
|-----|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| F19 | Jornada Flexível | Jornada flexível contribui para as mulheres ascenderem a cargos de liderança.                  | Segovia-Pérez et al. (2019)                       |
| F20 | <i>Mentoring</i> | O mentoring é um dos fatores que contribuem para as mulheres ascenderem a cargos de liderança. | Cimirotić et al. (2017) e Gallhofer et al. (2011) |

Figura 1: Facilitadores para a Liderança Feminina  
 Fonte: Elaborado pela própria autora.

## 2.4 BARREIRAS PARA A LIDERANÇA FEMININA

Diversos autores listam em suas pesquisas as barreiras que dificultam as mulheres a ascenderem a cargos de liderança nas organizações nos mais variados setores da economia (Cimirotić et al., 2017; Dambrin & Lambert, 2008; Deiana & Fabbri, 2020; Haynes, 2008; Hultin, 2003; Russen et al., 2021; Segóvia-Pérez et al., 2019). Ainda embasado em Cimirotić et al. (2017) e em Segóvia-Pérez et al. (2019), como nos facilitadores, se seguiu com a classificação das barreiras em 3 sub-seções: fatores individuais, fatores sociais e fatores profissionais que dificultam as mulheres a ascenderem a cargos de liderança nas organizações.

Com relação às barreiras individuais, Cimirotić et al. (2017) e Segóvia-Pérez et al. (2019) apontam que a falta de agressividade é uma barreira para a ascensão das mulheres a cargos de liderança, nesta há uma visão de que a mulher é um ser frágil, sem força e sem autoridade para gerenciar uma equipe, o que pode minar a autoestima mulheres. Além disso, Deiana e Fabbri (2020) discorrem sobre a cultura

patriarcal, que quando aceita pela mulher leva a outras duas barreiras a ascensão da liderança feminina: o viés inconsciente, ou estereotipagem, de que as mulheres só saber lidar com tarefas operacionais, similares as domésticas, e não suportam a pressão da liderança; e da falta de confiança, em tal dificultador as mulheres apesar de possuírem conhecimentos, habilidades e atitudes para o cargo de gestão não se sentem seguras para assumi-lo.

Ainda na mesma seara, Cimirotić et al. (2017) cita que a falta de foco figura como um dos dificultadores das mulheres ascenderem a cargos de liderança, muitas mulheres por falta de um plano de ação individual de carreira acabam não fazendo uma boa gestão do seu tempo. Esta falta de gestão do tempo leva a outra barreira de acordo com Dambrim e Lambert (2008), a dificuldade de equilibrar a vida pessoal com a profissional, que é um dos maiores desafios para a mulher equilibrar a vida de mãe, de profissional e de dona de casa, a tripla jornada.

Consoante com este certame, como cita Haynes (2008) e Segóvia-Pérez et al. (2019), há outra barreira individual que dificulta as mulheres em ascenderem a cargos de liderança, é o conflito trabalho x lar, quando associada a maternidade, como cita Lightbody (2009) é um grande desafio para a mulher que trabalha, pois, os recém-nascidos requererem maiores cuidados no início de suas vidas, e as mães têm a necessidade de tirarem licença maternidade, ou seja, interrompem um período de suas carreiras neste período, e os filhos crescem, mas ainda requerem cuidados.

Porém, de acordo Cimirotić et al. (2017), outra barreira a ascensão às mulheres a cargos de liderança é a falta de planejamento familiar e a falta de uma rede de apoio, a mulher pode se tornar mãe num período mais conveniente a sua carreira, o pai e os familiares mais próximos podem se dividir na tarefa da criação dos filhos, nas tarefas

do lar, e se houver planejamento familiar e uma rede de apoio, a maternidade não será um óbice ao sucesso profissional da mãe. Esta quebra de paradigma do homem passar a assumir também a criação dos filhos e as tarefas domésticas é também uma das barreiras sociais segundo Cimirotić et al. (2017) e Segóvia-Pérez et al. (2019) que a mulher precisa enfrentar para ascender a cargos de liderança.

Paralelamente, conforme Russen et al. (2021) a discriminação sexual e os estereótipos de gêneros, também se apresentam como barreiras sociais às mulheres para assumirem cargos de liderança, tais barreiras existem em empresas ou setores culturalmente dominados por homens nos quais as mulheres são tidas como inferiores para assumir cargos de gestão por conta de características femininas.

No tocante as barreiras profissionais que dificultam as mulheres ascenderem a cargos de liderança, de acordo com Hultin (2003) pode se citar a exclusão do *networking*, pois necessitam voltar para casa mais cedo para sua segunda jornada no lar. A falta de disponibilidade de também para viagens e para ficar até tarde no trabalho é um dos dificultadores para a alcançar cargos de gestão, de acordo com Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019).

Ainda de acordo com Cimirotić et al. (2017) a falta de programas institucionais nas empresas de incentivo a liderança feminina e a ausência da prática da mentorias de superiores hierárquicos ou de profissionais de referências na sua área de atuação também são barreiras para as mulheres ascenderem profissionalmente. E por fim, Deiana e Fabbri (2020) apontam que as empresas não investem em mulheres talentosas para que elas desenvolvam suas competências de liderança e ascendam a cargos mais altos de gestão nas corporações, o que se configura como mais um desafio a ser enfrentado para as mulheres que desejam encarrear nas empresas.

Em síntese a Figura 2 engloba as variáveis abordadas nesta pesquisa presentes na literatura sobre as barreiras que dificultam as mulheres ascenderem a cargos de liderança.

| <b>Cod.</b> | <b>Variáveis</b>               | <b>Definição das Variáveis</b>                                                             | <b>Autor</b>                                          |
|-------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| B1          | Falta de agressividade         | A falta de agressividade dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.         | Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) |
| B2          | Falta de foco                  | A falta de foco dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.                  | Cimirotić et al. (2017).                              |
| B3          | Conflito trabalho lar          | O conflito trabalho lar dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.          | Segovia-Pérez et al. (2019) e Haynes (2008),          |
| B4          | Falta de planejamento familiar | A falta de planejamento familiar dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança. | Cimirotic et al. (2017)                               |
| B5          | Falta de rede de apoio         | A falta de uma rede de apoio dificulta as mulheres em ascenderem a cargos de liderança.    | Cimirotic et al. (2017)                               |

|     |                            |                                                                                                              |                                                       |
|-----|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| B6  | Viés inconsciente          | O viés inconsciente dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.                                | Deiana e Fabbri (2020).                               |
| B7  | Falta de Auto-Confiança    | A falta de auto-confiança dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.                          | Deiana e Fabbri (2020) e Segovia-Pérez et al. (2019)  |
| B8  | Cultura Patriarcal         | A cultura patriarcal dificulta as mulheres ascenderem a cargos mais altos de liderança.                      | Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) |
| B9  | Discriminação sexual       | A discriminação sexual dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.                             | Russen et al. (2021) e Segovia-Pérez et al. (2019)    |
| B10 | Estereótipos de gênero     | Os estereótipos de gênero dificultam as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.                         | Russen et al. (2021) e Segovia-Pérez et al. (2019)    |
| B11 | Falta de <i>Networking</i> | A dificuldade de fazer <i>networking</i> é um dos dificultadores da ascensão feminina a cargos de liderança. | Hultin (2003)                                         |
| B12 | Disponibilidade            | A falta de disponibilidade 24 horas por dia impede que as mulheres ascendam a cargos de liderança.           | Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) |

|     |                                                       |                                                                                                                          |                         |
|-----|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| B13 | Falta de programas de incentivo à liderança feminina. | A falta de programas de incentivo a liderança feminina dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.         | Cimirotic et al. (2017) |
| B14 | Ausência de mentorias                                 | A ausência de <i>mentoring</i> dificulta as mulheres a ascenderem a cargos de liderança.                                 | Cimirotic et al. (2017) |
| B15 | Falta de investimento em mulheres talentosas          | A falta de investimentos em mulheres talentosas é um dos dificultadores das mulheres a ascenderem a cargos de liderança. | Deiana e Fabbri (2020). |

Figura 2: Barreiras para a Liderança Feminina  
 Fonte: Elaborado pela própria autora.

## **Capítulo 3**

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa teve como objetivo compreender quais são os facilitadores e as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançarem cargos de média e alta liderança nos bancos brasileiros. Para tal, se realizou uma pesquisa qualitativa, exploratória, com dados primários e com corte transversal. O campo de estudo desta pesquisa foram os bancos físicos brasileiros.

A população alvo foi composta por executivas e ex-executivas de média e alta gestão dos bancos físicos do Brasil. Foram consideradas como executivas de média e alta gestão as profissionais que ocupam ou ocuparam até 4 graus hierárquicos inferiores ao da presidência no organograma de cada banco selecionado (presidente, vice-presidentes, diretoras e superintendentes).

Para tal, a amostra foi formada pelas executivas e ex-executivas de alta e média gestão dos bancos físicos do Brasil selecionados para a pesquisa. O tamanho da amostra foi definido pela saturação teórica, ou seja, quando foi necessário interromper a coleta de dados pois as informações e fatos fornecidos pelos pesquisados começam a se repetir constantemente (Glauser & Strauss, 2017).

Foi utilizada a técnica de amostragem intencional, ou seja, todas as entrevistadas foram escolhidas em consonância com a questão de pesquisa e atendendo a determinados requisitos: ocupam ou já ocuparam cargos de média e alta gestão dos bancos físicos do Brasil; e estivessem abertas a compartilharem os facilitadores que as ajudaram e as barreiras que tiveram que transpor para ascenderem a estes cargos de liderança de média e alta gestão.

Para auxiliar na coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada, que se encontra no Apêndice A. O roteiro foi criado com base na Figura 1 e 2, e foi estruturado em 4 partes. Parte 1: a entrevista foi iniciada com um momento de descontração e apresentações mútuas para que seja criado um vínculo entre as partes; Parte 2: trata especificamente das questões que ajudam a responder ao objetivo da pesquisa; Parte 3: caracterização da amostra (das 14 executivas e ex-executivas entrevistadas), Parte 4: Finalização da entrevista e agradecimentos pela participação na pesquisa.

Após definido o roteiro de entrevista, foi efetuado um pré-teste com uma das 2 executivas que faziam parte da população-alvo da pesquisa, marcou-se data e hora com cada entrevistada, tais pré-testes foram feitos de forma on-line pela ferramenta Teams. Concluídos estes 2 pré-testes constatou-se que o roteiro de entrevista era adequado para se colher os dados das entrevistadas para se responder aos problemas da pesquisa.

Após validado o roteiro de entrevista pelos pré-testes, foi iniciado o processo de convite às 14 entrevistadas. As primeiras entrevistadas foram abordadas pela pesquisadora por meio do seu networking, já que a mesma é executiva de um dos bancos da população alvo e por meio de buscas no LinkedIn. Então houve a marcação destas primeiras entrevistas a serem feitas pelo Teams e gravadas em um gravador externo à ferramenta. Logo após estas primeiras entrevistas que foram muito bem-sucedidas, utilizou-se a técnica de bola de neve, na qual cada entrevistada indicou outras executivas e conseguiu-se chegar a saturação teórica. Todas estas demais entrevistas também foram feitas de forma on-line pela ferramenta Teams, tiveram duração de 30 minutos a 2:30 horas, totalizando mais de 15 horas de conversas

gravadas, tais entrevistas foram realizadas no período comercial do dia 21 de agosto de 2024 a 16 de setembro de 2024.

Tais entrevistas foram autorizadas pelas executivas e ex-executivas por meio da assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), com assinatura de certificado digital das entrevistadas e da pesquisadora e enviado previamente para as mesmas no ato da marcação das entrevistas, tal termo foi importante para a pesquisa, pois deu segurança para as altas e médias executivas serem mais transparentes em suas respostas e não terem receio de serem identificadas, já que possuem ótimas reputações no mercado. Após a coleta de dados, todas as entrevistas foram transcritas por meio do *software* Transkriptor.

Com as 14 entrevistas realizadas se chegou à saturação teórica dos dados pesquisados. Segue abaixo a identificação na Figura 3 das executivas e ex-executivas entrevistadas (a idade, a escolaridade, o estado civil, se possui filhos, a cor e a orientação sexual), cabe salientar que elas são da região nordeste, norte, sudeste e centro-oeste do Brasil.

| <b>COD</b> | <b>Idade</b> | <b>Escolaridade</b> | <b>Estado civil</b> | <b>Possui filhos?</b> | <b>Cor</b> | <b>Orientação Sexual</b> |
|------------|--------------|---------------------|---------------------|-----------------------|------------|--------------------------|
| E1         | 59           | Pós-graduação       | Casada              | 2                     | Branca     | Heterossexual            |

|     |    |               |        |   |        |               |
|-----|----|---------------|--------|---|--------|---------------|
| E2  | 43 | Doutorado     | Casada | 2 | Branca | Heterossexual |
| E3  | 62 | Pós-Graduação | Casada | 0 | Branca | Heterossexual |
| E4  | 63 | Pós-Graduação | Casada | 2 | Branca | Heterossexual |
| E5  | 57 | Pós-Graduação | Casada | 2 | Branca | Heterossexual |
| E6  | 63 | Doutorado     | Casada | 2 | Branca | Heterossexual |
| E7  | 54 | Pós-Graduação | Casada | 3 | Parda  | Heterossexual |
| E8  | 38 | Pós-Graduação | Casada | 2 | Parda  | Heterossexual |
| E9  | 63 | Pós-Graduação | Casada | 3 | Branca | Heterossexual |
| E10 | 48 | Pós-Graduação | Casada | 2 | Branca | Heterossexual |
| E11 | 45 | Pós-Graduação | Casada | 1 | Branca | Heterossexual |
| E12 | 55 | Pós-Graduada  | Casada | 3 | Parda  | Heterossexual |

|     |    |               |          |   |        |               |
|-----|----|---------------|----------|---|--------|---------------|
| E13 | 47 | Mestrado      | Casada   | 1 | Branca | Heterossexual |
| E14 | 53 | Pós-Graduação | Solteira | 0 | Negra  | Homossexual   |

Figura 3: Dados das mulheres entrevistadas

Fonte: Elaboração da autoria.

