

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**CLARISSA KUBIÇA PAVÃO LORENSINI**

**LIDERANÇA FEMININA E CARREIRA DE MULHERES**

**Uma escuta sobre a (não) participação feminina em cargos de gestão de um  
banco brasileiro**

**Porto Alegre**

**2021**

CLARISSA KUBIÇA PAVÃO LORENSINI

**LIDERANÇA FEMININA E CARREIRA DE MULHERES**

**Uma escuta sobre a (não) participação feminina em cargos de gestão de um  
banco brasileiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2021

L869I      Lorensini, Clarissa Kubiça Pavão.  
Liderança feminina e carreira de mulheres : uma escuta sobre a (não) participação feminina em cargos de gestão de um banco brasileiro / por Clarissa Kubiça Pavão Lorensini. – 2021.  
154 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.  
“Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Carreira de mulheres. 2. Setor bancário.  
3. Maternidade. 4. Escolhas femininas. 5. Liderança. I. Título.

CDU: 658.011.8:336.7-055.2

CLARISSA KUBIÇA PAVÃO LORENSINI

**LIDERANÇA FEMININA E CARREIRA DE MULHERES**

**Uma escuta sobre a (não) participação feminina em cargos de gestão de um banco brasileiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em: 22 de julho de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Presidente: Prof. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral      Instituição: UNISINOS

---

Componente: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior      Instituição: UNISINOS

---

Componente: Prof. Dra. Lilia Aparecida Kanan      Instituição: UNIPLAC

A Roberto e Ana Luiza, meus maiores incentivadores.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aqui a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para meu sucesso nessa jornada do Mestrado Profissional, em especial:

Aos professores do Programa de Pós-Graduação de Gestão e Negócios da UNISINOS, por terem participado da minha evolução pessoal e profissional, me ensinando a perceber o mundo sob novas lentes.

À coordenação do Mestrado Profissional da UNISINOS, pela atenção e preocupação demonstradas ao longo do curso, tanto em relação à qualidade do ensino, mas também quanto às questões práticas que envolvem o bom funcionamento e aproveitamento das aulas, em especial durante o período da pandemia.

Aos meus queridos colegas de turma, companheiros de jornada profissional e acadêmica, pelos momentos de convívio, risos e trocas. Nossa convivência de parceria e apoio mútuo trouxe muito aprendizado e deixou muita saudade.

À Secretaria Acadêmica do PPGN da UNISINOS, em especial à funcionária Mônica, sempre eficiente, dedicada e comprometida.

Aos queridos professores José Freitas e Lilia Kanan, participantes da minha banca de qualificação, pelas sugestões e contribuições que enriqueceram a minha pesquisa.

À minha orientadora, professora Patrícia, pela liberdade a mim concedida para condução do trabalho. Suas orientações, sempre muito assertivas e pontuais, me levaram a reflexões, ajustes e reposicionamentos fundamentais para a condução da pesquisa e para o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao ex-colega Edson Bündchen, idealizador de nossa turma de Mestrado. Sua iniciativa e incentivo foi realmente transformadora.

À instituição financeira pesquisada, empresa em que trabalho há 21 anos, e da qual me orgulho tanto. Obrigada pelo apoio financeiro para a realização do curso, pelas dispensas necessárias à participação nas aulas e pela possibilidade a mim concedida de desenvolver a pesquisa em sua estrutura.

Aos colegas da Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco pesquisado, sempre atenciosos e prestativos no fornecimento de informações e permissões.

Aos meus colegas gerentes gerais participantes desta pesquisa. Obrigada por seu tempo e pela confiança em mim depositada, que permitiu diálogos francos,

abertos, com sinceras ponderações. Foram tardes e noites de entrevistas muito agradáveis, com intensas trocas.

Aos superintendentes comerciais das duas regionais a que estive vinculada durante o período do curso, pelo reconhecimento do meu esforço em relação à minha busca por aprimoramento e capacitação.

Aos colegas das equipes que liderei ao longo dos últimos dois anos, agradeço por compreender as minhas ausências nos dias de aula e o meu cansaço motivado pelas noites de estudo.

Aos meus pais, Salete e Bibiano. Obrigada, Mãe, pelo exemplo de força, determinação e generosidade. Você me ensinou na prática que podemos ser o que quisermos, desde que nos cuidemos e cuidemos dos nossos. Pai, a ti agradeço por me ensinar desde muito pequena o prazer da leitura, a importância da disciplina e do estudo, e a busca por fazer sempre o melhor trabalho. Sem os ensinamentos e apoio de vocês, eu dificilmente teria chegado até aqui.

À Pink, minha filha de quatro patas, que esteve e segue sempre comigo e, sem qualquer palavra, é capaz de me ensinar muito sobre o amor, todos os dias.

À Ana Luiza. Estou cada vez mais convencida de que Deus me deu você de presente para que eu nunca me sentisse sozinha, e para que me sentisse sempre muito cuidada e amada. Obrigada, filha, por sua companhia em nossa trajetória difícil, mas vitoriosa. Já sinto saudade das nossas trocas de idéias, conversas e risadas nos dias e noites de estudo.

A Roberto, o parceiro que escolhi para a vida. É difícil traduzir em palavras a gratidão por sua dedicação e apoio, sempre incondicionais. Você incentivou os meus estudos e a minha carreira, compreendeu as minhas ausências nos momentos de lazer, trouxe o bom humor e a leveza que tornaram mais felizes os meus dias, apesar de tantos compromissos.

A Deus, pela saúde, pelas pessoas acima mencionadas, pela oportunidade e condições necessárias para que eu pudesse iniciar e concluir este sonho.

Esse é o fim de uma difícil e longa, porém satisfatória jornada. Uma etapa de aprendizado, evolução e realizações. Obrigada, obrigada, obrigada!

“A melhor maneira de dar espaço à carreira e à vida pessoal é fazer escolhas deliberadas — estabelecer limites e respeitá-los.” (SANDBERG, 2013).



## RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar os motivos da baixa participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas de um grande banco brasileiro. Caracteriza-se por ser um estudo de campo, de abordagem qualitativa e de natureza exploratória. Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os temas liderança feminina, carreira de mulheres, e liderança feminina e carreira de mulheres no setor bancário. A coleta dos dados empíricos foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas realizadas com 25 gerentes gerais, 14 mulheres e 11 homens. A análise qualitativa indicou que as gerentes mulheres concebem as suas perspectivas de carreira a partir da possibilidade de integração com seus interesses pessoais e familiares, o que inclui a preservação da rede de apoio e do convívio com a família, cônjuge e filhos. As crenças dos homens e das mulheres sobre os motivos baixa participação feminina em cargos de gestão de agências estratégicas são similares, e estão relacionados às escolhas femininas para permanecer próximas da família e filhos. O impacto das políticas institucionais de incentivo à ascensão profissional das mulheres foi avaliado e constatou-se divergência de opiniões sobre a utilização das cotas e a necessidade de melhor comunicação sobre os eventos e resultados do Programa Liderança Feminina. A maternidade foi identificada como fator de maior impacto nas escolhas das gerentes mulheres diante da assunção de maiores responsabilidades profissionais e em sua disposição para mobilidade, o que reflete em sua trajetória e em seus objetivos de carreira.

**Palavras-chave:** Carreira de Mulheres. Setor Bancário. Maternidade. Escolhas Femininas.

## **ABSTRACT**

This research was developed with the objective of analyzing the reasons for the low participation of women in management positions in strategic agencies of a large Brazilian bank. It is characterized by being a field study, with a qualitative approach and exploratory nature. A bibliographical research was carried out on the themes female leadership, women's career, and female leadership and women's career in the banking sector. The collection of empirical data was carried out through semi-structured interviews carried out with 25 general managers, 14 women and 11 men. Qualitative analysis indicated that female managers conceive their career prospects based on the possibility of integration with their personal and family interests, which includes the preservation of the support network and interaction with family, spouse and children. The beliefs of men and women about the reasons for low female participation in management positions in strategic agencies are similar, and are related to women's choices to remain close to family and children. The impact of institutional policies to encourage women's professional advancement was evaluated and there was a divergence of opinions on the use of quotas and the need for better communication about the events and results of the Women's Leadership Program. Motherhood was identified as a factor with the greatest impact on the choices of women managers in view of the assumption of greater professional responsibilities and their willingness to be mobile, which reflects on their trajectory and career goals.

**Keywords:** Women's Career. Banking Sector. Maternity. Women's Choices.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS .....	20
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>20</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>20</b>
1.2 JUSTIFICATIVA QUANTO À ESCOLHA DO TEMA .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
2.1 LIDERANÇA FEMININA.....	29
<b>2.1.1 Liderança Feminina e Estereótipos</b> .....	<b>30</b>
2.1.1.1 Teoria da agência <i>versus</i> comunhão em liderança .....	32
2.1.1.2 Estereótipos prescritivos e descritivos de gênero .....	34
2.1.1.3 Teoria da congruência de papéis.....	35
2.1.1.4 Estereótipos de emoção de gênero.....	38
2.2 CARREIRA DE MULHERES.....	40
<b>2.2.1 Maternidade e Carreira</b> .....	<b>43</b>
<b>2.2.2 As metáforas sobre carreira e liderança femininas</b> .....	<b>47</b>
2.3 LIDERANÇA FEMININA E CARREIRA DE MULHERES NO SETOR BANCÁRIO .....	50
<b>2.3.1 Um panorama sobre as mulheres no setor bancário</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.2 Limitações à ascensão na carreira e à ocupação de cargos de liderança</b> .....	<b>56</b>
<b>2.3.3 O setor bancário brasileiro: mudanças e atratividade da carreira</b> .....	<b>60</b>
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	65
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>68</b>
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO E UNIDADES DE ANÁLISE.....	69
<b>3.1.1 Campo de Pesquisa</b> .....	<b>69</b>
<b>3.1.2 Unidades de Análise</b> .....	<b>72</b>
3.2 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	73
3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	77

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	77
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS .....</b>	<b>83</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS .....</b>	<b>87</b>
5.1 PERSPECTIVAS DE CARREIRA.....	87
<b>5.1.1 Abdicações e Escolhas .....</b>	<b>88</b>
5.1.1.2 Renunciar é preciso .....	89
5.1.1.3 A escolha de protelar a ascensão na carreira .....	90
5.1.1.4 O real desejo de ascensão profissional .....	91
<b>5.1.2 Maternidade e Carreira .....</b>	<b>93</b>
5.1.2.1 Quando ser mãe pode representar um obstáculo.....	93
5.1.2.2 Quando a maternidade interfere na mobilidade: .....	95
5.1.2.3 Os filhos pertencem às mães (mais do que aos pais): .....	96
5.1.2.4 Os eventos extra jornada .....	98
<b>5.1.3 Objetivos de carreira .....</b>	<b>99</b>
<b>5.1.4 As dúvidas quanto à própria competência .....</b>	<b>101</b>
5.2 Crenças Masculinas <i>versus</i> Crenças Femininas .....	103
<b>5.2.1 Percepções quanto às barreiras e estímulos institucionais .....</b>	<b>104</b>
5.2.1.1 Equivalência nas oportunidades, diferença nas escolhas .....	105
5.2.1.2 A mobilidade que abre (ou fecha) portas:.....	107
5.2.1.3 Homens escolhem homens.....	111
5.2.1.4 A constante prova quanto às próprias competências:.....	113
<b>5.2.2 Estereótipos de gênero .....</b>	<b>114</b>
5.2.2.1 O preconceito pelo simples fato de ser mulher .....	115
5.2.2.2 Sobre as crenças culturais:.....	116
5.2.2.3 Sobre a necessária mudança no comportamento .....	117
5.2.2.4 Sobre a legitimidade preservada .....	118
5.2.2.5 Os gerentes homens admiram o trabalho das mulheres .....	120
<b>5.2.3 A ascensão na carreira e o apoio familiar e do cônjuge .....</b>	<b>121</b>
5.3 POLÍTICAS DE INCENTIVO .....	124

<b>5.3.1 Divergências de opinião em relação às cotas .....</b>	<b>125</b>
<b>5.3.2 O impacto do programa Liderança Feminina.....</b>	<b>127</b>
<b>5.4 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ACHADOS DE PESQUISA.....</b>	<b>129</b>
<b>5.5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....</b>	<b>134</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA .....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS 1.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS 2.....</b>	<b>156</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A participação das mulheres em cargos de liderança organizacional, embora reconhecida como positiva na maior parte dos países, permanece reduzida. (EAGLY; HEILMAN, 2016). O mercado de trabalho segue bastante desafiador para as mulheres, pois as empresas ainda usam de práticas discriminatórias não declaradas, persistindo a idealização masculina quanto à ocupação de cargos específicos, incluídos os cargos de gestão em instituições financeiras. (DESVAUX *et al.*, 2017)<sup>1</sup>

A menor participação de mulheres em cargos de liderança, sobretudo nos cargos mais altos, vem sendo estudada por autores ao redor do mundo e sob várias perspectivas. Um dos motivos para isso é que a diferença de gênero permanece alta nos conselhos de administração e nas diretorias de empresas. (KOENIG *et al.*, 2011).

A diferença entre o número de mulheres e homens em altos cargos é tão expressiva que fez com que a gestão de talentos femininos tenha se tornado prioritária para vários países, empresas e organizações sociais. Isso ocorre, entre outros motivos, porque embora as mulheres componham a metade da força de trabalho ativa portadora de diploma universitário, não se observa esse mesmo nível de representação em cargos de alta gerência ou diretoria ao redor do mundo. (KUSCHEL; SALVAJ, 2018).

Tal fato corrobora para a noção empírica quanto à existência de um “teto de vidro”, que implica em perceber que as diferenças de gênero são mais fortes no topo da hierarquia empresarial, em relação aos níveis hierárquicos mais baixos. (COTTER *et al.*, 2001; EZZEDEEN; BUDWORTH; BAKER, 2015). E à exceção de um número reduzido que conseguiu superar o tal “teto de vidro”, essa barreira ainda persiste, impactando as mulheres e as organizações, e impondo limites ao exercício de seu pleno potencial no que diz respeito aos benefícios da diversidade de gênero na liderança. (CHISHOLM-BURNS *et al.*, 2017).

No Brasil, as estatísticas confirmam essa realidade. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população brasileira em 2018 era composta por 48,3% de homens e 51,7% de mulheres. (IBGE-PNAD, 2018). No entanto, quando analisados os dados referentes à ocupação profissional, a predominância feminina dá

---

<sup>1</sup> Pela McKinsey & Company, na publicação “Women Matter: Time to accelerate - Ten years of insights on gender diversity”, produzida em 2017.

lugar a masculina: do total de 56,4 milhões de pessoas ocupadas em idade entre 25 e 49 anos, 54,7% são homens e 45,3% mulheres. (IBGE, 2018).

Além da menor participação percentual das mulheres no mercado de trabalho, também foi verificada diferença nos salários pagos a elas: em média, os salários femininos correspondem a 79,5% dos valores recebidos pelos homens. (IBGE, 2018). E no que diz respeito a participação das mulheres em cargos de liderança, de nível gerencial a diretivo, 60,9% dos cargos de liderança são ocupados por homens, e apenas 39,1% dos cargos são ocupados por mulheres. (IBGE, 2018).

No setor financeiro em todo o mundo, conforme apurado pela McKinsey & Company, a participação das mulheres em cargos de liderança é de 27,5% (DESVaux *et al.*, 2017), e já existem estudos científicos na tentativa de analisar o avanço das mulheres em suas carreiras e compreender a menor participação feminina na liderança dessas instituições. A partir da pesquisa bibliográfica realizada para o desenvolvimento deste trabalho, foi constatado que, a partir do ano 2000, a maior parte desses estudos foi efetuada por pesquisadores dos continentes europeu, asiático e africano. Dentre tais estudos, destacam-se os desenvolvidos por Özbilgin e Woodward (2004), Jamali, Safieddine e Daouk (2006), Rath, Mohanty e Pradhan (2016 e 2019), Verma (2018), Seltzer (2011), Al-Alawi (2016), Delgado-Piña *et al.* (2020) e Chan (2016), utilizados na composição do referencial teórico desta pesquisa.

Na América Latina, em 2017, o FMI (Fundo Monetário Internacional) considerou que a evolução da participação feminina nos conselhos de administração foi mais baixa do que a evolução observada nas instituições financeiras das demais regiões do mundo. (FRAGA, 2017)<sup>2</sup>.

No contexto brasileiro, a composição funcional dos bancos permanece ligeiramente masculina, com 51,05% de homens. (SILVA *et al.*, 2018)<sup>3</sup>. Contudo, percebem-se diferenças importantes se analisada a ocupação dos cargos e rendimentos auferidos. Mesmo com as mulheres apresentando maior grau de instrução, grande parte dos cargos de maior projeção social e econômica, como

---

<sup>2</sup> Conforme reportagem publicada pelo jornal Folha de São Paulo, no ano de 2017.

<sup>3</sup> De acordo com reportagem publicada pela Revista da ABET - Associação Brasileira dos Estudos do Trabalho, no ano de 2018. A *Revista da ABET* foi lançada em 2001, possui periodicidade semestral e foi avaliada pelo conceito A4 pela CAPES/2019.

diretoria e gerência, é ocupada por homens. (SILVA et al., 2018)<sup>4</sup>.

Essa realidade possivelmente confirme a existência de um “teto de vidro”, já que a participação feminina na liderança vai reduzindo na medida em que se ascende na hierarquia dos bancos, mas também pode ser explicada pela adoção inconsciente de vieses de avaliação e estereótipos de gênero. (EAGLY; KARAU, 2002; GARTZIA; BANIANDRÉS, 2016; HEILMAN, 2001, 2012; HOGUE, 2016; HOYT; MURPHY, 2016; MÖLDERS et al., 2018; RUDMAN; GLICK, 1999, 2001).

Uma análise mais específica permite verificar que, em dois dos cinco maiores bancos do Brasil, o percentual de mulheres em cargos de liderança é bastante inferior ao de homens. Considerando os bancos privados mais expressivos, no banco aqui denominado “A”, as mulheres ocupam 37% do total de cargos de chefia, mas apenas 23% dos cargos de superintendente para cima. No banco “B”, as mulheres ocupam 51% dos cargos de coordenação e 36% dos cargos de gerência, porém somente 24% dos cargos de superintendência e 13% dos cargos de diretoria. (FRAGA, 2017)<sup>5</sup>.

A diferença no percentual de homens e mulheres em posições de liderança no setor bancário brasileiro pode ser justificada pelo preconceito presente no contexto desse setor que, segundo Miranda et al. (2020), não é reconhecido pelos bancários. Os autores defendem que a ausência de reconhecimento do preconceito faz com que as pessoas busquem maneiras de justificá-lo e negá-lo. A justificativa está representada por algumas práticas organizacionais que incluem desde culpar os “outros” e as próprias minorias (neste caso, as mulheres) por seus insucessos, até naturalizar ou superar de modo falso o preconceito existente.