Após a coleta dos dados, todas as 14 entrevistas foram transcritas por meio do *software Transkriptor* e foram analisadas pela técnica de análise de dados Análise Temática. De acordo com Braun e Clarke (2006) na análise temática o pesquisador deve primeiramente transcrever os dados; reler várias vezes as entrevistas; reduzir e sistematizar os dados de forma manual e sistemática; agrupar os dados mais importantes de cada código; procurar por temas, por meio da análise do pesquisador; agrupar os códigos nestes temas principais; fazer a revisão dos temas, definindo-os e nomeando-os a partir de uma análise interpretativa e por fim elaborar o relatório de análise de dados.

## **Capítulo 4**

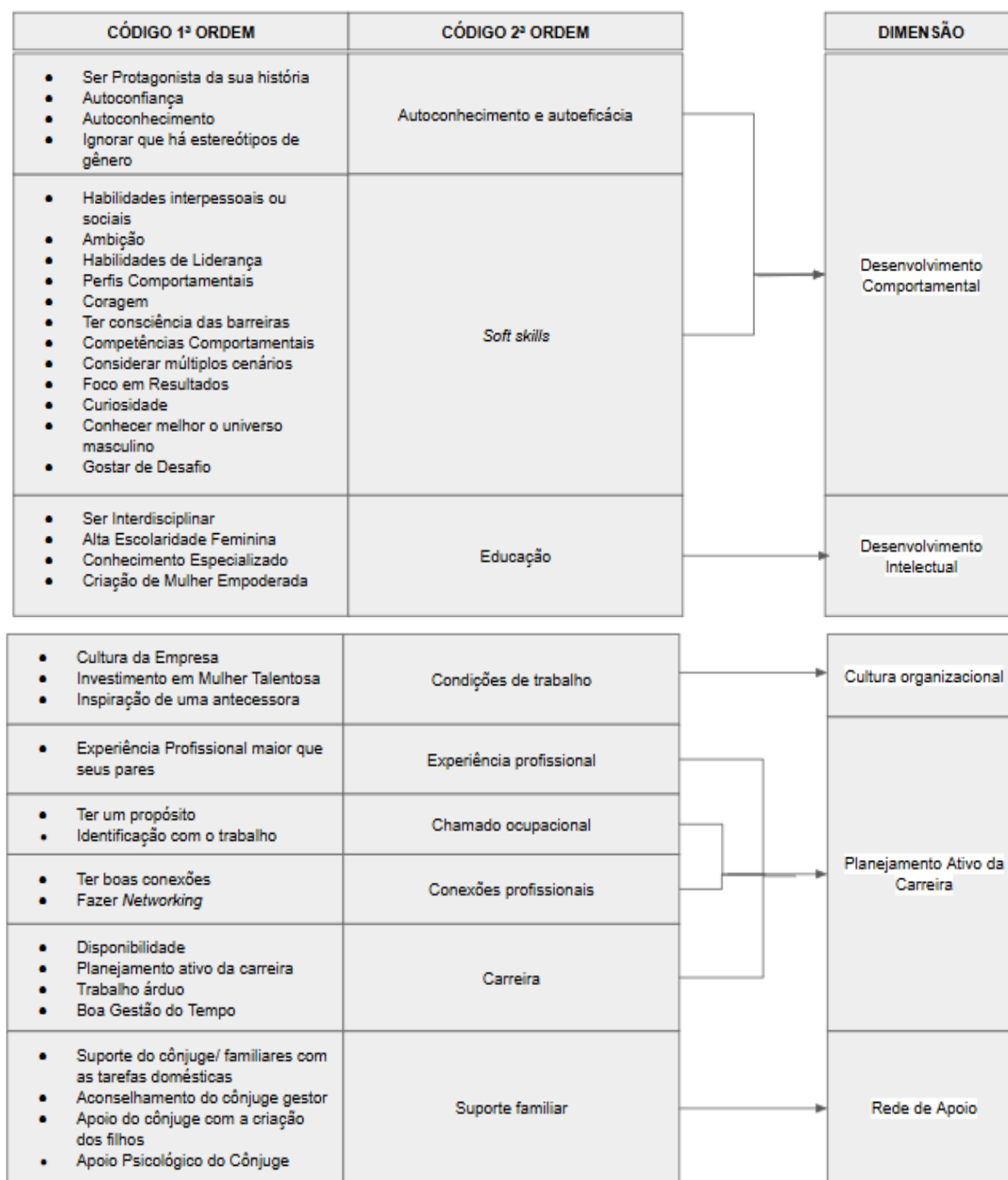
### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com os dados coletados nestas entrevistas, dos 20 facilitadores de ascensão profissional das mulheres relatados pela literatura, 15 foram citados pelas entrevistadas e foram identificados 28 novos facilitadores que não haviam sido tratados pela literatura. Já no tocante às barreiras, das 15 tratadas pela literatura, apenas 11 barreiras foram mencionadas pelas 14 entrevistadas, e 10 novas barreiras apresentadas por estas executivas e ex-executivas que fizeram parte da amostra da pesquisa.

Nesta pesquisa, por meio das 14 entrevistas realizadas com as executivas e ex-executivas do mercado financeiro brasileiro por meio da análise temática efetuada no tocante aos facilitadores à ascensão profissional das mulheres foram identificadas 6 dimensões, 14 códigos de segunda ordem e 43 códigos de primeira ordem. Em relação as barreiras enfrentadas pelas executivas e ex-executivas se conseguiu constatar por meio das entrevistas feitas na pesquisa 5 dimensões, 7 códigos de segunda ordem e 21 códigos de primeira ordem.

#### **4.1 FACILITADORES DA LIDERANÇA FEMININA**

Os facilitadores às mulheres ascenderem a cargos de média e alta gestão nos bancos físicos brasileiros citados nas 14 entrevistas foram agrupados conforme a Figura 4.



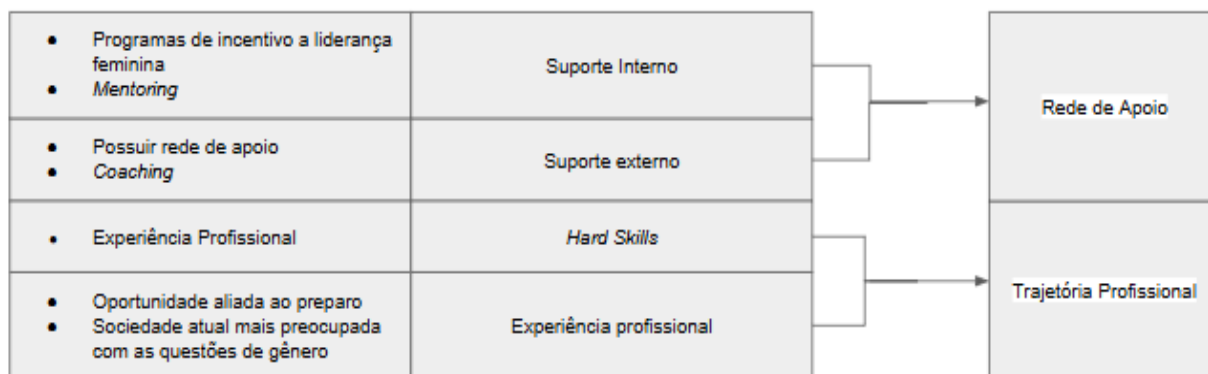


Figura 4: Facilitadores da liderança  
Fonte: Elaboração da autora.

#### 4.1.1 Desenvolvimento Comportamental

Na dimensão “desenvolvimento comportamental” se constatou durante as entrevistas que muitas das mulheres entrevistadas conseguiram desenvolver competências comportamentais que as levaram a desempenhos de alta performance o que as fez ascender profissionalmente. Tal desenvolvimento comportamental se dá pelos seguintes códigos de segunda ordem: autoconhecimento e autoeficácia e *soft skills*, os quais irá se discorrer abaixo juntamente com os códigos de primeira ordem correspondentes a cada um deles:

##### 4.1.1.1 Autoconhecimento e Autoeficácia

Ter autoconhecimento e a autoeficácia foram características citadas por várias entrevistadas da amostra desta pesquisa, tais características foram verificadas pelos seguintes códigos de segunda ordem: autoconfiança; autoconhecimento; ignorar que há estereótipos de gênero e ser protagonista da sua própria história. De acordo com E2 é fundamental para a ascensão profissional feminina ter autoconfiança: “[...] o principal é você trabalhar mesmo a mente e acreditar que é

possível, acreditar que você pode, que você é capaz”. Já para E3 o autoconhecimento é uma ferramenta fundamental para o sucesso:

O primeiro deles é a gente valorizar as suas convicções, quais são as minhas habilidades, quais são as minhas competências? " É muito importante que a gente pratique o autoconhecimento. Eu tenho que me conhecer, eu tenho que ver os meus pontos fracos, os meus pontos fortes, para que eu possa viabilizar a mudança, para que eu possa entender como é que a gente se enxerga, como é a percepção que temos de nós mesmos. (Entrevistada 3)

Ignorar que há estereótipos de gênero sempre foi uma estratégia utilizada por E12 na sua trajetória de sucesso nos bancos nos quais trabalhou:

Eu absolutamente ignorava que há diferença entre homem e mulher. Como ignoro, até hoje, quando eu acho que não faz sentido. Não vou mentir, tem algumas coisas que eu acho que a gente é obrigado a ouvir e que a gente fala: “Meu Deus, então eu vou precisar me provar. Deixa pra lá, né?” É digamos, a vida. Eu acho que esse foi o primeiro ponto: ignorar se sou homem ou mulher. (Entrevistada 12)

Ainda no contexto deste código de segunda ordem do autoconhecimento e autoeficácia, ser protagonista da sua própria história foi apontado como um fator fundamental para o seu sucesso pessoal e pela executiva E11:

E assim você ser dona de si mesma. Eu sou grata aos meus pais pela vida, mas eu eles fizeram o roteiro da vida deles e eu faço da minha. Eles já prepararam para eu ir para a vida, dando estudando, educação e tal. [...] a partir do momento que você já tem as suas escolhas, faz o roteiro da sua vida, não é a sociedade, nem a família, é você. (Entrevistada 11)

#### 4.1.1.2 *Soft Skills*

Soft skills, ou melhor, competências comportamentais, é um outro código de segunda ordem mais citados pelas 14 mulheres entrevistadas, este código se subdivide em 11 códigos de primeira ordem: ambição; competências comportamentais; coragem; habilidades de liderança; ter consciência que as barreiras

existem; considerar múltiplos cenários; foco em resultados; curiosidade; conhecer melhor o universo masculino; gostar de desafio e habilidades interpessoais ou sociais.

A ambição foi fator determinante para a ascensão de muitas executivas e ex-executivas que chegaram a cargos de média e alta liderança, E8 declarou a importância da ambição para ela: “[...] quando entrei no banco, já estava com essa mentalidade. Via as pessoas em cargos mais altos, acessando coisas melhores, e aquilo me inspirava. Eu sabia que era isso que queria, e sempre mirei para cima.” As competências comportamentais também foram uma *soft skill* bastante abordada pela amostra da pesquisa, segundo E3: “Eu sempre valorizei e hoje ainda valorizo muito mais as competências comportamentais, elas estão valendo muito e às vezes até mais do que as técnicas”.

Outro código de primeira ordem de *soft skill* muito mencionado pelas entrevistadas foi a coragem, a executiva E7 deu o seguinte depoimento sobre este tema:

Eu acho que uma das palavras que relativizou tudo em minha carreira foi coragem. Coragem de mudar para uma cidade em que eu não conhecia ninguém. Coragem em assumir um desafio de RH que não é o meu background, eu não tinha trabalhado em RH, coragem de vir para São Paulo, com filho, enfim, coragem de ter três filhos, então eu acho que a palavra que define a minha carreira, minha vida, é coragem. (Entrevistada 7)

Para alcançar os cargos de média e alta gestão nos bancos físicos brasileiros, estas mulheres têm, ou tiveram que liderar grandes times, e as habilidades de liderança foi um dos códigos de primeira ordem que estava presente em quase todas as entrevistas. E7 cita que “[...] você tem que começar a construir uma estratégia para o seu time, senão você não ganha o jogo. Eu sempre acreditei que através das pessoas que a gente ganha o jogo [...]”. Já a E3 relatou que “Eu não era geradora do

resultado. Uma pessoa não faz nada sozinho, ainda mais em uma organização com 100.000 funcionários. O time fazia isso. Então você tem que valorizar esse pessoal, entrosar.”