Essa condição de justificativa e negação, assim como as estatísticas e números apresentados, geram inquietude e inconformismo a algumas mulheres, especialmente a esta pesquisadora, funcionária de um dos cinco maiores bancos do país há 21 anos e gerente geral de agência há nove. As vivências e desafios experimentados na sua trajetória profissional são um exemplo prático das situações de desigualdade mencionadas. Da mesma forma, a sua evolução na carreira e a experiência de acesso a um cargo de liderança na organização em que trabalha remetem a uma série de situações inusitadas, constatações lógicas e também memórias emocionais. E foram

---

<sup>4</sup> De acordo com reportagem publicada pela Revista da ABET - Associação Brasileira dos Estudos do Trabalho, no ano de 2018. A *Revista da ABET* foi lançada em 2001, possui periodicidade semestral e foi avaliada pelo conceito A4 pela CAPES/2019.

<sup>5</sup> Conforme reportagem publicada pelo jornal Folha de São Paulo, no ano de 2017.



essas constatações lógicas e memórias emocionais que contribuíram para o seu interesse no estudo científico do tema “liderança feminina”.

Desta forma, o presente trabalho de pesquisa será desenvolvido no Banco em que, até o momento, a pesquisadora desenvolve as suas atividades profissionais. Trata-se de uma grande instituição financeira brasileira, que atua nacional e internacionalmente, e que aqui será nomeada como Banco “WXZ”. Essa instituição possui o total de 92 mil funcionários, dos quais 42% são mulheres. Do total de cargos, 32 mil são cargos de gerência, sendo 35% destes ocupados por mulheres, representando ocupação superior à média do mercado financeiro nacional<sup>6</sup>.

Todavia, quando analisados os cargos de alta liderança, a participação feminina é expressivamente menor, pois somente cinco dos 48 postos de diretores ou gerentes de unidades estratégicas são ocupados por mulheres, o que equivale 12,2%, representando média inferior ao mercado. Nas vice-presidências são oito cargos e somente um ocupado por uma mulher<sup>7</sup>.

Outra constatação importante é que a participação feminina na organização é reduzida na medida em que se aproxima da presidência da empresa, demonstrando-se percentualmente menos expressiva no nível tático em relação ao operacional e no nível estratégico em relação ao tático, conforme dados da Tabela 1:

Tabela 1 – Composição funcional total - abril/2020

NÍVEL CARGO	MULHERES		HOMENS		TOTAL	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
<b>Estratégico</b>	2.947	32,72%	6.060	67,28%	9.007	9,72%
<b>Tático</b>	496	36,88%	849	63,12%	1.345	1,45%
<b>Operacional</b>	35.498	43,12%	46.834	56,88%	82.332	88,83%
<b>TOTAL GERAL</b>	38.941	42,01%	53.743	57,99%	92.684	100,00%

Fonte: dados fornecidos pela instituição, elaborada pela autora.<sup>8</sup>

Considerando os dados da tabela anterior, observa-se que, a partir do pilar varejo, um dos principais caminhos para acesso aos cargos de alta liderança do Banco

<sup>6</sup> Segundo documentos internos do Banco WXZ. Dados referentes a 2019, incluindo os cargos de gerência intermediária.

<sup>7</sup> Segundo documentos internos do Banco WXZ, dados referentes ao mês de abril de 2020.

<sup>8</sup> Dados reais da instituição, cuja identidade ficou, a pedido, preservada.

é o cargo de gerente geral de agência nível “A” (cargo de liderança em nível operacional). Isso ocorre porque os funcionários ocupantes dos cargos de gerente de agência nível “A” constituem um dos públicos participantes do processo seletivo para os cargos de superintendente comercial (cargo de liderança em nível tático) e de gerente executivo (cargo de liderança em nível estratégico). E tanto os superintendentes comerciais, como os gerentes executivos, são considerados pela instituição como público de acesso à alta liderança da empresa. Tal afirmativa é construída a partir do conhecimento prévio da pesquisadora quanto à estrutura hierárquica, pilares mercadológicos, dinâmica e critérios de ascensão profissional do Banco.

O processo seletivo para superintendente comercial e gerente executivo, denominado internamente de “Qualificação Profissional”, é coordenado pela diretoria de gestão de pessoas do Banco. Para inscreverem-se no processo, os gerentes de agência nível “A” devem atender a requisitos mínimos. Após realizada a inscrição, os candidatos são ranqueados segundo critérios institucionais e indicados para entrevistas nas quais são “habilitados” ou “não habilitados” aos cargos para os quais foram entrevistados. A posse em um desses cargos, de superintendente (em nível tático) e gerente executivo (nível estratégico), possibilita ao funcionário ou funcionária a participação em novos processos seletivos, então com foco na alta liderança da empresa.

Para melhor entendimento, é necessário esclarecer que, na instituição financeira pesquisada, as agências de varejo são classificadas em níveis, sendo as agências de nível “E” as menores e menos complexas, e as agências de nível “A” as maiores e mais complexas. Neste trabalho, as agências nível “A” serão consideradas agências estratégicas para o Banco. Tal consideração justifica-se não somente por nelas concentrarem-se boa parte dos resultados da empresa, mas especialmente pelos critérios adotados nos processos seletivos de ascensão profissional realizados pela instituição, conforme já descrito no parágrafo anterior.

A possibilidade de participar do processo seletivo para superintendente comercial e gerente executivo é uma oportunidade que está atrelada ao cargo de gerente de agência nível “A”, e que se estende aos funcionários homens e às funcionárias mulheres. Isso não constituiria qualquer tipo de questão caso o número de mulheres e homens ocupantes de cargos de gestão em agências estratégicas

fosse semelhante. No entanto, o que se observa na prática, é uma realidade bem distinta, evidenciada nos dados da Tabela 2.

Tabela 2 - Número total de agência do país por nível X liderança por gênero - em abril (2020)

NÍVEL AGÊNCIA	MULHERES		HOMENS		TOTAL AGÊNCIAS POR NÍVEL	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
<b>A</b>	109	12,60%	756	87,40%	865	20,83%
<b>B</b>	96	18,50%	423	81,50%	519	12,50%
<b>C</b>	225	21,07%	843	78,93%	1068	25,72%
<b>D</b>	238	21,29%	880	78,71%	1118	26,92%
<b>E</b>	133	22,81%	450	77,19%	583	14,04%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>801</b>	<b>19,29%</b>	<b>3352</b>	<b>80,71%</b>	<b>4153</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados fornecidos pela instituição, elaborada pela autora.<sup>9</sup>

As agências nível “A” são as maiores unidades de negócios do pilar varejo do Banco, e estão normalmente localizadas em cidades com maior potencial de negócios ou maior demanda de atendimento. Por sua complexidade e porte, essas agências são geridas por profissionais mais experientes, mais capacitados e que ascenderam na carreira devido aos bons resultados obtidos em suas gestões. Tais agências podem ser de atendimento especializado ou mistas. Dentre as agências de atendimento especializado, estão aquelas dedicadas ao atendimento geral, as agências dedicadas ao relacionamento com clientes alta renda pessoa física e as agências dedicadas ao relacionamento com empresas. As agências mistas, por sua vez, caracterizam-se pelo atendimento e relacionamento simultâneo com pessoas físicas, jurídicas, produtores rurais e entes governamentais.

O número de agências de cada nível, por si só, já constitui um gargalo para a ascensão profissional de mulheres gestoras ocupantes do cargo de gerente geral de agência nível “E” para gerente geral de agência nível “A” (vide Tabela 2). Contudo, não obstante a limitação numérica, pressupõe-se a possível existência de fatores qualitativos que atuam como barreiras para ascensão de maior número de mulheres às gerências nível “A”. Tais fatores qualitativos podem estar contribuindo para reduzir

<sup>9</sup> Dados reais da instituição, cuja identidade ficou, a pedido, preservada.

ainda mais a participação feminina em cargos de liderança de nível tático e estratégico e, por consequência, em cargos de alta liderança do Banco.

Os fatores qualitativos podem estar representados por vieses de avaliação e estereótipos de gênero, conforme já mencionado, mas também podem ser o reflexo das aspirações de carreira das mulheres (KOSSEK; BUZZANELL, 2018; POWELL; BUTTERFIELD, 2015), ou ser fruto de possíveis conflitos entre as exigências que envolvem a sua vida pessoal e profissional. (FRITZ; VAN KNIPPENBERG, 2018; KEMP; ZHAO, 2016; KOSSEK; SU; WU, 2016; NYBERG et al., 2018).

A primeira evidência diz respeito a reduzida representação feminina no total de cargos de gerente geral de agências de varejo, de 19,29% frente a massivos 80,71% de participação masculina. A segunda, refere-se à redução da representação feminina no cargo de gerente geral de agência, na medida em que se avança do nível “E” para o nível “A”. Enquanto os cargos de gerente nível “E” apresentam 22,81% de ocupação feminina, somente 12,60% dos cargos de gerente nível “A” são ocupados por mulheres, com redução percentual gradual, nível a nível.

Assim, entende-se que a reduzida ocupação dos cargos de gerente nível “A” por mulheres pode ser um dos fatores que compromete o seu acesso aos cargos de alta liderança, muito embora se observe a implementação de políticas de incentivo à liderança feminina na instituição.