Uma nova variável que surgiu nas entrevistas, que não foi citada na literatura, foi que a mulher tem que ter consciência que as barreiras existem, E1 mencionou o seguinte: "Então, você tendo consciência das barreiras, você é capaz de lidar com elas". Outro novo código de primeira ordem de *soft skill* exposto na pesquisa é sempre considerar os múltiplos cenários possíveis dentro de uma organização, dentro da sua própria carreira, conforme E8: “Sempre tive uma leitura fácil de cenários. Estou sempre avaliando o que está acontecendo ao meu redor”; e E3 também endossa esta capacidade de leitura:

Considere múltiplos cenários, considere os desejáveis, e é claro, os que são prováveis. E também, se eu falasse para você, a linha seria, múltiplos cenários: desejáveis, indesejáveis, prováveis, possíveis e os improváveis. Fica com todo o arsenal, porque se acontece alguma coisa fora do planejamento, a gente pode trocar o pneu com o carro andando. (Entrevistada 3)

Ter foco em resultado foi também uma das *soft skill* de primeira ordem que foi muito abordada pela maioria das entrevistadas do estudo, E10 citou: "Qual é a regra? Qual é a regra para ser primeiro? Eu quero ser primeiro, independente do lugar onde eu esteja. Eu sempre acho que tem um caminho." E a executiva entrevistada E3 mencionou:

E tem outra coisa, eu não entro para empatar jogo, eu não entro para empate. Eu dei o meu melhor, o meu time também, nada mais justo que um resultado de alta performance. Não é competição, é algo que eu acredito que a gente mereça por tudo o que a gente investe na nossa carreira, no nosso conhecimento, no nosso aprimoramento, em todas as competências para que a gente ganhe o jogo, né? (Entrevistada 3)

As executivas e ex-executivas relataram que a sua curiosidade é responsável pelo sucesso das suas trajetórias profissionais, que se configura também como um código de primeira ordem de *soft skill*, para exemplificá-la E10 relatou na sua entrevista: "Eu sou muito curiosa e eu tenho um grau de adaptabilidade grande". E para corroborar a importância da curiosidade, E3 declarou:

O quanto o poder da curiosidade é muito importante a gente ser é importante e eu publiquei recentemente no *LinkedIn*. Eu peguei um filme que eu vi no insta da Jane Fonda sobre a importância da gente perguntar nesse vídeo. Depois eu te convido para assistir, vou dar um spoiler. Ela fala que ela aproveitou muito pouco da vida em perguntar para os grandes astros e atrizes o que era atuar para eles e 'que é atuar para você?' E ela disse que em toda a carreira apenas uma pessoa que fez essa pergunta para ela, a Meryl Streep e ela falou eu só naquele momento ela percebeu a importância daquela pergunta. Eu a Jane Fonda pensou: 'nossa, eu convivi com grandes atores e atrizes a vida toda e por quê nunca lhes fiz esta pergunta?'. Então assim, fazer perguntas, perguntar até o desnecessário é muito importante. (Entrevistada 3)

Outro novo código de primeira ordem de *soft skill* apresentado pelas entrevistadas da pesquisa foi conhecer melhor o universo masculino, já que o universo bancário é muito masculino ainda. Para E7 isto é muito importante para o sucesso profissional de toda mulher "Acho que tem que se misturar com os homens. As mulheres fazem grupos de mulheres; criam realidades paralelas. Você não pode construir ilhas; tem que construir pontes." Gostar de desafio também é uma das características da maioria das mulheres entrevistadas, neste contexto E10 falou "Então, eu sou movida a desafios", e a E12 citou na entrevista:

E aí, topar pedir demissão depois de 22 anos? Saí um pouquinho da zona de conforto, do sentimento. Foi bom para mim e para minha carreira, porque, enfim, a gente, quando está dentro, imagina que só existe aqui a luz do mundo, que não existe vida fora de uma determinada empresa. E aí tinha uma marca muito aspiracional no mercado, que era a marca do nicho alta renda do banco X, que na época não existia, foi um grande desafio montar realmente toda a operação deste nicho do banco em toda uma região brasileira, da contratação do caixa até o gerente geral da agência, que cuidava, inclusive, de obra. E foi um sucesso. (Entrevistada 12)

Por fim, se tem o último código de *soft skill* de primeira ordem que são as habilidades interpessoais ou sociais, tal código esteve presente em muitas entrevistas do estudo, de acordo com E8: "faço questão de dizer que nunca deixei de ser quem sou, de ter minha energia alta, sorriso no rosto e ser uma pessoa carismática, mesmo em uma cidade super fria. Ainda relata E12 sobre a relevância de ter habilidades interpessoais ou sociais para ascender a cargos de liderança:

Eu acho que inspiro as pessoas, mas eu acho que eu sou muito fácil de relacionamentos também. Eu consigo estabelecer um relacionamento muito fácil. A gente, o mais importante, ser como eu comecei a minha carreira como gerente de uma carteira de clientes. Eu amo o cliente. Eu consigo identificar as necessidades do cliente. Ele vai permanecer fiel a você. Você tem que ser óbvio dentro de limites, mas você tem que saber tratar e valorizar o cliente. O cliente tem que se sentir importante para você, tem que se sentir importante [...], cuidar da capacitação, cuidar de ti, de deixar as pessoas sempre motivadas e inspiradas para buscar mais, para fazer mais esse tipo de cuidado. (Entrevistada 12)

#### **4.1.2 Desenvolvimento Intelectual**

Na dimensão "desenvolvimento intelectual" da pesquisa se verificou por meio das entrevistas com as mulheres que ascenderam a cargos de alta e média gestão nos bancos físicos do Brasil que o desenvolvimento intelectual é importante para que elas se preparem para se tornarem aptas a assumirem grandes desafios. O desenvolvimento intelectual só possui um código de segunda ordem: a educação.

#### 4.1.2.1 Educação

Ter uma boa educação formal e doméstica foi abordado nas entrevistas das participantes da pesquisa como um dos fatores responsáveis pelo acesso a maiores projeções profissionais pelas mulheres. A educação como código de segunda ordem da dimensão desenvolvimento intelectual se subdivide em 4 códigos de primeira ordem: conhecimento especializado, criação de mulher empoderada, alta escolaridade feminina e ser interdisciplinar

Para a entrevistada E2: “[...]”conhecimento é importante, ele é a base de tudo”, observou-se durante este estudo que as mulheres que possuíam maior conhecimento especializado são as que chegaram nos maiores cargos de gestão dos bancos da população do estudo e por mais tempo se perpetuaram nestes cargos, como comprova e para E9:

Eu fui responsável por arquitetura de tecnologia do Banco W. Ela funciona até hoje, e eu fui a liderança que fez essa arquitetura ficar no ar, entendeu? Porque se você tem conteúdo, você não precisa desse medo. Por isso que é importante você estudar você mesmo, ser autodidata, não precisa ninguém te dizer. Eu brigava para participar das coisas, sabe? Brigava: “Eu quero isso aí.” Eu queria tudo porque eu queria aprender, queria muito aprender”. “Todos os meus cargos foram por competência técnica e todos eu apresentei um resultado efetivo. Meus cargos são só de competência, não são de ligação política. (Entrevistada 9)

A criação de mulher empoderada é um código de primeira ordem que não foi citado na literatura estudada na pesquisa, mas fez parte das muitas entrevistadas, quase todas as 14 mulheres da amostra tiveram uma educação doméstica de que a mulher pode ter a carreira profissional que desejar. Geralmente esta ‘criação de mulher empoderada’ era tida como responsáveis mães donas de casa, sem renda

formal que não queriam suas filhas com o mesmo destino, E8 conseguiu muito bem sintetizar bem esta situação:

Minha mãe era dona de casa, mas sempre reforçava a importância de estudar e ser independente. Ela dizia que suas filhas não nasceram para depender de marido, e isso sempre foi muito forte para mim. Ela queria que fôssemos capazes de ganhar nosso próprio dinheiro. (Entrevistada 8)

O terceiro código de primeira ordem da educação é a alta escolaridade feminina, conforme E9 o segredo do sucesso é: “estudar, eu passo a vida como estudante”, já E7 discorreu o seguinte sobre sua incansável busca escolaridade:

E eu fiz administração, depois eu fiz marketing, eu morava em X, e depois fiz outros cursos ao longo da vida. Mas a minha formação é administração e marketing. Eu sempre fiz cursos, eu fui para Vale do Silício, eu fui para a China tudo pelo banco que eu trabalhava anteriormente, foi legal, eu fiz isso que eu te falo, a gente se destacar na vida e sempre buscar a melhor qualificação. (Entrevistada 7)

Já em relação a ser interdisciplinar muitas das entrevistas citam este código de primeira ordem como indispensável para se ter uma visão mais ampla e se enxergar o todo, o que contribuiu para se tornarem mais competitiva neste mercado bancário dominado pelos homens, E8 nos confidenciou que estava numa posição menor numa época no banco, “[...] mas eu estava aprendendo tudo sobre tecnologia e esse novo nicho do de mercado do banco, que era o atendimento a *startups*, era bem estimulante, pois adoro projetos novos.”

#### **4.1.3 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional se configurou como uma dimensão desta pesquisa, tanto de códigos de primeira ordem já descritos anteriormente na literatura como novos citados pelas entrevistadas. Esta dimensão neste estudo possui apenas um

código de segunda ordem que são as condições de trabalho, a qual por sua vez têm 3 códigos de primeira ordem: cultura da empresa, investimento em mulher talentosa e inspiração de uma antecessora.

#### 4.1.3.1 Condições de trabalho

E5 confidenciou o seguinte na sua entrevista "[...]eu acho que o banco que eu trabalho ainda dá muitas oportunidades às mulheres, e nunca passei muito tempo em um cargo que ocupei, sempre era logo promovida." Entretanto a E4, que foi uma das primeiras altas executivas de banco no Brasil contou a seguinte situação que ocorria em um passado não muito distante quando ela era vice-presidente de um banco e na recepção dos novos gerentes entrantes eles conheciam a diretoria do banco e ela escutava os novos gerentes dizendo:

Nossa, mas tem uma mulher aqui? Parecíamos uns ET's e eu falava 'tem e não é só uma, tem mais mesas vazias esperando por vocês', "porque na cabeça delas era um espanto ter uma mulher lá. Então eu e a E3 iniciamos um trabalho de mudar esse cenário. E foi um trabalho de muitas mãos. E ela, a E3 como era vice-presidente de RH da época, sem dúvidas, ajudou muito isso a acontecer. E as coisas aconteceram, fomos os pioneiros em programas de incentivo à liderança no Brasil. E a E3 é responsável por toda esta mudança na cultura organizacional do banco. (Entrevistada 4)

O outro código de primeira ordem da cultura organizacional é o investimento em mulher talentosa, todavia este código de primeira ordem só foi citado por E4 na sua seguinte fala sobre um curso de inglês custeado pelo banco na qual trabalhava:

Eu participei de um programa do banco, que para mim foi ótimo porque eu perdi pouco a vergonha. Eu sou uma pessoa tímida, mas falo pelos cotovelos. Sério, eu fico com vermelhinha, aquelas coisas e o meu inglês ele era travado por conta dessa timidez de falar, de não falar corretamente e eu perdi a vergonha e comecei a fazer a apresentação. (Entrevistada 4)

E só por E14, o que denota que ainda há escassez de investimento em mulheres talentosas nos bancos brasileiros, E14 trabalha hoje num banco no qual há uma presidenta, e a cultura organizacional está em pleno avanço “estamos participando de um programa, com um cronograma bem legal de gestão de talentos para cuidar da formação de talentos para superintendentes regionais. E no edital deste programa ficou definido que 70% das vagas seriam destinadas para mulheres.”

E por fim se tem o último código de primeira ordem das condições de trabalho, que é a inspiração de uma antecessora. Muitas das 14 entrevistadas infelizmente não tiveram inspiração de uma antecessora, pois o universo bancário sempre foi um ambiente muito masculino, mas poucas, mais novas, tiveram a oportunidade de ter a inspiração de uma antecessora, como a E8:

Uma líder que tive me inspirou bastante, porque era uma mulher super aguerrida, mãe, casada com um médico, com uma vida super corrida. Eu via que era possível crescer sendo mulher, mãe e esposa. Eu também tinha o sonho de ser mãe, casar-se, ter filhos e formar uma família. Eu pensava: ‘Poxa, se ela consegue, eu também consigo. (Entrevistada 8)

#### **4.1.4 Planejamento Ativo da Carreira**

Nesta dimensão planejamento ativo da carreira se observou com os dados coletados nas entrevistas que as executivas e ex-executivas que fizeram parte da amostra entrevistada, ou já, as que ascenderam a cargos de média e alta liderança nos bancos físicos brasileiros não possuem ou nunca possuíram um plano de ação de suas carreiras, todavia sempre tiveram atitudes e comportamentos que impulsionam as suas carreiras. A dimensão planejamento ativo da carreira é dividida em 4 códigos de segunda ordem: experiência profissional; chamado ocupacional; conexões profissionais e carreira.

#### 4.1.4.1 Experiência profissional

A experiência profissional tem apenas um código de primeira ordem que é experiência profissional maior que seus pares, conforme E9 quando se é mulher “[...] você tem que fazer dez vezes mais do que eles, os seus pares homens fazem para ter reconhecimento.”

#### 4.1.4.2 Chamado ocupacional

O chamado ocupacional tem como códigos de primeira ordem ter um propósito e a identificação com o trabalho. O código ter um propósito foi mencionado por 4 das 14 entrevistadas da pesquisa, e uma delas destacou, a E12, “Então eu faço porque amo, eu estou ali por inteiro. Não me incomoda trabalhar muito, eu tenho um propósito”. Já a entrevistada E6 que é sindicalista possui uma visão totalmente diferente de propósito das demais:

Mas para mim, o principal na minha vida sempre foi, na realidade, a militância. Agora eu sempre tentei qualificar a minha militância. Então é estudar, entender a realidade e ver como se portar dentro daquela realidade e ver como é que você pode contribuir para melhorar as relações, como é que você faz a sua parte para melhorar o meio ambiente, sua parte para melhorar as condições de trabalho. (Entrevistada 6)

Já a identificação com o trabalho é o único código de primeira ordem do chamado ocupacional, a identificação com o trabalho parte do princípio que você tem que gostar do seu trabalho e se identificar com os valores e princípios da empresa na qual você trabalha. A identificação com o trabalho era tão grande para E7 que:

Eu visto mesmo a camisa mesmo de defender, de ter orgulho. Eu sempre usei vermelho e sempre até hoje, a minha unha sempre é pintada de vermelho, as cores do banco que trabalho. E eu acho que isso fez parte também da minha característica profissional, do meu DNA, porque as pessoas percebiam isso. Eu

nunca deixei nem meus filhos andarem nas bicicletas laranjas do concorrente.  
(Entrevistada 7)

#### 4.1.4.3 Conexões Profissionais

Neste código de segunda ordem teremos 2 códigos de primeira ordem bem similares, porém diferentes, que é ter boas conexões e fazer *networking*. O primeiro conceito se refere a ter relações fortes com seus colegas de trabalho, conforme exemplifica E9 quando explica a sua relação com outro membro do conselho de administração: “Combinávamos assim no conselho hoje vai dar pancada, confusão, eu bato e você alivia, e vice-e-versa em outros dias. Combinávamos votos, discutíamos argumentos, fazíamos uma dupla interessante, fizemos muitas coisas boas juntos”.