Considerando esse contexto, e para identificar respostas às diferenças que ainda persistem, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os motivos para a baixa participação de mulheres na gestão de agências estratégicas da instituição financeira pesquisada?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os motivos da baixa participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas da instituição financeira pesquisada.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Examinar as perspectivas de carreira concebidas pelas mulheres na instituição financeira pesquisada;
- b) Comparar as crenças dos homens e das mulheres quanto aos motivos da baixa participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas;
- c) Examinar o entendimento dos respondentes quanto ao impacto das políticas institucionais de incentivo adotadas no encarecimento das mulheres na instituição financeira pesquisada;
- d) Propor recomendações para ampliar a participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas para o Banco.

## 1.2 JUSTIFICATIVA QUANTO À ESCOLHA DO TEMA

A instituição pesquisada declara reconhecer que a maior diversidade em cargos de alta liderança é benéfica aos resultados da empresa. Nesse sentido, a empresa lança mão de políticas e programas de incentivo à elevação do número de mulheres em cargos de liderança. Contudo, não obstante este esforço, ainda se percebe, empiricamente, a permanência de “travas” institucionais relativas ao avanço feminino na hierarquia organizacional.

Uma dessas travas diz respeito à ausência de práticas institucionais claras para direcionar a ascensão de mulheres gerentes gerais de agências a partir do nível “E” até o nível “A”. A adoção de práticas institucionais mais claras poderia proporcionar a ascensão de mais mulheres para o cargo de gerente nível “A”, permitindo ampliar a sua participação em processos seletivos para superintendente comercial (nível tático) e gerente executivo (nível estratégico). Nesse caso, a maior clareza das práticas institucionais materializaria a possibilidade de acesso a cargos de alta liderança do Banco para um maior número de mulheres. Por isso, um dos motivos que justificam a escolha do tema é a possibilidade de examinar esse fato sob perspectivas científicas. Após esse exame, será possível propor à empresa, e às mulheres que nela trabalham (e que desejam ascender na carreira), a adoção de práticas capazes de contribuir para a reversão da realidade observada empiricamente.

A análise dos documentos e relatórios do Banco WXZ permitiu identificar que, desde a primeira década dos anos 2000, são implementadas políticas de incentivo

para que mais mulheres ocupem cargos de liderança. Todavia, a ocupação desses cargos por mulheres permanece reduzida frente ao total do contingente feminino da empresa e em relação à ocupação masculina.

Além disso foram identificadas lacunas na implementação de programas, a exemplo do Programa Liderança Feminina<sup>10</sup>. Implementado a partir de 2018, o Programa propôs-se a identificar os motivos para a baixa participação feminina nos cargos de alta liderança do Banco, com enfoque na ocupação dos cargos de alta liderança. Esses cargos são representados pelos cargos de presidente, vice-presidente, diretores e gerentes gerais de unidades estratégicas. Entretanto, nos documentos do Programa, não foram identificadas indicações claras quanto às ações específicas e os caminhos a serem percorridos pelas líderes mulheres para que alcancem tais cargos. Na visão desta pesquisadora, isso prejudica a busca por melhores resultados em termos de composição de gênero na alta cúpula do Banco.

Também não foram indicadas ações ou caminhos para que mais mulheres avancem de cargos de nível operacional para tático, ou do nível tático para o estratégico. Essa situação pode ser percebida como um incentivo limitado (ou mesmo ausência de incentivo) às mulheres que desejam acessar cargos no *board* da instituição.

Outro motivo para a escolha do tema diz respeito à sua contribuição à produção acadêmica específica sobre o tema liderança feminina no setor bancário. Verificou-se que a participação feminina no mercado de trabalho vem sendo estudada desde o período pós-Revolução Industrial, após as mulheres terem ingressado em maior número como operárias das fábricas nos Estados Unidos e Europa. (DE BEAUVOIR, 1970). Quanto ao tema liderança feminina, verificou-se que o maior número de estudos data do final do século XX. Esses estudos abordam as diferenças entre os gêneros no exercício de cargos de liderança e também as condições enfrentadas pelas mulheres para acesso (e permanência) a esses cargos. (EAGLY; HEILMAN, 2016).

Entretanto, identificou-se um baixo número de publicações científicas sobre os temas mulheres no setor bancário, carreira de mulheres no setor bancário e liderança

---

<sup>10</sup> Dados sobre o Programa foram extraídos de documentos internos da instituição pesquisada e serão melhor explicitados no Capítulo 3 deste trabalho.

feminina no setor bancário publicadas nos últimos cinco anos. O fato está evidenciado na Tabela 3 (abaixo):

Tabela 3 – Busca Avançada por Assunto no BANCO DE DADOS DA CAPES – de 2015 a 2020

<b>Palavras-chave</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Revisados por Pares</b>	<b>Data da Pesquisa</b>
liderança AND feminina	4	2	18/04/2020
mulheres AND setor bancário	0	0	18/04/2020
liderança feminina AND setor bancário	0	0	18/04/2020
women AND leadership	1.587	1.131	18/04/2020
women AND banking sector	6	4	18/04/2020
women leadership AND banking sector	1	1	18/04/2020

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 3 foi elaborada a partir de uma primeira consulta na base de dados da Capes, realizada em 18 de abril de 2020. Essa consulta priorizou os artigos disponíveis conforme os seguintes critérios de busca e validação:

- a) Quanto à recenticidade, os artigos publicados entre os anos de 2015 e 2020;
- b) Quanto à validade, os artigos revisados por pares;
- c) Quanto à qualidade, os artigos publicados em periódicos com *Qualis* superior a B1, conforme avaliação da Plataforma Sucupira;
- d) Quanto à relação com o tema da pesquisa, os artigos contendo as palavras-chave especificadas na Tabela 3;
- e) Quanto à relevância, os artigos mais relevantes, conforme ordenação atribuída pela base de dados.

Nessa primeira consulta, foram identificados 1.131 artigos que corresponderam às buscas avançadas por assunto utilizando as palavras-chave “*women AND leadership*”. Ao mesmo tempo, foram encontrados poucos (ou nenhum) artigos que corresponderam às buscas avançadas por assunto utilizando as palavras-chave “*liderança AND feminina*”, “*mulheres AND setor bancário*”, “*liderança feminina AND setor bancário*”, “*women AND banking sector*” e “*women leadership AND banking sector*”, conforme demonstra a coluna “Revisados por Pares” da Tabela 3.

Dentre os artigos que corresponderam aos critérios de busca, validação e palavras-chave, conforme anteriormente descrito, foram selecionados para compor o referencial teórico deste trabalho, nesse primeiro momento, todos aqueles identificados a partir das palavras-chave “liderança *AND* feminina” e todos os identificados a partir das palavras-chave “*women AND banking sector*”.

Do total de 1.131 artigos encontrados a partir das palavras-chave “*women AND leadership*”, foram selecionados 147. O critério para essa seleção foi a ordenação por relevância disponibilizada pela base de dados da Capes e também a saturação dos textos após determinado momento de navegação no portal. Percebeu-se que, na medida em que se avançava nas páginas do *site*, alguns artigos eram repetidamente disponibilizados, o que motivou a decisão por suspender a busca quando as repetições tornaram-se mais frequentes.

A primeira consulta às bases de dados da Capes não identificou, dentro dos critérios de busca e validação adotados, quantidade satisfatória de artigos que correspondessem às buscas avançadas por assunto utilizando boa parte das palavras-chave definidas inicialmente, para o período de busca de cinco anos. Devido a isso, foi realizada uma segunda consulta, que utilizou os mesmos critérios de busca e validação da primeira, à exceção do período pesquisado que foi ampliado, conforme Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Busca Avançada por Assunto no BANCO DE DADOS DA CAPES – de 2000 a 2020

<b>Palavras-chave</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Revisados por Pares</b>	<b>Data da Pesquisa</b>
mulheres <i>AND</i> setor bancário	0	0	19/05/2020
liderança feminina <i>AND</i> setor bancário	0	0	19/05/2020
<i>women AND banking sector</i>	9	7	19/05/2020
<i>women leadership AND banking sector</i>	1	1	19/05/2020

Fonte: elaborada pela autora.

Embora a segunda consulta tenha contemplado um período de 20 anos, apresentou-se ainda insuficiente do ponto de vista do número de artigos encontrados. Desse modo, partiu-se para uma terceira consulta, que preservou todos os critérios de busca e validação da primeira, mas utilizou outras palavras-chave, também



relacionadas ao tema e aos objetivos deste trabalho de pesquisa. Os achados dessa busca encontram-se dispostos na Tabela 5.

Tabela 5 – Busca Avançada por Assunto no BANCO DE DADOS DA CAPES – de 2015 a 2020

<b>Palavras-chave</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Revisados por Pares</b>	<b>Data da Pesquisa</b>
<i>women career AND banking sector</i>	3	3	19/05/2020
<i>women AND banking industry</i>	186	10	19/05/2020
<i>women executive AND banking industry</i>	59	1	19/05/2020
<i>women executive AND banking</i>	68	6	19/05/2020
<i>women on board AND banking</i>	6	2	19/05/2020

Fonte: elaborada pela autora.

Importante mencionar que os primeiros artigos pesquisados levaram a outros artigos publicados anteriormente, também necessários e por isso utilizados para a construção das bases teóricas deste trabalho.

Considerando o pressuposto do “estado da arte” em trabalhos de pesquisa em nível de Mestrado, e a partir das evidências elencadas, é possível afirmar que foram publicados poucos artigos nos últimos anos referentes às pesquisas desenvolvidas em mesmo contexto, que é a carreira de mulheres e a liderança feminina no setor bancário. Também ficou evidenciada a publicação de poucos estudos para responder à mesma problemática de pesquisa, que diz respeito à análise dos motivos para a baixa participação de mulheres nos cargos de primeira gestora em agências bancárias.

Cabe também reforçar que este trabalho se distingue-se de outras pesquisas por seu propósito, pois busca analisar aspectos específicos aos avanços na carreira e a liderança de mulheres, concentrando-se nos motivos que levam ao baixo percentual de ocupação feminina em cargos de gerente geral de agências estratégicas para a instituição financeira pesquisada. Partindo da realidade de mulheres que já atuam como gerentes gerais de agências, a pesquisa se propõe a examinar as possibilidades que lhes são oferecidas para evolução na carreira e as suas escolhas frente a tais ofertas. Importante destacar que, nesse contexto, as escolhas de carreira que envolvem ascensão profissional irão normalmente impactar

na assunção de maiores responsabilidades a cada nível de agência, com maior complexidade na gestão. Desse modo, a análise do encarecimento feminino neste trabalho considera a ocupação de uma sequência de cargos gerenciais em nível operacional, em graus crescentes de complexidade, que podem possibilitar o acesso a cargos de gestão em nível tático ou estratégico, conforme o plano de carreira da instituição.

Outra contribuição desta pesquisa reside na proposta de comparar as crenças de mulheres e homens quanto à baixa participação feminina em cargos de agências estratégicas. A revisão teórica já realizada permitiu caracterizar esse aspecto como distintivo porque, via de regra, as publicações a que a pesquisadora teve acesso dedicaram-se a estudar ou somente a visão das mulheres em relação a ocupação de cargos de liderança e avanços na carreira, ou somente a visão dos homens. Desse modo, entende-se que a comparação entre as crenças de homens e mulheres quanto a um fenômeno vivenciado na organização deverá contribuir para uma abordagem mais real acerca do objeto do estudo.

Por fim, em relação aos aspectos subjetivos da pesquisa, destaca-se que um dos motivos que levou a pesquisadora a escolher o tema liderança feminina e carreira de mulheres foi a sua trajetória profissional. Ela ingressou na instituição em maio de 2000, trabalhando até hoje na rede de agências de varejo. Até tornar-se gerente geral em 2012, trabalhou em quatro agências, todas geridas por homens. A maior parte das funcionárias mulheres com quem trabalhou ocupava cargos essencialmente operacionais. Poucas ocupavam cargos de gerência média. Quando isso ocorria, normalmente eram cargos de gerente de expediente, responsáveis pela bateria de caixas, ou gerente de pessoas físicas, ambos percebidos como de menor complexidade, dados os valores e resultados envolvidos.

Foi um percurso longo até chegar ao cargo de gerente geral de agência nível "A". A predominância masculina elevou-se na mesma medida das promoções de cargo. Isso reforçava a impressão de que cabe às mulheres a ocupação de cargos de menor complexidade ou menor impacto no resultado financeiro da empresa. O percurso profissional da pesquisadora foi acompanhado pela sensação de ter sido mais difícil e mais demorado para ela ascender na carreira do que para outros colegas (homens). Essa sensação se materializava na predileção de alguns chefes em trabalhar com homens, mesmo que opinassem publicamente em contrário.

Mas o gatilho que ensejou o estudo do tema foi a participação da pesquisadora em um almoço de trabalho, no início de 2019. Naquele almoço havia 19 pessoas à mesa. Eram 16 gerentes gerais de agência “A”, dois assessores da regional especializada e o superintendente. Dentre esses, apenas uma mulher. De repente, duas senhoras passaram pela mesa e comentaram sobre o fato de haver apenas uma mulher em meio a tantos homens, representando as mulheres que fazem negócios. “Ao menos estamos bem representadas” – disse uma à outra. Naquela data, coincidentemente, a pesquisadora pensava sobre a proposta de pesquisa a ser elaborada para o processo seletivo do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), e o comentário das senhoras reacendeu uma inquietação presente em 20 anos de trajetória profissional.

Concluído o Capítulo 1, será apresentado a seguir o referencial teórico utilizado para embasar o presente trabalho de pesquisa, construído a partir da delimitação do problema e da definição dos objetivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas as bases teóricas revisadas sobre o objeto de estudo. Para facilitar a organização da pesquisa, os primeiros artigos escolhidos para a composição do referencial teórico foram numerados e após classificados de acordo com suas palavras-chave (vide Apêndice A). Essa classificação foi realizada com vistas a identificar a orientação dos estudos recentes em relação ao assunto liderança feminina, e para possibilitar estabelecer uma correlação entre os temas mais relevantes tratados em cada artigo.

Nessa etapa, foi identificado que 66 dos 147 artigos (44,89%) obtidos a partir das palavras-chave “liderança *AND* feminina” e “*women AND leadership*”, abordavam o tema “gênero”. Também se verificou que 13 artigos abordavam o tema “diversidade” e 12 artigos abordavam o tema “estereótipos”. Devido ao grande número de textos contendo a palavra-chave “gênero” e a exata correlação entre os artigos da palavra-chave “estereótipo” e a palavra-chave “gênero”, ficou evidenciada a obrigatoriedade de construir ao menos parte das bases teóricas da pesquisa a partir dos textos que contêm os dois termos.

A utilização dos demais artigos foi realizada na medida de sua correlação com o tema em estudo e de acordo com sua contribuição com os objetivos geral e específicos de pesquisa. Após a leitura inicial, algumas publicações foram descartadas e outras foram agregadas ao referencial teórico, especialmente por terem sido escritas por autores frequentemente mencionados em estudos mais recentes.

Desse modo, levando em consideração os objetivos de pesquisa e os conteúdos encontrados nos artigos obtidos a partir das palavras-chave descritas nas Tabelas 3, 4 e 5 do subcapítulo 1.2, decidiu-se por desenvolver o texto do referencial teórico utilizando os seguintes tópicos:

- a) Liderança feminina;
- b) Carreira de mulheres;
- c) Liderança feminina e carreira de mulheres no setor bancário.

## 2.1 LIDERANÇA FEMININA

Estudo da McKinsey & Company aponta que a participação feminina em cargos de liderança pode elevar em até 21% as chances de determinada empresa obter desempenho financeiro acima da média.(DESVAUX *et al.*, 2017). A consultoria também aponta que a liderança feminina pode gerar, no mínimo, 6% a mais de margem de lucro, o que importa em fator significativo de desempenho em empresas com fins lucrativos. Entretanto, a presença das mulheres ainda permanece maior nas posições intermediárias do que nas estratégicas e na alta gerência. (PÉRILLEUX; SZAFARZ, 2015).

A importância de promover um maior número de mulheres em cargos de liderança vai além de apenas cumprir a promessa de igualdade de oportunidades entre os gêneros. Já existem evidências científicas quanto à participação plena das mulheres para uma sociedade mais próspera e civilizada. (HOYT; MURPHY, 2016). Tais evidências sugerem que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança adequados à maior complexidade das organizações contemporâneas, impactando em maior eficácia institucional. (EAGLY; CARLI, 2003).

É também crescente o interesse acadêmico no estudo das mulheres como líderes, com grande número de artigos publicados, especialmente a partir da década 1970. O maior volume de estudos acadêmicos vem acompanhado do crescente interesse público para incluir mais mulheres em cargos de poder. Kanan (2010) menciona que a dinâmica das organizações vem sofrendo mudanças e consolidando uma situação mais favorável do que contrária à liderança feminina. Isso pode ser verificado pelo clima de competição entre as empresas e pelo advento de uma nova cultura, que percebe como ilógicas as barreiras à ascensão das mulheres na hierarquia das organizações. (KANAN, 2010). Todavia, muito embora isso ocorra, persiste a lacuna de gênero nas posições de liderança (ELLIOTT; STEAD, 2018) e uma pergunta ainda permanece sem resposta: por que não há mais mulheres ocupando cargos de liderança? (EAGLY; HEILMAN, 2016).

Uma das respostas a este questionamento pode estar na crença cultural de que as mulheres, como o sexo menos agressivo, são subqualificadas para a liderança. Essa crença atribui a elas uma expectativa de baixo desempenho, o que pode impedi-las de exercer efetivamente o seu papel de liderança, especialmente em ambientes

com maior domínio masculino. (EAGLY; HEILMAN, 2016). Destaca-se que esse é o caso do setor financeiro, no qual opera a instituição objeto desta pesquisa.

Para Eagly e Carli (2003), as mulheres apresentam algumas vantagens no seu estilo de liderança, pois utilizam-se de qualidades como cooperação, orientação, e colaboração, importantes para algumas organizações específicas, e cada vez mais necessárias no contexto contemporâneo. Todavia, as autoras também afirmam que as mulheres sofrem desvantagens por conta de avaliações prejudiciais sobre sua competência como líderes, especialmente em contextos organizacionais masculinos.

Parte dessas crenças culturais e avaliações prejudiciais quanto à competência das mulheres decorrem da visão estereotipada e dos vieses de avaliação quanto à sua capacidade e seu desempenho como líderes. (HEILMAN, 2012). Segundo Heilman (2001), a escassez de mulheres nos níveis mais altos das organizações é uma consequência do viés de gênero nas avaliações, que impacta na avaliação negativa das mulheres no seu ambiente de trabalho. Esse prejuízo nas avaliações faz com que a simples demonstração de competência não garanta que uma mulher avance para o mesmo nível organizacional que um homem, mesmo com desempenho equivalente. (HEILMAN, 2001).