Já o fazer *networking* se refere a nutrir uma rede de relacionamentos com pessoas da sua rede de relacionamento corporativa que fazem trocas entre si, a entrevistada E3 explica muito bem na sua entrevista como ela fazia *networking* com seus colegas homens do conselho:

Eu aprendi com eles que é assim a vida: troca e os convites. Isto tem me fortalecido muito ao eliminar alguns mimimis que a minha própria família, que foi base no passado trazia, se é que vai se envolver com isso de futebol, porque aí fui com o meu marido para campo de futebol e é uma escola. Minha mãe dizia: ‘para que você está se metendo nisso, filha?’ É porque eu quero participar. Eu comecei a acompanhar e conhecer o mundo masculino, porque eu não queria ficar de fora da rodinha, né? E eu tive o meu time que é o São Paulo e eu estava defendendo, mas não defendendo e só falar, defender e falando nome de jogador. Fui aprender também sobre o mundo dos vinhos, porque o banco era espanhol e todos lá apreciavam muito vinhos. E assim fui me entrosando com todos os colegas homens do trabalho. (Entrevistada 3)

#### 4.1.4.4 Carreira

Por fim, o último código de segunda ordem é a carreira que tem como 4 códigos de primeira ordem a disponibilidade, o planejamento ativo da carreira, o trabalho árduo e boa gestão do tempo. O código de primeira ordem disponibilidade é um dos fatores que mais impulsiona a carreira de uma mulher, de um profissional é ter disponibilidade para atender a todos os chamados da empresa, não importando a localização e nem as condições. A E14 tem o maior exemplo de disponibilidade de todas as entrevistadas, sua vontade de crescer não tinha distâncias geográficas:

Além de assistente, comecei a trabalhar no atendimento, na minha cidade natal em um estado do nordeste, no setor de empréstimos, com o agronegócio, porque naquela época a monocultura de cana-de-açúcar era muito forte. Trabalhei muito com empréstimo rural para o setor sucroalcooleiro. E chegou um momento em que aquilo estava ficando pequeno. Eu queria oportunidades, e aí apareceu uma vaga num estado do norte e eu fui sozinha, sem ninguém da família, sem conhecer ninguém lá. Fiz minha carreira pela região norte, e depois surgiu uma oportunidade de ser gerente de relacionamento em outro estado ainda mais distante da região norte, e eu trabalhava em uma cidade que fica a 700 quilômetros da capital. (Entrevistada 14)

No planejamento ativo da carreira os profissionais elaboram um plano de ação pessoal para orientar o direcionamento que vão seguir em sua carreira previamente, para surpresa não foram todas as entrevistadas que disseram que possuíam um plano de ação bem definido de suas carreiras, uma das mulheres da amostra que possuía este plano de ação desde o início da carreira era E8:

Eu já tinha uma visão muito clara de que queria fazer carreira no banco. Sempre projetei o meu futuro. Pensava: 'Se eu continuar assim, desse jeito, onde estarei daqui a cinco ou dez anos?' A minha vida sempre foi pautada em ter um plano de ação, e eu o atualizo constantemente, para todas as instâncias. (Entrevistada 8)

No segundo código de primeira ordem da carreira se pode dizer que foi uma unanimidade nas respostas das participantes das entrevistas que o trabalho árduo fazia parte de suas trajetórias de vida. A entrevista mais interessante é a de E3, uma ex-executiva de um banco que às vezes dormia no trabalho:

Mas na época que o sindicato era muito forte nas negociações eles literalmente fechavam mesmo centro administrativo do banco, e como analista que foi o mercado aberto, que era um produto sensível, eu não podia ficar sem processar, e se ocorresse algum problema de madrugada eu tinha que ir lá para resolver. Então eu dormia dentro do centro administrativo, em um dormitório que era usado para alojar funcionários que vinham de outras partes do país fazer cursos na sede. (Entrevistada 3)

O último código de segunda ordem da carreira é a boa gestão do tempo, muitas das mulheres entrevistadas têm o tempo como um grande aliado para cumprir seus compromissos profissionais e pessoais. Para E11, a gestão do tempo é primordial para alcançar resultados e se ter qualidade de vida, "Hoje, o que eu aprendi? Eu falava isso muito lá naquele grupo de liderança feminina lá do banco, que o tempo é a coisa mais preciosa que a gente tem. Então, eu faço uma gestão muito eficiente do meu tempo" (Entrevistada 11).

#### **4.1.5 Rede De Apoio**

A rede de apoio é uma dimensão importante para que uma mulher tenha ascensão na sua carreira profissional. Esta dimensão se divide em 3 códigos de segunda ordem: suporte familiar, suporte interno e suporte externo.

#### 4.1.5.1 Suporte Familiar

Para a maioria das entrevistadas, com ou sem filhos, heterossexuais e homossexuais, este código de primeira ordem é o mais relevante de todos. Ele se subdivide em 4 códigos de primeira ordem: Suporte do cônjuge/ familiares com as tarefas domésticas; aconselhamento do cônjuge gestor; apoio do cônjuge com a criação dos filhos e apoio psicológico do cônjuge.

De acordo com a maioria das 14 entrevistadas o suporte do cônjuge ou de outros familiares com as tarefas domésticas é imprescindível para que a mulher consiga ascender profissionalmente. Conforme E2 este suporte é fundamental:

Eu até brinco que para gente conseguir uma carreira de sucesso como mulher e mãe. Você de fato precisa de um parceiro, de alguém que divide a vida com você totalmente presente. Você precisa de parceria, não é de ajudante, eu chamo de parceria, e na minha casa é assim que funciona. (Entrevistada 2)

Há mulheres que têm o privilégio de além de ter um cônjuge apoiador, ele por ser também gestor, ainda lhe aconselha, este é o segundo código de primeira ordem do suporte familiar. A entrevistada E8 tem esta situação em casa, o que lhe auxilia muito em sua gestão e projeção profissional, “Sempre fui a *coach* dele e ele é o meu. Sempre nos apoiamos muito. Sabemos tudo o que acontece no trabalho um do outro. Por exemplo, estou fazendo isso, vou fazer um evento e estou pensando em mostrar isso, o que você acha?” (Entrevistada 8).

O terceiro código de primeira ordem do suporte familiar é o apoio do cônjuge com a criação dos filhos, a maioria das 14 entrevistadas que possuem filhos e são casadas dividem com o cônjuge a criação dos filhos, porém tem algumas entrevistadas que os cônjuges renunciaram a suas carreiras ou reduziram suas

jornadas de trabalho para apoiar o crescimento profissional da esposa. Tal situação ocorreu na família da E9, "Meu marido é um cara espetacular, posso dizer isso. Ele renunciou à carreira dele para cuidar dos nossos filhos, para deixar que eu crescesse. Meu marido é esse cara, então, assim, eu devo muito a ele. Ele é muito especial."

Já o quarto código de primeira ordem do suporte familiar é o apoio psicológico do cônjuge, um novo código de primeira ordem que surgiu durante a pesquisa e é muito necessário para que muitas mulheres atinjam os seus objetivos profissionais. A entrevistada E9 confidenciou o seguinte:

Meu marido é um estrategista, é calmo e tranquilo. Ele é assertivo. Com sua estratégia sempre me deu dicas preciosas. Então, toda vez que eu chegava com raiva de uma atitude de um colega, ele falava assim: "Vamos lá, o que é que você quer?" Porque eu chegava em casa empolgada, batendo em tudo que era lugar. Brava que só siri na lata. E aí ele dizia: "Mas, porém, ele fala assim mais forte. Porque ele está no papel dele. Então, essas coisas assim me ajudaram muito, e essas dicas me ajudaram, porque ele sabia como funciona o universo dos homens. (Entrevistada 9)

#### 4.1.5.2 Suporte Interno

O suporte interno está subdividido em 2 códigos de primeira ordem: programas de incentivo a liderança feminina e *mentoring*. Foi verificado por meio das 14 entrevistas que só poucos bancos possuem programas de apoio a liderança feminina, apesar do tema ser cada vez mais importante e atual. A entrevistada E8 teve a oportunidade de participar de um programa de incentivo a liderança feminina em um dos bancos que trabalhou, e compartilhou a sua experiência:

Era um programa de mentoria institucional, com consultoria externa, que o banco criou para algumas mulheres que estavam prontas para serem promovidas. Esse programa me ajudou muito, pois me fez perceber várias coisas sobre o meu comportamento, diversos vieses e pensamentos que eu tinha. (Entrevistada 8)

No tocante ao segundo código de primeira ordem do suporte interno, o *mentoring* de acordo com as entrevistadas da pesquisa ainda é um apoio ao crescimento profissional feminino pouco desenvolvido nas organizações brasileiras em geral, e nos bancos, o que se tem geralmente são mentores informais e poucos mentores que fazem parte de algum grupo de mentorias sistematizado pelas próprias organizações. A E3 nos relatou que teve ao longo de sua trajetória de sucesso profissional um mentor “informal” do banco:

‘Abra o horizonte’. Falava o meu antigo líder: ‘você acha que às vezes eu não faço um monte de coisa que eu não quero?, mas eu tento transformar aquilo em algo positivo’. Então ele me deu muita força e foi um mentor para mim. Então é importante a gente ter pessoas no ambiente de trabalho, que a gente confie, que a gente acredite e que sejam aquelas pessoas que querem o seu bem. (Entrevistada 3)

#### 4.1.5.3 Suporte Externo

O suporte externo também pode ser uma ferramenta de apoio para que a mulher alcance mais espaço no mercado de trabalho. Este código de segunda ordem, o suporte externo, se subdivide em *coaching* e possuir rede de apoio. Algumas das executivas e ex-executivas entrevistadas já fizeram contratação de *coachs* particulares e outras tiveram *coachs* por programas de incentivo a liderança dos bancos que trabalham ou já trabalharam. E4 foi umas destas entrevistadas que fez *coaching*: “Eu fiz de coach incentivado pelo X, mas eu também já estava lá em cima. Essas coisas não tinham lá no passado. Então me ajudou. Acho que me ajudou um pouco a organizar a minha mente”.

O segundo código de primeiro grau do suporte externo é possuir rede de apoio, quando se trata de rede de apoio, não se está falando no apoio do cônjuge e de familiares, mas sim de profissionais que podem ser contratados para auxiliar nas

tarefas domésticas, na criação de filhos e cuidado aos idosos da família. Conforme E10 a sua rede de apoio foi, é e sempre será a principalmente ferramenta para uma mulher ascender profissionalmente:

E aí, mais uma vez, uma outra aparece na minha vida. Uma pessoa me indicou a pessoa faltando três dias para eu ir morar em São Paulo, e essa pessoa ficou comigo até eu voltar para Recife". 'Os anjos da guarda. Eu tenho duas funcionárias que dormem comigo na minha casa e me auxiliam nas tarefas domésticas e na criação dos filhos até hoje, e eles são 2 adolescentes. (Entrevistada 10)

#### **4.1.6 Trajetória Profissional**

A última dimensão dos facilitadores à liderança feminina é a trajetória profissional, ela é formada por 2 códigos de segunda ordem: hard skill e experiência profissional.

##### **4.1.6.1 *Hard Skill***

O *hard skill*, que são habilidades técnicas, é composto de apenas 1 código de primeira ordem que é a experiência profissional. A importância da experiência profissional no crescimento profissional feminino foi tanto foi abordado pela literatura, como pelas mulheres entrevistadas da pesquisa, E4 cita o seguinte:

Esses processos também trouxeram muito aprendizado. Então, assim sempre foram os projetos e as iniciativas que foram me trazendo musculatura e oportunidade de crescimento. (Entrevistada 4)

##### **4.1.6.2 Trajetória Profissional**

A trajetória profissional também foi mencionada por diversas vezes durante a coleta de dados das entrevistas neste estudo e ela é subdividida em 2 códigos de primeira ordem que oportunidade aliada ao preparo e sociedade atual mais

preocupada com as questões de gênero.

Anteriormente a 'oportunidade aliada ao trabalho' era denominada de 'sorte' neste trabalho pela literatura, por não ter sido mencionado nenhuma vez nas entrevistas, este conceito teve que ser alterado, pois foi observado ao longo das 14 entrevistas que em nenhuma delas houve 'sorte' ao acaso, o que houve foi muito trabalho e preparação técnica, educacional e comportamental de cada entrevistada, e quando surgiu a oportunidade de promoção elas estavam preparadas, até mais que seus pares homens, para assumirem novos desafios profissionais. A entrevistada E9 relatou isto: "Então, assim, eu não tive sorte, foi resultado de muito trabalho que as pessoas reconhecem. Muita competência de comunicação, com trabalho em equipe e resultados efetivos. E a empresa reconhecia e valorizava isso".

Outro código de primeira ordem muito interessante que a pesquisa teve como achado foi o seguinte 'sociedade atual mais preocupada com as questões de gênero'. Este achado do estudo foi citado principalmente nas entrevistas de ex-executivas que já estão até aposentadas do mercado financeiro, estas que iniciaram em cargos de liderança nos bancos em meados dos anos 80, época ainda mais difícil para as mulheres, e hoje, apesar de todos os desafios ainda enfrentados pelas mulheres, elas já observam um avanço da sociedade ao pelo menos começar a discutir as questões de gênero, o que antes não ocorria. A entrevistada E3 nos confidenciou o seguinte:

E mesmo quando eu comecei a minha carreira, eu era audaciosa. Quando você conquistou a sua, que é bem mais jovem do que eu, a mulher já tinha mais espaço. Eu não tinha no corredor das organizações os comentários acerca de diversidade, de inclusão, de humanidade, não se falava. Então como a gente não tinha isso como fato a evolução, ela acabou sendo um pouco mais morosa, né? .... . Nós temos muitos progressos, né? A gente, se nós olharmos estudando a história, nós mulheres, já fomos sinalizadas como fragmentos e apêndices da história. (Entrevistada 3)

## 4.2 BARREIRAS PARA A LIDERANÇA FEMININA

As barreiras às mulheres ascenderem a cargos de média e alta gestão nos bancos físicos brasileiros citados nas 14 entrevistas foram agrupados conforme a Figura 5.

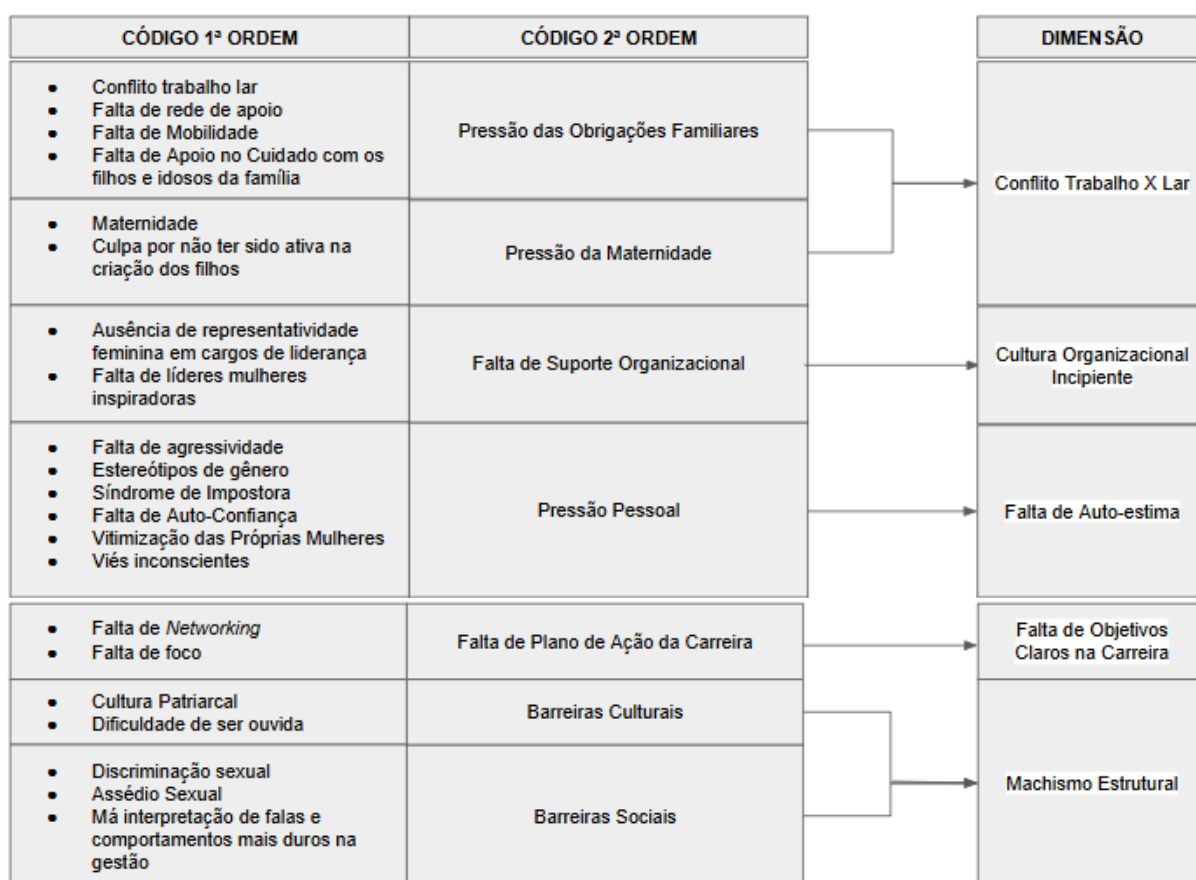


Figura 5: Barreiras para liderança feminina  
Fonte: Elaboração da autoria.

### 4.2.1 Conflito trabalho X Lar

A dimensão conflito trabalho x lar é uma das barreiras mais importantes que as mulheres enfrentam para ascenderem no mercado de trabalho em geral, e no sistema financeiro brasileiro não é diferente, o que foi constatado com as 14 entrevistas da pesquisa. Transpor este conflito trabalho X lar é um desafio das mulheres que

trabalham fora de casa hoje. O conflito trabalho x lar foi desmembrado em 2 códigos de segunda ordem: pressão da maternidade e pressão das obrigações familiares.

#### 4.2.1.1 Pressão da Maternidade

A pressão da maternidade de acordo com a maioria das 14 entrevistadas é o maior dificultador que as executivas que são mães enfrentam para ascender a cargos de alta de média gestão nos bancos físicos brasileiros. Este código de segunda ordem, a pressão da maternidade se divide em 2 códigos de primeira ordem: maternidade e culpa por não ter sido ativa na criação dos filhos.

Em relação ao código de primeira ordem da maternidade E2 conseguiu expressar em poucas palavras o que passa uma mãe nos primeiros meses, anos da maternidade:

As principais barreiras que eu tive por ser mulher, primeira foi a maternidade. Então, a maternidade ela quase que me parou mesmo. Ela faz que fez. Eu desisti da minha carreira porque eu achava que não dava para ser mãe e alta executiva. Ao mesmo tempo, eu achava que se eu fosse uma alta executiva, eu seria uma péssima mãe, então tinha uma ausência de permissão. (Entrevistada 2)

Já a culpa por não ter sido ativa na criação dos filhos foi expressa por palavras e sentida durante a maioria das entrevistas, porém foi E8 que deu o depoimento mais emocionante e impactante de toda a pesquisa e foi sobre este tema:

Tive que abrir mão muitas vezes de ficar com meus filhos durante a noite para ficar virando noite no banco, trabalhando com tecnologia. A gente virava muitas noites, viu? Não é simples, não. [...] Mas tem sempre uma cobrança de você com você mesma: 'Poxa, não estou dando atenção para os meus filhos?'. E a minha sorte é que eu conversei muito com meu filho, que faleceu, no seu leito de morte, e a gente teve uma conversa olho no olho e eu falei: 'Meu filho, tenho tanto peso na consciência que eu larguei vocês tantas vezes para trabalhar.' Ele era um rapaz, tinha 25 anos, e eu ainda tinha muito peso na consciência.

Ele virou para mim e falou assim: ‘Ó mãe, se foi você fez, foi porque você tinha que fazer, você é o nosso maior motivo de orgulho, sabe?’ (Entrevistada 8)

#### 4.2.1.2 Pressão das obrigações familiares

O código de segunda ordem pressão das obrigações familiares possui 4 códigos de primeira ordem: falta de Apoio no cuidado com os filhos e idosos da família, falta de rede de apoio, falta de mobilidade e conflito trabalho x lar.

Com a atual falta de mão de obra doméstica nos grandes centros urbanos e o envelhecimento da população, a situação das mães de família ainda se agravou bastante, pois hoje além dos filhos, se tem os idosos da família para cuidar e concomitantemente ter sua carreira. Este grande desafio da falta de apoio no cuidado com os filhos e idosos da família é mencionado por E6 “A mulher tem o cerceamento do machismo, da falta de partilha das tarefas domésticas, da falta da partilha do cuidado dos filhos, dos idosos, porque são as mulheres que acabam fazendo esse trabalho.” Já E14 a única entrevistada que não é casada e não possui filhos, cuida do pai acamado, ou seja, possui grandes desafios como as demais entrevistadas:

Aí meu pai teve um AVC e veio morar comigo aqui em Recife, e eu meio que dei uma parada, porque eu não podia seguir com convites neste momento. Recebi convite para ir para São Paulo duas vezes, para ir para Fortaleza, e naquele momento da minha vida isso não me permitia. Depois ele melhorou um pouco, está no *home care* na minha casa na cidade Z, montei uma super rede de apoio, e eu consegui aceitar o convite de virar superintendente no estado Y mas todos os finais de semana vou a Recife vê-lo e organizar a semana dele. (Entrevistada 14)

No contexto do código de primeira ordem falta de rede de apoio, a entrevistada E8 relata como era a sua rotina quando seus filhos eram pequenos:

Posso ser muito sincera? A minha jornada era dupla, tripla, e meu marido nunca me ajudou muito com os filhos. Mas eu nunca deleguei algo, algumas tarefas, uma ia comigo, mas eu nunca deleguei. Eu cuidava, eu cuidava de tudo no

detalhe. Mesmo com muitas viagens, eu sempre viajei muito, mesmo morando em SP sozinha e a família em Recife, eu era muito presente aqui. E eu nunca tive rede de apoio, ainda não sei como conseguia. (Entrevistada 8)

Já no tocante ao código de primeira ordem, a falta de mobilidade, foi um dificultador citados por muitas executivas e ex-executivas, já que para assumir alguns cargos nos bancos elas necessitam de ter mobilidade, E3 confidencia na realidade como funciona:

Então ela é mulher, ela não vai dar conta de ser transferida para outra cidade. Não, ela é mulher, ela tem que ver os filhos na escola, assim não vai topar. Porque principalmente o pessoal de agência que muda muito de região não vai poder mover a mulherada, e vai o marido se não quiser, fica para trás. De novo, acho que esse reforço das famílias, da sociedade, sempre dizendo que ela pode, vai permitindo que ela assuma mais coisas. Não, não posso aceitar porque meu marido não vai conseguir mudar de cidade. (Entrevistada 3)

No que concerne ao conflito trabalho X lar, a entrevistada E8 conseguiu resumir na sua fala abaixo o sentimento de quase todas as mães e esposas entrevistadas:

Tive que lidar com muitas situações difíceis. A questão da liderança feminina, conciliar ser mãe e esposa, e manter o equilíbrio". "A gravidez, somada à criação, consomem cerca de 15 anos da vida de uma mulher, em que não há como se ausentar muito de casa. Como conciliar isso e ainda ter o mesmo sucesso que um homem? Como chegar longe sem deixar prejuízos, sem negligenciar seu papel de mãe e membro importante da família? (Entrevistada 8)

#### **4.2.2 Cultura Organizacional Incipiente**

Já a dimensão cultura organizacional incipiente se configura como um dos dificultadores das organizações que não apoiam o crescimento profissional das mulheres, as organizações ainda têm muito a desenvolver sua cultura organizacional para transformá-la em ambientes com oportunidades igualitárias entre homens e

mulheres. A cultura organizacional incipiente possui apenas um código de segunda ordem, que é a falta de suporte organizacional.

#### 4.2.2.1 Falta de Suporte Organizacional

Por meio das 14 entrevistas efetuadas com as 14 executivas e ex-executivas dos bancos físicos brasileiros, se observou que há poucos bancos que dão suporte ao crescimento das mulheres, outros que dão quase nenhum e outros que não possuem nenhuma ação de incentivo a liderança feminina. A falta de suporte organizacional tem dois códigos de primeira ordem: ausência de representatividade feminina em cargos de liderança e falta de líderes mulheres inspiradoras.

Para a entrevistada E3, a ausência de representatividade feminina gera problemas de preconceito de gênero nas organizações: “Tem muitas mulheres que já colocaram a sua força para essa transformação. Pois, quanto mais ausência de representação nós estivermos em cargos de liderança, a gente acaba alimentando estereótipos e limitando o potencial feminino.”

O segundo código de primeira ordem da falta de suporte organizacional é a falta de líderes inspiradoras, nas 14 entrevistas feitas na pesquisa algo chamou atenção, as mulheres entrevistadas em sua grande maioria se inspiravam em algum líder homem que marcou sua trajetória, poucas citaram líderes mulheres inspiradoras. Para exemplificar esta ausência de lideranças femininas, E6 indagou “Você vê quantas mulheres estão no poder hoje? 12%, 10% e muitas, porque são donas de empresas. Dessas 10%, tire mais da metade que é dona de empresa, né? Se não fosse, não estaria lá”.

### 4.2.3 Falta de Autoestima

A falta de autoestima que é uma dimensão comportamental faz com que as mulheres tenham pensamentos, atitudes e comportamentos que as impedem de crescer. Esta dimensão possui 1 código de segunda ordem, a pressão pessoal, que por sua vez é dividida em 6 códigos de primeira ordem: falta de agressividade; estereótipos de gênero; síndrome da Impostora; falta de autoconfiança, vitimização das próprias mulheres e viés inconsciente.