As afirmações anteriores explicitam possível existência de barreiras à ascensão feminina na instituição financeira pesquisada. Na tentativa de analisar tais barreiras em maior profundidade, serão detalhadas a seguir algumas teorias e estudos. Essas teorias e estudos são capazes de explicar, ao menos em parte, os motivos pelos quais as mulheres estão sendo impedidas (ou não querem) alcançar postos de liderança em nível mais elevado no Banco WXZ. Elas permitem também compreender boa parte dos desafios enfrentados pelas mulheres na instituição bancária pesquisada.

### 2.1.1 Liderança Feminina e Estereótipos

Os estereótipos de gênero podem ser definidos como generalizações quanto aos atributos de homens e mulheres, compartilhados em determinada sociedade. (EAGLY; KARAU, 2002). Heilman (2012, p.17), afirma que “os estereótipos de gênero são a base de julgamentos avaliativos tendenciosos e tratamento discriminatório das mulheres no ambiente de trabalho”.

A relação entre estereótipos de gênero e liderança feminina é um tema de frequente e amplo estudo por autores ao redor do mundo. As expectativas baseadas em estereótipos de gênero não afetam somente quem as pessoas em geral veem como “adequadas” à noção preconcebida de um líder. Na realidade, essas expectativas podem influenciar também as próprias mulheres quanto à imagem pré-concebida sobre mulheres na liderança. (HOYT; MURPHY, 2016).

Importante mencionar que, no campo da liderança, o julgamento de inferioridade com base em estereótipos pode ser psicologicamente oneroso às mulheres, contribuindo para a sua sub-representação. (EAGLY; KARAU, 2002). Além disso, as ameaças causadas pelos estereótipos de gênero podem impactar negativamente as mulheres, ocasionando queda no desempenho acumulado ao longo do tempo, desengajamento, e redução das suas aspirações para assumir cargos de liderança. Sobre essa questão, Hoyt e Murphy (2016) afirmam que, sob situação de ameaça crônica, as mulheres podem inclusive abandonar as suas profissões no início da carreira, antes mesmo de atingir posições de liderança.

Para estudar alguns dos paradigmas de estereótipos que mais embasaram pesquisas e discussões no mundo acadêmico, Koenig et al. (2011) realizaram um estudo meta-analítico. Nesse estudo, os autores confrontaram e correlacionaram os trabalhos desenvolvidos a partir dos paradigmas “pense em gerente, pense em homem” (SCHEIN, 1973), “gerente homem *versus* gerente andrógino” (POWELL; BUTTERFIELD, 1979) e estereótipos sexuais de ocupações. (SHINAR, 1975).

Dentre os resultados do estudo, está a comprovação da concepção de masculinidade geral para o estereótipo de líder, sendo que o conceito masculino de liderança é mais forte entre os homens. A partir desse resultado, os autores sugerem a percepção de semelhança entre homens e líderes, a percepção de semelhança entre agência e masculinidade e também a maior masculinidade associada à imagem de liderança, do que à escala andrógina. (KOENIG et al., 2011). O estudo dos três paradigmas demonstrou aumento da aceitação da androginia na liderança ao longo do tempo, especialmente a partir da década de 1970, reforçando a percepção de que concepção de liderança também foi modificada.

A seguir, serão expostas discussões e teorias mais específicas quanto às pressões enfrentadas pelas mulheres líderes no contexto organizacional.

### 2.1.1.1 Teoria da agência *versus* comunhão em liderança

A primeira teoria a ser abordada neste trabalho será a teoria da agência *versus* comunhão em liderança, cujo conceito pode ser resumido na afirmativa “ser masculino ou feminino é ser agêntico ou comunitário, respectivamente”. (HOGUE, 2016, p. 1).

De acordo com Gartzia e Baniandrés (2016), ser agêntico significa possuir características comportamentais como ambição, orientação para objetivos, independência e assertividade, normalmente associadas à liderança orientada à tarefa. Ser comunitário, por outro lado, diz respeito à orientação interpessoal presente na liderança orientada às pessoas. Importante mencionar que as tarefas e as pessoas representam duas dimensões básicas do julgamento social identificado pelos psicólogos como agência (perspectiva do “eu”) e comunhão (perspectiva dos “outros”). (GARTZIA; BANIANDRÉS, 2016).

O estereótipo “pense em gerente, pense em homem” (SCHEIN, 1973) sugere a concepção do líder como homem, dotado de características estereotipicamente masculinas, tais como domínio, assertividade e independência. Essa visão estereotipada conduz de modo implícito a uma abordagem não orientada para as pessoas, e onde tal orientação pode ser um empecilho ao gerenciamento bem-sucedido das tarefas. (GARTZIA; BANIANDRÉS, 2016).

Desse modo, analisar as mulheres típicas de maneira estereotipada como menos agênticas do que homens pode justificar (e ter como consequência) o número reduzido de mulheres na liderança. Por outro lado, quanto mais as mulheres adotam o comportamento agêntico, mais a diferença de gênero na liderança pode ser vista como injustificada. Assim, se o comportamento agêntico é capaz de suprir as expectativas quanto ao comportamento do líder, não haveria problema no fato de uma mulher comportar-se de forma agêntica. Esse fato, contudo, não se comprova na prática. (MÖLDERS *et al.*, 2018).

Na realidade, para ascender profissionalmente e manter posições de liderança, é cada vez mais necessário que as mulheres líderes sejam percebidas como agênticas e comunitárias, de forma simultânea. Isso requer a capacidade de lidar com as incongruências entre as expectativas comuns do papel do gênero e as expectativas agênticas do papel do líder. Conviver com essas expectativas pode desencadear tensões paradoxais entre agência e comunhão associadas à distintas e conflitantes



formas de cognição, comportamento e motivação. (ZHENG; SURGEVIL; KARK, 2018).

Nessa linha, para Heilman e Okimoto (2007), é possível que as mulheres bem-sucedidas sejam percebidas, ao mesmo, como agênticas e comunitárias. Tal constatação desafia a concepção de que ser respeitado por competência em relação à tarefa e ser apreciado por qualidades interpessoais são reações mutuamente exclusivas.

Por outro lado, essa percepção simultânea pode também fazer com que as mulheres de comportamento agêntico sejam percebidas e avaliadas como violadoras da gentileza feminina, e qualificadas como deficientes interpessoais, de comportamento “difícil” e “insensível”. (RUDMAN; GLICK, 1999). Importante salientar que, quando as mulheres obtêm sucesso nos domínios masculinos, o agenticismo que isso aparentemente implica faz com que a líder mulher seja vista como deficiente nos atributos femininos exigidos por estereótipos de gênero. Isso faz com que o sucesso represente uma violação aos “deveres” comunais femininos, ocasionando penalizações às mulheres bem-sucedidas. (HEILMAN; OKIMOTO, 2007).

Do ponto de vista das penalizações às mulheres líderes, o paradigma da agência *versus* comunhão impõe ao menos duas avaliações penalizadoras. A primeira é a da deficiência agêntica, ou seja, a percepção de que as mulheres detêm um potencial mínimo para a liderança pela expectativa de serem mais orientadas às pessoas do que às tarefas. A segunda é a penalidade agêntica, que é a reação pela adoção de comportamento agêntico e, portanto, contra estereotipado. (ROSETTE *et al.*, 2016).

A deficiência agêntica mencionada por Rosette *et al.* (2016) reforça as constatações de Rudman e Glick (1999) quanto à discriminação contra as mulheres gestoras competentes, fazendo com que sejam avaliadas como aptas para, no máximo, ocupar cargos de gerência intermediária. Essa discriminação ocorre por ocasião da feminização da descrição desses cargos. Além disso, a descrição feminizada do trabalho pode promover a discriminação na contratação de uma mulher agêntica, por ela ser percebida como pouco agradável. Achados sugerem que a prescrição da gentileza feminina é uma crença implícita que penaliza as mulheres, a menos que moderem suas ações com gentileza. (RUDMAN; GLICK, 2001).

Para finalizar, adicionalmente às ponderações e achados de estudos aqui já mencionados, destaca-se os achados de Heilman e Okimoto (2007) quanto à difícil escalada feminina na hierarquia organizacional. Segundo os autores, essa escalada é repleta de campos minados em potencial, especialmente para as mulheres que estão esforçando-se para alcançar os escalões superiores de poder e autoridade. Heilman e Okimoto (2007) defendem que as mulheres fazem o que os homens fazem, e da mesma forma como eles fazem, mas que isso não parece ser o suficiente para o seu reconhecimento. Para os pesquisadores, as mulheres devem ser capazes de gerir o delicado equilíbrio entre demonstrar competência e adotar comportamento comunitário.

#### 2.1.1.2 Estereótipos prescritivos e descritivos de gênero

A segunda teoria a ser abordada refere-se aos estereótipos descritivos e prescritivos de gênero explicada nos estudos de Heilman (2001; 2012) e Heilman et al. (2004). Essa teoria apresenta relação com a teoria da agência *versus* comunhão em estudos posteriores, a exemplo da teoria de congruência de papéis. (EAGLY; KARAU, 2002).

Segundo Heilman (2001), os paradigmas da descrição e da prescrição estão representados, respectivamente, pelas expectativas que produzem sobre o que as mulheres são e sobre como as mulheres devem se comportar. Para a autora, os estereótipos descritivos constituem padrões normativos para comportamentos que induzem desaprovação e penalidades sociais quando violados. Ao mesmo tempo, os estereótipos prescritivos criam “deveres” e “não deveria” às mulheres, ou seja, definem padrões normativos que ocasionam desaprovação ou rejeição social no caso de violação. (HEILMAN, 2012).

Esses estereótipos alimentam os vieses de gênero para a liderança e contribuem para a tendência em perceber a mulher como incapaz. Essa visão pode resultar em desvalorização do seu desempenho e do seu trabalho, impedir o reconhecimento de sua competência através da negação do crédito por seus sucessos e ainda, resultar em sua penalização por ser competente. (HEILMAN, 2001).

Em 2004, Heilman et al. realizaram experimentos para investigar as reações a uma mulher de sucesso em emprego classificado estereotipicamente como de “gênero masculino”. Os achados desse estudo sugeriram que:

- a) quando se reconhece que as mulheres são bem-sucedidas, elas são menos queridas e mais depreciadas em relação aos homens equivalentemente bem-sucedidos;
- b) essas reações negativas ocorrem apenas quando o sucesso está em uma arena de caráter distintamente masculino;
- c) o “não gostar” em relação às mulheres pode resultar em impactos à carreira feminina, tanto para a organização quanto para a alocação de competências individuais (como salários e oportunidades especiais de trabalho).

A conclusão do estudo realizado por Heilman et al. (2004) foi de que as mulheres podem ser “multadas” pelo próprio sucesso. Contudo, essas “multas” são impostas apenas nos casos em que o trabalho tem perfil masculino, mas não nos casos em que o trabalho tem perfil feminino ou andrógino. Os serviços ligados à área financeira das empresas, por exemplo, foram considerados trabalho de perfil masculino, enquanto os serviços de assistência aos funcionários foram considerados trabalho de perfil feminino, e as divisões de treinamento consideradas como perfil neutro. (HEILMAN *et al.*, 2004).

Os achados de Heilman et al. (2004) sugerem que o sucesso em áreas não tradicionalmente femininas é uma “faca de dois gumes” para as mulheres. Isso ocorre porque, ao serem reconhecidas como bem-sucedidas, elas deixam de estar sobrecarregadas com a imagem de serem incompetentes. Todavia, ao mesmo tempo, as mulheres bem-sucedidas nessas áreas podem tornar-se alvo de rejeição social, traduzida em antipatia e depreciação. Essa caracterização altamente negativa adquire proporções materiais no mundo do trabalho, onde os termos “rainha de gelo”, “donzela de ferro” e “dama dragão” são invocados para descrever mulheres que subiram com sucesso a escada organizacional. (HEILMAN *et al.*, 2004).

### 2.1.1.3 Teoria da congruência de papéis

A terceira teoria a ser discutida neste trabalho é a teoria da congruência de papéis. Essa teoria se propõe a explicar o preconceito em relação às líderes femininas, com base na incongruência percebida entre o exercício simultâneo do papel de gênero feminino e do papel de liderança. (EAGLY; KARAU, 2002).

A teoria da congruência de papéis relaciona as expectativas e crenças geradas pelos estereótipos de caráter descritivo e prescritivo de gênero às expectativas e crenças geradas pelo paradigma da agência *versus* comunhão em liderança. Os estereótipos de caráter descritivo e prescritivo de gênero foram estudados por Heilman (2001; 2012) e Heilman et al. (2014), entre outros autores. Já o paradigma da agência *versus* comunhão em liderança foi pesquisado por Rudman e Glick (1999; 2001), Heilman e Okimoto (2007), Hogue (2016), Gartzia e Baniandrés (2016), Rosette et al. (2016), Mölders et al. (2018), além de outros estudiosos. Parte dos achados dos trabalhos desenvolvidos pelos autores acima citados estão mencionadas neste trabalho.

A partir do estereótipo descritivo, as mulheres são percebidas como menos potencialmente capazes que os homens a ocupar papéis de liderança, o que decorre das crenças descritivas quantos aos papéis de gênero e líder. Essa crença gera o preconceito de que as mulheres, em comparação com os equivalentes homens, possuem menos agência e mais comunhão. Por esse motivo, as mulheres seriam menos qualificadas para ocupar cargos de liderança, especialmente em se tratando de funções executivas. (EAGLY; KARAU, 2002).

Já a segunda forma de preconceito, decorrente do aspecto injuntivo do gênero feminino, diz respeito à avaliação do comportamento prescritivo do papel do líder, que é menos favorável quando este líder é mulher. Ocorre que, na medida em que as mulheres ocupam o papel de líder, observa-se uma redução do peso dado aos aspectos descritivos do papel do gênero feminino. Ao mesmo tempo, os aspectos injuntivos desse papel seguem produzindo preconceito, pois o comportamento de uma mulher em cargo de liderança seria inconsistente com muitas crenças das pessoas sobre o comportamento feminino desejável. (EAGLY; KARAU, 2002).

Essas duas formas de preconceito geram consequências específicas. Tais consequências estão expressas nas atitudes menos favoráveis em relação às líderes mulheres do que em relação aos líderes homens, maior dificuldade para as mulheres

em obter papéis de liderança e maior dificuldade para as mulheres serem reconhecidas como eficazes ao ocuparem o cargo de líder. (EAGLY; KARAU, 2002).

Johnson et al. (2008) conduziram teste aprofundado a partir da teoria da congruência de papéis, realizando pesquisa que utilizou os métodos qualitativo, experimental e naturalista. Os estudos identificaram a idealização de protótipos de líderes masculinos e feminino sugerindo evidências, tanto descritivas quanto prescritivas, em relação à existência de vieses associados ao gênero na avaliação de líderes. Além disso, os resultados evidenciaram que as mulheres participantes esperam mais sensibilidade por parte dos líderes do que os participantes do sexo masculino. Os homens, por sua vez, esperam que os líderes sejam mais masculinos, fortes e tirânicos do que as participantes do sexo feminino.

Da mesma forma, a sensibilidade foi mais fortemente associada à liderança feminina, enquanto masculinidade, força e tirania foram mais fortemente associadas à liderança masculina. Entretanto, para que as líderes femininas sejam percebidas como eficazes, ficou evidenciado ser necessário demonstrar sensibilidade e força, enquanto os líderes masculinos precisam demonstrar apenas força. (JOHNSON *et al.*, 2008).

Outro estudo mais recente, realizado a partir dessa teoria, foi o de Ferguson (2018). Com vistas a examinar a liderança feminina no contexto do clero americano, o autor identificou que o clero feminino também experimenta a congruência de papéis. Essa concepção emergiu na medida em que o autor percebeu que as mulheres que adotam estilo de liderança mais masculino experimentam preconceito por romper o estereótipo feminino. Por este motivo, Ferguson (2018) concluiu em seu trabalho que o contexto impacta no exercício da liderança. Assim, ficou evidenciado que as características de comunhão presentes no contexto da organização religiosa tornam esse ambiente favorável ao exercício da liderança feminina. Essa conclusão demonstra que líderes femininas em contextos comunitários não sofrem preconceito, uma vez que o papel comunitário é congruente com o papel feminino. (FERGUSON, 2018).

Para Eagly e Carli (2003), muitas das dificuldades e desafios que as mulheres enfrentam surgem da incongruência entre o papel feminino tradicional e o papel de líder. Essa incongruência gera vulnerabilidade e reações prejudiciais que restringem o acesso das mulheres aos papéis de liderança, além de julgar de modo negativo o

seu desempenho como líderes. Tal entendimento quanto à incongruência de papéis foi também comentado e reforçado por outros autores aqui mencionados, como Heilman (2001; 2012) e Heilman et al. (2014), Rudman e Glick (1999; 2001), Heilman e Okimoto (2007), Hogue (2016), Gartzia e Baniandrés (2016), Rosette et al. (2016) e Mölders et al. (2018).

Facilitar o dilema de incongruência de papéis exige que as líderes femininas se comportem de forma competente, assegurando aos outros, ao mesmo tempo, atuação em conformidade com as expectativas para o comportamento feminino. Trata-se de um requisito de duplo padrão de comportamento, que faz com que as mulheres líderes bem-sucedidas geralmente trabalhem duro e busquem estilos de liderança que não provoquem desnecessariamente resistência a sua autoridade. (EAGLY; CARLI, 2003).

#### 2.1.1.4 Estereótipos de emoção de gênero

Os estudos acadêmicos evidenciam que as mulheres líderes são penalizadas quando se comportam de forma agêntica ou quando deixam de se comportar de forma comunitária. (EAGLY; CARLI, 2003, EAGLY; KARAU, 2002; HEILMAN; OKIMOTO, 2007; RUDMAN; GLICK, 1999; RUDMAN; GLICK, 2001). Todavia, segundo Brescoll (2016), é possível que a comunhão e a agência não expliquem de modo completo os motivos pelos quais as mulheres enfrentam barreiras na obtenção e manutenção de posições de liderança.

A partir desse pressuposto, Brescoll (2016) realizou experimento no qual os participantes avaliaram o processo de tomada de decisão e a qualidade das decisões tomadas por líderes homens e por líderes mulheres. Nesse estudo, a autora detectou que, quando as líderes mulheres foram descritas como tomadoras de decisão e seu estado emocional não foi mencionado, os participantes espontaneamente inferiram que a decisão foi tomada pela emoção. Contudo, os mesmos participantes não fizeram a mesma inferência para os líderes masculinos descritos da mesma forma, e no mesmo contexto. Ou seja: por acreditarem que as emoções influenciaram o processo de tomada de decisão das líderes mulheres, os participantes classificaram suas decisões como piores que aquelas tomadas pelos homens, mesmo quando tais

decisões eram idênticas. Também declararam estarem menos dispostos a contratá-las, em caso de processo seletivo. (BRESROLL, 2016).