#### 4.2.3.1 Falta de agressividade

Até pela natureza feminina, ela é menos agressiva que o homem, e isto se transforma num dificultador a ela ascender no mercado de trabalho, isto intimida a sua ambição, não a motivando muitas vezes a galgar melhores espaços. A entrevistada E5, que é vice-presidente em um banco falou a muitos anos, quando foi contar sua trajetória profissional relatou o seguinte:

Eu sempre trabalhei duro... Para mim estava ótimo, eu estava super feliz aqui. Estávamos fazendo um bom trabalho. Se eu me aposentar aqui, está tudo bem. Aí, quando fui para a superintendência que te passei, pensei 20 vezes se valia a pena ou não, mas estava bom. Para mim, já ser superintendente era a última função da carreira, que não era antes de dirigente. Para mim, ser dirigente era demais. (Entrevistada 5)

#### 4.2.3.2 Estereótipos de Gênero

Este código de primeira ordem da falta de autoestima, é uma das barreiras mais importantes e veladas da sociedade que mina o crescimento de muitas mulheres. O estereótipo de gênero e foi bem presente na fala da entrevistada E2: “Mas quando eu fui promovida para a alta gestão, eu percebi uma grande descrença na minha

capacidade, ou seja, não acreditavam na minha capacidade e acreditavam que eu havia feito algo que não era a minha competência para estar ali."

#### 4.2.3.3 Síndrome da Impostora

A síndrome da impostora é um código de primeira ordem da autoestima que não estava presente na literatura estudada, ele ocorre quando a própria mulher não acredita na sua própria capacidade, antes até de iniciar uma ação, ela própria se sabota. Um trecho da entrevista de E5 exemplifica bem essa síndrome da impostora:

Teve momentos que eu não me senti pronta. Foi uma luta interna também de você dizer 'não, eu posso', 'eu não sou pior do que ninguém' aquela coisa de se comparar com homem, né? Então, você começa a não confiar, não acreditar em todo o seu potencial. Então, você precisa vencer dentro de si mesma. E mesmo que você venha a perder, você já é vitoriosa por ter tentado. (Entrevistada 5)

#### 4.2.3.4 Falta de autoconfiança

Os homens já possuem a autoconfiança no seu DNA e a sociedade ainda a estimula, todavia muitas das 14 entrevistadas do estudo apontam a falta de autoconfiança como uma barreira a ser transposta pelas mulheres para galgarem sucesso profissional.

A falta autoconfiança foi citada na entrevista com E5: "E a coaching conseguiu fazer eu me valorizar nos pontos fortes que eu tenho. Assim, a gente não modifica o que tem, mas pode aprimorar o que tem de bom". E também na entrevista com E6, ela fala: " [...] Muitas vezes eu me sentia fragilizada, porque para as mulheres as dificuldades são muito maiores. É muita pressão de todos os aspectos, isto acabava a minha autoconfiança".

#### 4.2.3.5 Vitimização das próprias mulheres.

Este é um código de primeira ordem que não se encontrava na literatura, mas foi percebido em algumas entrevistas com as ex-executivas e as executivas da amostra da pesquisa. Abaixo E3 tratou em sua entrevista sobre a vitimização das próprias mulheres:

A gente tem que parar de se sentir vítima, mas a gente tem que saber que a gente merece onde a gente está. O machismo, ele funciona como uma condenação para mim e acho que essa condenação não nos cabe. Só ele tem que perceber que nós estamos juntos, tem que ter essa conexão. (Entrevistada 3)

#### 4.2.3.6 Viés Inconsciente

E o último código de primeira ordem da falta de auto-estima é o viés inconsciente, se a mulher não tem uma auto-estima alta, o viés inconsciente da família, da sociedade e da empresa conseguem lhe paralisar e ela não consegue projeção nenhuma em sua carreira. Na entrevista de E2 ela aborta a barreira do viés inconsciente:

Quando vê uma mulher, já dúvida da capacidade dela de estar lá ou de manter e acaba deixando isso contaminar a avaliação daquele trabalho e acaba fazendo com que grandes talentos se percam. Isso acontece sim com a empresa e na sociedade e enquanto houver esse viés inconsciente de que a mulher não é preparada para grandes cargos, para a liderança, para a estratégia, a gente vai ter isso em avaliação. (Entrevistada 2)

#### 4.2.4 Falta de Objetivos Claros na Carreira

A dimensão 'falta de objetivos claros na carreira' foi também abordada como um desafio a ser enfrentado pelas mulheres que buscam um melhor posicionamento em suas carreiras no mercado bancário. Esta dimensão, falta de objetivos claros na carreira, tem como único código de segunda ordem a falta de plano de ação da

carreira. E a falta de plano de ação da carreira possui 2 códigos de primeira ordem: falta de networking e falta de foco.

#### 4.2.4.1 Falta de *Networking*

O *networking* é uma eficaz ferramenta de relacionamento profissional, todavia por conta das duplas, triplas jornadas das mulheres ele fica difícil de ser posto em prática, prejudicando de certa forma a ascensão das mulheres. A executiva entrevistada E4 falou bastante sobre o *networking*:

A questão do *networking*, ela é difícil quando você é mulher num ambiente que é predominantemente masculino. Por que não estou a fim de falar de futebol para que eu possa me integrar? Então eu não gosto daquilo, não gosto. Tem um monte de mulheres que gostam de futebol ou passaram a gostar de futebol para se sentir incluída, né? Eu acho que uma das barreiras maiores é você conseguir se integrar com seus pares no mercado. Eu percebia essa dificuldade porque não rola, sabe? Está aquele grupinho assim, conversando e você chega ali, a conversa muda, dá para perceber. Nem estão falando bobagem nem nada, mas a conversa muda e eu acho que isso é uma das maiores dificuldades que as mulheres têm de se integrar em ambientes muito masculinizados. (Entrevistada 4)

#### 4.2.4.2 Falta de Foco

Este código de primeira ordem que adveio da literatura só foi citado por uma das entrevistadas, pela E5, porque o hiperfoco é a característica predominante em quase todas as 14 executivas e ex-executivas da amostra da pesquisa. Segue abaixo a citação sobre foco e estratégia de E5: "Ainda se for pensar na questão da estratégia, né? Então, o homem é mais estrategista, ele tem uma visão mais estratégica, que já é da natureza masculina ter mais foco na sua carreira".

#### 4.2.5 Machismo Estrutural

O machismo estrutural, a última dimensão das barreiras ao sucesso profissional feminino. A pesquisa entrevistou mulheres de todo o Brasil, e com as entrevistas se observou que o machismo estrutural está enraizado em todas estas regiões do país. A dimensão machismo estrutural tem 2 códigos de segunda ordem: as barreiras sociais e culturais, que serão explanadas a seguir:

##### 4.2.5.1 Barreiras Sociais

As barreiras sociais são códigos de segunda ordem que se subdividem em 3 códigos de primeira ordem: discriminação sexual; assédio sexual e má interpretação de falas e comportamentos mais duros na gestão das mulheres.

###### 4.2.5.1.1 Discriminação Sexual

A discriminação sexual é um código de primeira ordem das barreiras sociais que foi apresentado por diversas vezes durante as 14 entrevistas realizadas na pesquisa, E2 aborda este tema em uma das suas falas:

Então o preconceito me deu vontade de desistir quando eu entendi que aquilo existia, que se não houvesse nada que eu pudesse fazer para mudar aquilo, eu quase que falei: 'Ah, não faz sentido eu estar aqui para ser julgada e não ser reconhecida'. Mas aí nesse momento eu me mantive ali o meu desejo, fui firme e forte, mas ainda assim eu acho que em vários momentos isso pode ter contribuído, inclusive, para as pessoas não validarem meu nome. (Entrevistada 2)

###### 4.2.5.1.2 Assédio sexual

Durante uma das entrevistas este código de segunda ordem, o assédio sexual, foi citado por uma das entrevistadas, a E2 que quase pediu decesso por não ceder:

E o assédio sexual, porque a gente passa por isso na empresa, não tem como não falar. Mulher sofre sim. Quanto mais ela sobe, mais ela sofre com o assédio sexual, porque a cultura é, a mulher está fora de casa, ela está disponível. Existe sim essa mentalidade e nós mulheres nos calamos, a gente não denuncia. Então, isso que eu chamo de grande segredo aberto, todo mundo sabe, mas ninguém diz. Então foi uma barreira. Em alguns momentos eu tive vontade de desistir, já até recuei, de pedir decesso para poder fugir do assédio sexual. (Entrevistada 2)

#### 4.2.5.1.3 Má interpretação de falas e comportamentos mais duros na gestão das mulheres

Muitas entrevistadas relataram que para se impor no ambiente corporativo de banco, que é um ambiente muito masculino, tinham que ser mais sérias, fechadas e incisivas, porém este comportamento é malvisto. A entrevistada exemplifica este código de primeira ordem: “[...] se um cara fala com mais força, ele é persuasivo. Se é uma mulher, ela está tendo um chilique, está desequilibrada, então assim essa sociedade ainda maltrata as mulheres.”

#### 4.2.5.2 Barreiras Culturais

As barreiras culturais são códigos de segunda ordem que se subdividem em 2 códigos de primeira ordem: cultura patriarcal e dificuldade de ser ouvida.

##### 4.2.5.2.1 Cultura Patriarcal

O código de primeira ordem, cultura patriarcal, foi mencionado por quase todas as 14 entrevistadas, sobre ele falou a entrevistada E3 “O mundo é machista, o mundo aprendeu isso não é culpa dos homens não, isso não tem um culpado. A gente tem uma história que desde a religião carrega um lado onde a mulher seria uma ajudadora. Então a gente tem essa herança.”

##### 4.2.5.2.2 Dificuldade de ser ouvida

Todas as executivas e ex-executivas que ocupam ou já ocuparam cargos de alta gestão nos bancos físicos brasileiros passam ou sempre passaram pela dificuldade de serem ouvidas em mesas de reunião, em foros de discussão, ou seja, em todos os ambientes de debate e de tomada de decisão dominados por homens.

Segue abaixo alguns relatos das entrevistadas que já passaram pela ‘falta de voz’, o de E3, “Eu muitas vezes assumo para você que eu fiquei de pé na mesa de reunião para ser perseguida porque eu era invisível. E aí eu decidia ou eu fico com essa capa de invisibilidade aqui e pronto, que era uma opção”. E a entrevistada E9 também mencionou este código de primeira ordem:

Você tem que falar 20 vezes a mesma coisa para ser reconhecida. Até que um dia, você cria uma reputação. 20 anos depois, você cria fama, porque o que você diz é crível, é correto. Vou ter que falar dez vezes até o fim. Quando um homem fala uma vez, eu ouço porque fala grosso, né? (Entrevistada 9)

## **Capítulo 5**

### **5 DISCUSSÃO**

Neste estudo a partir das entrevistas que foram codificadas por meio da análise temática foi identificado que as 14 executivas e ex-executivas de bancos físicos brasileiros mencionaram em suas entrevistas mais facilitadores que barreiras para ascenderem a cargos de média e alta gestão. Pois, os facilitadores foram citados 213 vezes e as barreiras, 80 vezes nas entrevistas pelas 14 gestoras e ex-gestoras da amostra.

A pesquisa inicialmente possuía 19 facilitadores de ascensão das mulheres a cargos de média e alta gestão que foram abordados na literatura por Adachi (2022), Biswas (2023), Cimirotić et al. (2017), Duller et al. (2017), Freund et al. (2021), Gallhofer et al. (2011), Ohlott et al. (1994), Martinez-Garcia et al. (2022), Segovia-Pérez et al. (2019) e Valimaki et al. (2009), dos quais 15 foram citados nas entrevistas realizadas pela pesquisadora, e se teve como achados das entrevistas 28 novos facilitadores.

A nova variável facilitadora à liderança feminina que não foi abordada pela literatura, o código de primeira ordem “criação de mulher empoderada” da dimensão ‘desenvolvimento intelectual’ e do código de segunda ordem ‘educação’ foi citada por 10 mulheres, das 14 entrevistadas, sendo o código de primeira ordem mais mencionado nas entrevistas. Mais de 70% das executivas e ex-executivas entrevistadas considera que a sua educação não machista, independente, disciplinada, focada e com estímulo a uma boa formação educacional fornecidas por

suas famílias na infância e adolescência é responsável por grande parte do seu sucesso profissional.

Ainda na dimensão ‘desenvolvimento intelectual’ dos facilitadores, os códigos de primeira ordem “alta escolaridade feminina” apresentado na literatura por Adachi (2022) e Martinez-Garcia et al. (2022) e o “conhecimento especializado” por Cimirotic et al. (2017); Segovia-Perez et al. (2021) foram citados por 9 das entrevistadas da pesquisa, ou seja, 65% da amostra. O grande percentual de citações nas entrevistas da ‘dimensão desenvolvimento intelectual’ demonstra como o currículo educacional são de grande peso na ascensão profissional feminina.

Também foi mencionada por 65% das mulheres entrevistadas, o código de primeira ordem “habilidades de liderança” da dimensão ‘desenvolvimento comportamental’ que foi abordado na literatura por Segovia-Perez et al.(2021). Outro código de primeira ordem da dimensão ‘desenvolvimento comportamental que foi muito citado nas entrevistas foi a “coragem”, por 50% das executivas e ex-executivas, e este código de primeira ordem não tinha sido mencionado na literatura. Outro código de primeira ordem com grande percentual de citações pelas mulheres entrevistadas, 65%, que não se encontra na literatura foi “possuir rede de apoio” da dimensão ‘rede de apoio’.

Outro código de primeira ordem da dimensão ‘rede de apoio’ destacado por 50% das entrevistadas foi o “suporte do cônjuge/ familiares com as tarefas domésticas” que faz parte de um artigo de Valimaki et al. (2009), o apoio do cônjuge a mulher para ela ascender profissionalmente foi pontuado por quase todas entrevistadas por meio de mais 3 códigos de primeira ordem da dimensão ‘rede de apoio”, o “aconselhamento do conjugê gestor” também de Valimaki et al. (2009) e o

“apoio do cônjuge com a criação dos filhos” de Cimirotic et al. (2017) e o “apoio psicológico do cônjuge” que não estava presente na literatura.

Ainda em referência ao apoio do cônjuge e dos colegas homens de trabalho, 22% das entrevistadas apontaram o código de primeira ordem “conhecer melhor o universo masculino” da dimensão ‘desenvolvimento comportamental’, como um fator que facilita a ascensão profissional feminina. Em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho, algumas mulheres da amostra também mencionaram em suas entrevistas os seguintes códigos de primeira ordem da dimensão ‘planejamento ativo da carreira’, “ter boas conexões” e “fazer networking”, os quais não são descritos na literatura estudada.

Ainda em referência a dimensão ‘planejamento ativo da carreira’, “ter um propósito” também foi apontado nas entrevistas como um código de primeira ordem relevante ao sucesso profissional. Nesse contexto de carreira na dimensão ‘planejamento estratégico da carreira’, o “trabalho árduo” e a “identificação com o trabalho”, variáveis de Cimirotic et al. (2017) e a “boa gestão do tempo”, código de primeira ordem novo, foram citados como meios para se ter uma trajetória ascendente no mercado financeiro.

Com relação a dimensão ‘trajetória profissional’, um novo código de primeira ordem que veio à tona nas entrevistas principalmente pelas executivas e ex-executivas de mais de 50 anos foi que a “sociedade atual mais preocupada com as questões de gênero”, o que se reflete nos códigos de primeira ordem da “cultura da empresa” e “incentivo a programas de liderança feminina”, ambos de Cimirotic et al. (2017).

Nesse contexto, também cabe pontuar o código de primeira ordem “inspiração de uma antecessora da dimensão ‘cultura organizacional’ de Cimirotić et al. (2017) e Biswas (2023) que só foi citado pelas entrevistadas de menos de 45 anos de idade, pois as entrevistadas com mais idade não possuíam referências de liderança feminina por conta do pouco espaço nos bancos que as mulheres tinham no passado.

Muitos facilitadores à liderança feminina da literatura foram citados nas entrevistas realizadas, porém 4 deles não: a “sorte” de Cimirotić et al. (2017), a ‘valorização do trabalho por superiores’ de Ohlott et al. (1994) e Duller et al. (2017), “apoio de associações de Freund et al. (2021) e a “jornada flexível” de Segovia-Pérez et al. (2019).

Já no tocante aos dificultadores à liderança feminina, a pesquisa a princípio trazia 15 barreiras versadas na literatura por Cimirotić et al. (2017), Deiana e Fabbri (2020), Haynes (2008), Hultin (2003), Segovia-Pérez et al. (2019) e Russen et al. (2021). Destas 15 barreiras, 11 foram mencionadas nas entrevistas com as executivas e ex-executivas dos bancos físicos brasileiros e tais entrevistadas trouxeram à tona 10 novos fatores que dificultam a progressão feminina a cargos de alta e média gestão.

Nesse contexto das barreiras, os códigos de primeira ordem “conflito trabalho x lar” de Segovia-Pérez et al. (2019) e Haynes (2008) da dimensão ‘conflito trabalho x lar’ e “estereótipos de gênero” de Russen et al. (2021) e Segovia-Pérez et al. (2019) da dimensão ‘falta de auto-estima’ foram as variáveis mais citadas, em 60% das entrevistas. Ainda na dimensão ‘conflito trabalho x lar’, o código de primeira ordem “maternidade” e todas as obrigações e responsabilidades que ela demanda também se configurou como um dos maiores dificultadores da ascensão profissional das

mulheres, esta dificuldade que a “maternidade” gera na vida da mulher se dá por conta de outro código de primeira ordem da dimensão ‘conflito trabalho x lar’ que é a “falta de rede de apoio” que é uma variável de Cimirotić et al. (2017).

Toda esta falta de rede de apoio que prejudica o crescimento profissional da mãe e da esposa de acordo com Cimirotić et al. (2017) e Segovia-Pérez et al. (2019) vem da “cultura patriarcal”, código de primeira ordem da dimensão ‘machismo estrutural’, citado por 50% das mulheres como um dos entraves ao sucesso profissional da mulher. Foram mencionadas nas entrevistas mais 2 códigos de primeira ordem da dimensão ‘machismo estrutural’: o “assédio sexual”, uma das entrevistadas pensou em desistir de crescer na carreira porque foi assediada e a outras disseram da “dificuldade de ser ouvida”, muitas entrevistadas contaram experiências em reuniões dominadas por homens nas quais elas têm grande dificuldade de terem voz, serem ouvidas.

Esta falta de voz, de respeito e de importância das mulheres nas empresas, gera “ausência de representatividade feminina em cargos de liderança” e consequentemente “falta de líderes mulheres inspiradoras”, 2 códigos de primeira ordem da dimensão ‘cultura organizacional incipiente’. Com tantas barreiras na sociedade, na empresa e na família ocorre o “viés inconsciente” citado na literatura por Deiana e Fabbri (2020), a “síndrome da impostora” e a “vitimização das Próprias Mulheres” (novos) todos os códigos de primeira ordem da ‘dimensão falta de auto-estima’.

Por conta de todas estas dificuldades que as mulheres enfrentam para ascender no mercado de trabalho, de acordo com muitas entrevistadas da amostra da pesquisa, a dimensão ‘falta de objetivos claros na carreira’ fica muito clara por meio,

por exemplo, dos códigos de segunda ordem “falta de networking” de Hultin (2003) e “falta de foco” de Cimirotić et al. (2017).

Algumas barreiras à ascensão da mulher a cargos de alta e média gestão da listados na literatura não foram mencionados pelas executivas e ex-executivas que fizeram parte da pesquisa, são elas: a “falta de planejamento familiar”, a “falta de programas de incentivo à liderança feminina” e a “ausência de mentorias” de Cimirotić et al. (2017) e a “falta de investimento em mulheres talentosas” de Deiana e Fabbri (2020). A quantidade de citação de cada código de primeiro ordem encontra-se de forma sumarizada no apêndice C e D. Aquelas tabelas acima que tem as variáveis e citações.

## Capítulo 6

### 6 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa se identificou quais são os facilitadores e as barreiras que as executivas e ex-executivas enfrentaram para chegarem a cargos de média e alta gestão (superintendência, diretoria, vice-presidência e presidência) nos bancos físicos brasileiros. Foram identificadas 43 facilitadores e 21 barreiras por meio de 14 entrevistas com estas executivas e ex-executivas do mercado financeiro, destes 43 facilitadores, 15 já haviam sido mencionados pela literatura e 28 novos facilitadores foram citados nas entrevistas pelas mulheres da amostra, e quanto às 21 barreiras, 11 tinham sido versadas pela literatura e 10 novas foram identificadas na pesquisa. Por conta da elevada quantidade de variáveis, tanto de facilitadores, quanto de barreiras, que foram mencionadas neste estudo pelas entrevistadas, se optou por fazer uma análise temática dos dados. Esta análise temática se deu com a codificação para agrupamento das variáveis em dimensões, códigos de segunda ordem e códigos de primeira ordem. Em relação aos facilitadores à ascensão profissional das mulheres se identificou: 6 dimensões, 14 códigos de segunda ordem e 43 códigos de primeira ordem. Já quanto às barreiras enfrentadas pelas executivas e ex-executivas se conseguiu constatar por meio das entrevistas feitas: 5 dimensões, 7 códigos de segunda ordem e 21 códigos de primeira ordem.

Este estudo traz contribuições teóricas porque preenche lacunas na literatura, não há estudos anteriores que identifiquem no contexto brasileiro e nem no setor bancário as dificuldades e os facilitadores das mulheres à ascenderem a cargos de média e alta gestão nos bancos físicos de Brasil, apenas na Espanha (Segovia-Pérez

et al., 2021), na Itália (Menicucci & Paolucci, 2021), na China (McGuinness, (2019), e na Áustria (Cimirotić et al., 2017). E tais estudos anteriormente citados de outros pesquisadores foram realizadas em outros setores da economia, e não no setor bancário. Outra implicação teórica desta pesquisa foi que foram identificadas 28 novos facilitadores e 10 novas barreiras à liderança feminina.

No que se refere às contribuições práticas, por meio dos resultados encontrados, a identificação mais facilitadores que barreiras pode impactar positivamente muitas funcionárias de bancos que têm interesse a buscar voos mais altos em suas carreiras, a partir do momento que elas passem a ter consciência dos facilitadores e buscá-los e das barreiras, para criar para elas mecanismos de defesa. Tal pesquisa pode incentivar que o estado, as empresas e associações de mulheres e de liderança passem a investir mais recursos em programas de incentivo à liderança feminina, em coaching, em mentorias e em desenvolvimento de mulheres.

Umas das limitações desta pesquisa foi a amostra, pois ela só foi composta por mulheres que já ascenderam a cargos de média e alta gestão dos bancos físicos brasileiros, e não também por mulheres que por conta de muitos dificultadores e poucos facilitadores lutaram e nunca conseguiram chegar onde queriam nos bancos brasileiros, este pode ter sido o motivo do número de facilitadores ter sido bem maior que o das barreiras. Outra limitação do estudo é que o campo de estudo foram só bancos físicos, enquanto se tem um crescimento exponencial de bancos digitais, os quais podem ter outros facilitadores e barreiras para a liderança feminina.

Como contribuição para pesquisas futuras pode-se propor fazer a pesquisa com uma gama maior de funcionárias de bancos em diferentes posições no organograma educacional; que o pesquisador (a) busque entrevistar pessoas que não

fazem parte do seu ciclo para gerar maior imparcialidade e ausência de filtros para não prejudicar a coleta de dados e que a pesquisa tenha como campo de estudo não apenas os bancos físicos, mas também os bancos digitais.

## REFERÊNCIAS

- Adachi, V. (2022). EU approves 40% quota for women on boards. *Revista Capital Reset*. <https://www.capitalreset.com/ue-aprova-cota-de-40-para-mulheres-nos-conselhos/amp/>
- Ajaz, A., Shenbei, Z., & Sarfraz, M. (2020). Delineating the influence of boardroom gender diversity on corporate social responsibility, financial performance, and reputation. *Logforum*, 16(1), 61–74. <https://www.logforum.net/volume16/issue1/abstract-5.html>
- Almeida, F. (2023, Maio 19). Liderança feminina cresce no Brasil, e mulheres ocupam 17% das presidências. *Revista Forbes Mulher*. <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/05/lideranca-feminina-cresce-no-brasil-e-mulheres-ocupam-17-das-presidencias/>
- Baselga-Pascual, L., & Vähämaa, E. (2021). Female leadership and bank performance in Latin America. *Emerging Markets Review*, 48, Article 100807. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100807>
- Bellucci, A., Borisov, A., & Zazzaro, A. (2010). Does gender matter in bank–firm relationships? Evidence from small business lending. *Journal of Banking & Finance*, 34(12), 2968-2984. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.07.008>
- Berger, A. N., Kick, T., & Schaeck, K. (2014). Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*, 28, 48-65. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.006>
- Biswas, P. K., Chapple, L., Roberts, H., & Stainback, K. (2023). Board gender diversity and women in senior management. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 177-198. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04979-x>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Burkhardt, K., Nguyen, P., & Poincelot, E. (2020). Agents of change: Women in top management and corporate environmental performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1591-1604.
- Cimirotić, R; Duller, V; Feldbauer-Durstmüller, B; Gärtner, B & Hiebl, M. R. W. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40(2), 165-194.
- Dambrin, C. and Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506. <https://doi.org/10.1108/09513570810872897>
- Dambrin, C. and Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical*

- Perspectives on Accounting*, 23 (1), 1-16.  
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.06.006>
- De Vita, L. & Magliocco, A. (2018). Effects of Gender Quotas in Italy: A First Impact Assessment on the Italian Banking Sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38, 673-694. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2017-0150>
- Deiana, M., & Fabbri, C. (2020). Barriers to the success of female leaders in the hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 10(2), 85-89. <https://doi.org/10.1080/22243534.2020.1869461>
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.60.5.685>
- Fan, Y., Jiang, Y., Zhang, X., & Zhou, Y. (2019). Women on boards and bank earnings management: From zero to hero. *Journal of Banking & Finance*, 107, Article 105607. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105607>
- Freund, D., & Hernandez-Maskivker, G. (2021). Women managers in tourism: Associations for building a sustainable world. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100820. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100820>
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2022). Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 161-174. <https://doi.org/10.1002/csr.2191>
- Gallhofer, S., Paisey, C., Roberts, C. & Tarbert, H. (2011). Preferences, constraints and work-lifestyle choices: the case of female Scottish chartered accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(4), 440-470. <https://doi.org/10.1108/09513571111133054>
- Haynes, K. (2008). Transforming identities: Accounting professionals and the transition to motherhood. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(5), 620-642. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2006.10.003>
- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30-61. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0730888402239326>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo*. IBGE.
- Lightbody, M. G. (2009). Turnover decisions of women accountants: using personal histories to understand the relative influence of domestic obligations. *Accounting History*, 14(1/2), 55-78. <https://doi.org/10.1177/1032373208098552>
- Lopes, A. L. S. V., & Hilal, A. V. G. de. (2015). Características do trabalho valorizadas por trabalhadoras de diferentes faixas etárias. *Revista de Administração - FACES Journal*, 14(4), 107-126. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2015V14N4ART2956>

- Martínez-García, I., Terjesen, S., & Gómez-Ansón, S. (2022). Board gender diversity codes, quotas and threats of supranational legislation: impact on director characteristics and corporate outcomes. *British Journal of Management*, 33(2), 753-783. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12517>
- McGuinness, P. B. (2019). Beyond the board realm: women in senior management and their impact on IPO capital funding. *British Journal of Management*, 30(2), 389-414. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12303>
- Menicucci, E., Paolucci, G. (2021). Gender diversity and bank risk-taking: An empirical investigation in Italy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(2), 317-339. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2020-0498>
- Nekhili, M., Gull, A. A., Chtioui, T., & Radhouane, I. (2020). Gender-diverse boards and audit fees: What difference does gender quota legislation make? *Journal of Business Finance & Accounting*, 47(1-2), 52-99. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12409>
- Nguyen, T. H. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 71, Article 101554. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101554>
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1994). Gender differences in managers developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37(1), 46-67. <https://doi.org/10.2307/256769>
- Organização das Nações Unidas. (1948). *Declaração universal dos direitos humanos*. ONU. <https://www.un.org/pt/universal-declaration-human-rights/>
- Organização Internacional do Trabalho. (2016). *Relatório mundial sobre salários 2016: A evolução dos salários*. OIT. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/wages>
- Palvia, A., Vähämaa, E., & Vähämaa, S. (2020). Female leadership and bank risk-taking: Evidence from the effects of real estate shocks on bank lending performance and default risk. *Journal of Business Research*, 117, 897-909. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.057>
- Russen, M., Dawson, M., & Madera, J. M. (2021). Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*, 95, Article 102942. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102942>
- Schneid, M. Isidor, R. Li, C., & Kabst, R. (2015). The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: A metaanalysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 733-756. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.957712>
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L., & Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female

- executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human resource management review*, 19(2), 117-133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Valimaki, S., Lamsa, A.M. & Hiilos, M. (2009). The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career. *Gender in Management*, 24(8), 596-614. <https://doi.org/10.1108/17542410911004867>
- Vilela, N. G. S., Costa, L. D. S., Mariano, M. G., Casado, T., & Gouvêa, M. A. (2021). Trabalho, satisfação e gênero: As diferenças presentes no setor da construção. *Management Magazine Unimep*, 19(3), 175-200. <https://research.ebsco.com/c/sgoohk/viewer/pdf/gpmrtcygj5>

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Roteiro de Entrevista**

---

#### **Etapa 1 - Abertura da Entrevista:**

(1) Apresentação da pesquisa, pesquisadora e do tema da pesquisa.

(2) Apresentação do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (Apêndice B) (OBS: Este termo foi encaminhado com antecedência para a entrevistada assinar e devolver).

(3) Reforçar para as participantes que as entrevistas serão gravadas em áudio, sobre o anonimato da pesquisa e que posteriormente serão transcritas e utilizadas para fins acadêmicos.

---

#### **Etapa 2 – Perguntas:**

Tendo como base a ocupação do cargo de média ou alta gestão:

(4) Relate sobre quais foram os facilitadores que contribuíram para você ascender ao cargo de liderança que você ocupou ou ocupa hoje no banco.

(6) Relate sobre quais foram as barreiras que dificultaram à ascensão ao cargo de liderança que você ocupou ou ocupa hoje no banco.

(7) Relate na sua percepção quais podem ser as estratégias de enfrentamento a serem utilizadas para minimizar/mitigar essas barreiras que dificultam a ascensão das mulheres para cargos de liderança no setor bancário, tendo como base o cargo que você ocupou ou ocupa hoje no banco.

(7) Caracterização da amostra: idade, estado civil, tem filhos, currículo educacional, formação acadêmica e tempo de atuação como gestora em cargo de média ou alta gestão.

---

### **Etapa 3 – Encerramento da Entrevista:**

(8) Questionar se a entrevistada deseja fazer mais alguma contribuição ao tema da pesquisa.

(9) Agradecer à entrevistada pela participação na entrevista.

---

## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu executiva do mercado financeiro brasileira, declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistada para participar na pesquisa de campo da Dissertação de Mestrado, intitulada como: PARA ALÉM DOS NÚMEROS: Um Estudo sobre Facilitadores e Barreiras na Liderança Feminina no Mercado Bancário do Brasil. Esta dissertação está sendo desenvolvida pela pesquisadora Ana Carolina Calafell Ribeiro, mestranda em Administração e Ciências Contábeis da FUCAPE Business School Brasil. Sendo o seu contato de e-mail carol\_calafell@hotmail.com. Fui informada, ainda, de que a pesquisa é orientada pela Professora Doutora Rozélia Laurett (FUCAPE Business School, Brasil). Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, após ser contactado pela pesquisadora Ana Carolina Calafell, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso desta investigação. Fui informada que as entrevistas serão gravadas em áudio, e posteriormente serão transcritas na íntegra e utilizadas para inicialmente compor a dissertação de Mestrado e posteriormente os resultados da Dissertação serão utilizados em publicações científicas, em formato de artigos científicos que podem ser publicados no Brasil e no exterior. Fui informada também que o meu nome não será divulgado, preservando o anonimato e privacidade. Mas que informações como: a idade, o gênero, a escolaridade, o estado civil, o número de filhos, e os anos de atuação como executiva do mercado financeiro serão dados inseridos na pesquisa, como informações para descrever a amostra que participou deste estudo empírico. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

---

Assinatura

Brasil, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024

### APÊNDICE C – TABELA DO PERCENTUAL DOS FACILITADORES

|    | Facilitadores                                            | Entrevista das                           | Números de Citações |      | Citada pela literatura anteriormente |
|----|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------|------|--------------------------------------|
| 1  | Alta escolaridade feminina                               | E3, E4, E6, E7, E8, E9, E12, E13 e E14   | 9                   | ,00% | sim                                  |
| 2  | Habilidades interpessoais ou sociais                     | E3, E5, E6, E8, E9, E10 e E12            | 7                   | ,10% | sim                                  |
| 3  | Ambição                                                  | E8, E9, E11 e E14                        | 4                   | ,70% | sim                                  |
| 4  | Experiência Profissional                                 | E3, E4, E6, E8, E9, E12 e E13            | 7                   | ,10% | sim                                  |
| 5  | Conhecimento Especializado                               | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E9, E11 e E14    | 9                   | ,00% | sim                                  |
| 6  | Planejamento ativo da carreira                           | E1, E2, E8, E11, E12 e E14               | 6                   | ,60% | sim                                  |
| 7  | Trabalho árduo                                           | E4, E5, E6, E7 e E8.                     | 5                   | ,20% | sim                                  |
| 8  | Identificação com o trabalho                             | E6, E7 e E12                             | 3                   | ,30% | sim                                  |
| 9  | Habilidades de Liderança                                 | E1, E3, E4, E7, E9, E10, E11, E12 e E13. | 9                   | ,00% | sim                                  |
| 10 | Suporte do cônjuge/ familiares com as tarefas domésticas | E2, E5, E9, E11 e E14.                   | 5                   | ,20% | sim                                  |
| 11 | Aconselhamento do cônjuge gestor                         | E4, E6 e E8.                             | 3                   | ,30% | sim                                  |
| 12 | Apoio do cônjuge com a criação dos filhos                | E2, E4, E9, E10 e E12.                   | 5                   | ,20% | sim                                  |
| 13 | Inspiração de uma antecessora                            | E1, E3, E6, E8, E11, E12 e E14.          | 7                   | ,10% | sim                                  |
| 14 | Programas de incentivo a liderança feminina              | E4, E8, E12 e E14.                       | 4                   | ,70% | sim                                  |
| 15 | Cultura da Empresa                                       | E4, E5, E12 e E14.                       | 4                   | ,70% | sim                                  |

|    |                                               |                                             |    |      |     |
|----|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|----|------|-----|
| 16 | Mentoring                                     | E2, E3, E8, E9, E10 e E11.                  | 6  | ,60% | não |
| 17 | Experiência Profissional maior que seus pares | E1 e E9.                                    | 2  | ,90% | não |
| 18 | Oportunidade aliada ao preparo                | E1, E3, E4, E5, E9, E11 e E12               | 7  | ,10% | não |
| 19 | Coragem                                       | E1, E3, E6, E7, E9, E12 e E14.              | 7  | ,10% | não |
| 20 | Auto-confiança                                | E1, E2, E4, E7, E8 e E9.                    | 6  | ,60% | não |
| 21 | Possuir rede de apoio                         | E1, E2, E5, E7, E8, E9, E10, E11 e E14.     | 9  | ,00% | não |
| 22 | Coaching                                      | E1, E4, E5 e E12.                           | 4  | ,70% | não |
| 23 | Ser Protagonista da sua história              | E1, E6 e E11.                               | 3  | ,30% | não |
| 24 | Ter consciência das barreiras                 | E1 e E7.                                    | 2  | ,90% | não |
| 25 | Ter um propósito                              | E1, E3, E6 e E12.                           | 4  | ,70% | não |
| 26 | Boa Gestão do Tempo                           | E1, E5, E8 e E11.                           | 4  | ,70% | não |
| 27 | Criação de Mulher Empoderada                  | E1, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11 e E14. | 10 | ,50% | não |
| 28 | Ser Interdisciplinar                          | E3, E5, E7 e E8.                            | 4  | ,70% | não |
| 29 | Coaching                                      | E3                                          | 1  |      | não |
| 30 | Ter boas conexões                             | E3, E6, E8 e E9.                            | 4  | ,70% | não |
| 31 | Networking                                    | E3, E5, E8 e E9.                            | 4  | ,70% | não |
| 32 | Conhecer melhor o universo masculino          | E3, E9 e E11.                               | 3  | ,30% | não |
| 33 | Planejamento Familiar                         | E3, E6 e E9.                                | 3  | ,30% | não |
| 34 | Competências Comportamentais                  | E3, E7, E8 e E11.                           | 4  | ,70% | não |

|    |                                                           |                           |     |      |     |
|----|-----------------------------------------------------------|---------------------------|-----|------|-----|
| 35 | Auto-conhecimento                                         | E3, E5, E8 e E11.         | 4   | ,70% | não |
| 36 | Sociedade atual mais preocupada com as questões de gênero | E3 e E12.                 | 2   | ,90% | não |
| 37 | Considerar múltiplos cenários                             | E3, E8, E10 e E13.        | 4   | ,70% | não |
| 38 | Foco em Resultados                                        | E3, E6, E7, E9 e E10.     | 5   | ,20% | não |
| 39 | Curiosidade                                               | E3, E4, E7, E9 e E10.     | 5   | ,20% | não |
| 40 | Gostar de Desafio                                         | E4, E6, E8, E10 e E12.    | 5   | ,20% | não |
| 41 | Disponibilidade                                           | E4, E7, E10, E12 e E14.   | 5   | ,20% | não |
| 42 | Apoio Psicológico do Cônjuge                              | E4, E5, E6, E8, E9 e E10. | 6   | ,60% | não |
| 43 | Ignorar que há estereótipos de gênero                     | E10, E12 e E14.           | 3   | ,30% | não |
|    |                                                           |                           | 213 |      |     |

## APÊNDICE D – TABELA DE PERCENTUAL DAS BARREIRAS

|    | Barreiras                                                      | Entrevista das                      | Números de Citações | %     | Citada pela literatura anteriormente |
|----|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------|--------------------------------------|
| 1  | Falta de agressividade                                         | E5, E8 e E9                         | 3                   | 3,20% | sim                                  |
| 2  | Falta de foco                                                  | E5                                  | 1                   | 1%    | sim                                  |
| 3  | Conflito trabalho lar                                          | E2, E7, E8, E9, E10, E12, E13 e E14 | 8                   | 8,70% | sim                                  |
| 4  | Falta de rede de apoio                                         | E8                                  | 1                   | 1%    | sim                                  |
| 5  | Viés inconsciente                                              | E1, E2 e E14                        | 3                   | 3,20% | sim                                  |
| 6  | Falta de Auto-Confiança                                        | E2, E5, E6 e E14.                   | 4                   | 4,20% | sim                                  |
| 7  | Cultura Patriarcal                                             | E2, E3, E4, E6, E8 e E14            | 6                   | 6,60% | sim                                  |
| 8  | Discriminação sexual                                           | E2, E6, E13 e E14.                  | 4                   | 4,50% | sim                                  |
| 9  | Estereótipos de gênero                                         | E2, E3, E6, E7, E8, E10, E12 e E13  | 8                   | 8,70% | sim                                  |
| 10 | <i>Falta de Networking</i>                                     | E4, E10 e E13                       | 3                   | 3,20% | sim                                  |
| 11 | Falta de Mobilidade                                            | E1, E3, E12 e E14.                  | 4                   | 4,50% | sim                                  |
| 12 | Síndrome da Impostora                                          | E3, E5, E7 e E13                    | 4                   | 4,50% | não                                  |
| 13 | Maternidade                                                    | E1, E2, E4, E5, E8, E10 e E12.      | 7                   | 7,70% | não                                  |
| 14 | Culpa por não ter sido ativa na criação dos filhos             | E1 e E9.                            | 2                   | 2,20% | não                                  |
| 15 | Assédio Sexual                                                 | E2 e E10.                           | 2                   | 2,20% | não                                  |
| 16 | Dificuldade de ser ouvida                                      | E3, E5, E6, E7, E8 e E9.            | 6                   | 6,60% | não                                  |
| 17 | Ausência de representatividade feminina em cargos de liderança | E3, E5 e E6.                        | 3                   | 3,20% | não                                  |

|    |                                                                 |                |    |                      |     |
|----|-----------------------------------------------------------------|----------------|----|----------------------|-----|
| 18 | Má interpretação de falas e comportamentos mais duros na gestão | E3 e E9.       | 2  | <sup>2</sup><br>,20% | não |
| 19 | Vitimização das Próprias Mulheres                               | E3, E9 e E11.  | 3  | <sup>3</sup><br>,20% | não |
| 20 | Falta de líderes mulheres inspiradoras                          | E3, E6 e E9.   | 3  | <sup>3</sup><br>,20% | não |
| 21 | Falta de Apoio no Cuidado com os filhos e idosos da família     | E6, E12 e E14. | 3  | <sup>3</sup><br>,20% | não |
|    |                                                                 |                | 80 |                      |     |