Os resultados dessa pesquisa identificaram os “estereótipos de emoção de gênero” e evidenciaram que as mulheres podem ser rotuladas como mais emocionais do que homens apenas por serem percebidas como menos capazes de controlar a exibição externa de suas emoções. Mesmo que tal percepção espelhe a realidade até certo ponto, é possível que acarrete uma variedade de consequências negativas para as líderes mulheres. A primeira delas é que as pessoas inferem uma relação entre a capacidade de controlar a exibição emocional externa e capacidade de tomar decisões racionais e objetivas. Assim, caso o indivíduo seja capaz de esconder as suas emoções, também será capaz de impedir que tais emoções afetem os seus pensamentos e comportamentos, noção que não encontra apoio nas pesquisas recentes em neurociência cognitiva. (BRESROLL, 2016).

Além disso, a crença de que as mulheres não têm a capacidade de controlar a influência de suas emoções também pode afetar julgamentos sobre sua capacidade em receber *feedback* crítico e melhorar com o tempo, o que provavelmente reduz a confiança das pessoas em sua capacidade de liderança. E ainda, as mulheres podem ser classificadas como inaptas à liderança, por serem percebidas como possuidoras de pouca resistência emocional, sendo supostamente mais complacentes com maus desempenhos no local de trabalho. (BRESROLL, 2016).

Na linha de pesquisa sobre emoções de gênero, Brosi et al. (2016) obtiveram achados cujas implicações são potencialmente importantes para as mulheres, no que diz respeito à expressão das emoções. Os resultados sugerem que a expressão de orgulho quanto às próprias realizações - expressão agêntica, segundo Hogue (2016) - pode melhorar a percepção do estereótipo de gênero e da falta de qualidades agênticas das mulheres, incluindo a competência de liderança direcionada à tarefa. (BROSI *et al.*, 2016).

Desse modo, as expressões de orgulho amenizam os julgamentos dos atributos e competências comunitários das mulheres. E mesmo que a demonstração de orgulho possa aparentar potencial desvantagem às mulheres, por afetar a percepção quanto ao seu lado feminino, as consequências parecem não ser mais negativas para elas do que para os homens. Esse achado incentiva as mulheres orientadas ao desempenho a expressar o orgulho por suas realizações, sem necessariamente violar

as prescrições estereotipadas de gênero, o que poderia constituir-se em prejuízo emocional. (BROSI *et al.*, 2016).

Finalizadas as ponderações sobre estereótipo e com foco nas lacunas de gênero em liderança organizacional, serão abordados a seguir os achados de alguns autores sobre o tema carreira de mulheres.

## 2.2 CARREIRA DE MULHERES

Segundo Kalysh, Kulik e Perera (2016), as empresas de todo o mundo convivem com pressões crescentes para que maior número de mulheres ascenda a cargos de liderança. Essa pressão está representada pela adoção de requisitos legais pelos governos e cobranças por parte dos *stakeholders*. No entanto, apesar do aumento do número de líderes femininas nos últimos anos, as mulheres continuam sendo minoria no topo das organizações. (FRITZ; VAN KNIPPENBERG, 2018).

De acordo com Powell e Butterfield (2015), as mulheres seguem concentradas na ocupação de níveis gerenciais mais baixos e ocupando posições com menos poder e autoridade que os homens. Por este motivo, o *status* das mulheres no local de trabalho, embora superior que há quatro décadas, permanece inferior ao dos homens.

A discussão sobre a carreira feminina necessariamente envolve vários aspectos. Dentre eles estão as relações entre gênero, mas também as questões de cotas, direitos maternos, o significado da vida profissional para a mulher, aspirações de liderança, a relação família *versus* trabalho, entre outros. Essas questões referem-se a aspectos individuais e apoios organizacionais para estímulo ao avanço na carreira por mais mulheres (KOSSEK; BUZZANELL, 2018), que podem ser categorizados nas perspectivas “preferências de carreira”, “viés de gênero” e “explicações sobre família e trabalho”. (KOSSEK; SU; WU, 2016).

As orientações culturais também podem influenciar o desenvolvimento da carreira das mulheres. Nesse caso, o impacto da cultura se dá em três dimensões: a influência da família sobre a carreira da mulher, as próprias atitudes em nível individual em relação ao compromisso com a educação para a carreira e, por fim, a cultura de desenvolvimento da carreira no local de trabalho. (KEMP; ZHAO, 2016). Um exemplo de influência familiar é o sucesso profissional de executivas, cujas mães ousaram romper com os padrões sociais de sua geração e acabaram incentivando suas filhas



na busca de boas colocações no mercado de trabalho, ou para serem financeiramente independentes dos cônjuges. (MOTA; NETO; TANURE, 2017).

A diferença nas orientações culturais pode levar a divergência de percepções. Para alguns estudiosos, as mulheres “optam por não participar”, para outros, são “expulsas” de posições de liderança nas organizações. (KOSSEK; SU; WU, 2016).

A “opção por participar”, ou a aspiração à liderança, que é o que motiva as mulheres a investir na ascensão profissional e ocupar o cargo de líder, é amplamente afetada pelas tensões para a conjugação da vida profissional e pessoal, envolvendo responsabilidades domésticas e cuidados infantis. (FRITZ; VAN KNIPPENBERG, 2018). Isso comprova que a relação trabalho *versus* vida pessoal representa maior desafio para as mulheres do que para os homens. (SHEPPARD, 2018). A relação entre a vida profissional e pessoal pode, inclusive, interferir na rotatividade das empresas, fazendo com que as mulheres abdicuem dos seus cargos, antes mesmo de constituir aspirações à liderança. (NYBERG *et al.*, 2018).

A chave para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal das mulheres pode estar no estabelecimento de pré-requisitos organizacionais (NYBERG *et al.*, 2018), tais como a adoção de acordos de trabalho flexíveis, licenças ou assistência infantil no local de trabalho (FRITZ; VAN KNIPPENBERG, 2018). Os autores concordam que essas práticas poderiam contribuir para incentivar as aspirações à liderança feminina, constituindo meios para a retenção de talentos.

É preciso reconhecer ainda que, além dos termos práticos anteriormente mencionados, existem fatores psicossociais que podem constituir barreiras à ascensão feminina na carreira. Na tentativa de explicar por que motivo a lacuna de gênero ainda persiste, Vial, Napier e Brescoll (2016) propuseram um modelo centrado na legitimidade da liderança feminina. Esse modelo postula que as dificuldades que as mulheres líderes enfrentam geralmente se originam de percepções de baixa legitimidade por parte dos seus subordinados. Ou seja, para os autores, as mulheres poderosas têm menos probabilidade de serem percebidas como autoridades legítimas em relação aos homens de mesmo status.

Evidências demonstraram que, ao ocuparem posições de alto nível de poder, as mulheres levam mais tempo do que os homens para conquistar o respeito e admiração dos seus subordinados e, como resultado, são percebidas como menos legítimas do que os detentores de poder masculinos. As consequências são muitas:

comportamento negativo dos subordinados, cooperação reduzida, rejeição indireta e não declarada, e expectativas negativas em relação ao desempenho das mulheres líderes, minando ainda mais a sua autoridade em um ciclo que auto reforça a ilegitimidade. (VIAL; NAPIER; BRESCOLL, 2016).

Aliado a este fato, que representa uma dificuldade para a manutenção das mulheres no cargo de liderança, mas que pode também ser interpretado como uma barreira à ascensão profissional feminina, existem aspectos emocionais que descrevem como as mulheres se sentem ao ocuparem cargos de poder. De acordo com Karazi-Presler, Sasson-Levy e Lomsky-Feder (2018), as mulheres assimilaram que o poder é para homens, e que quando uma mulher detém poder, ela viola a ética, cultura e normas já estabelecidas.

Essa crença de gênero ocasiona uma experiência emocional dialética, que interpreta o poder como fonte de prazer e vergonha, ao mesmo tempo. O sentimento de vergonha é, na verdade, um mecanismo disciplinar através do qual as mulheres aprendem a obedecer aos arranjos normativos de gênero e que constitui uma barreira invisível à promoção e mobilidade das mulheres. (KARAZI-PRESLER; SASSON-LEVY; LOMSKY-FEDER, 2018).

A avaliação dialética, mas agora de caráter externo, também esteve presente em situações como a crise financeira global de 2008, por exemplo, quando a mídia britânica levantou questões sobre as formas de liderança que permitiram que a crise ocorresse e sobre o estudo de propostas alternativas para evitar novas crises. Para Elliott e Stead (2018), a mídia oferece um meio através do qual se examinam as relações socioculturais, suposições e a posição das mulheres em papéis de liderança.

Naquele contexto, os estilos e comportamentos de liderança masculinos, por sua agressividade, supostamente levaram à deflagração da crise financeira global. E mesmo que, na ocasião, a liderança feminina tenha sido considerada uma alternativa ética aos estilos e comportamentos de liderança masculinos, observou-se a predominância de discurso moldado pelo modelo de liderança masculina. Esse discurso narra a promessa das mulheres líderes, mas reconhece a decepção por elas não serem homens. (ELLIOTT; STEAD, 2018).

Essa percepção confirmou os achados dos estudos de Cuadrado, García-Ael e Molero (2015), que demonstram que as características masculinas foram classificadas como mais importantes que as características femininas para os cargos gerenciais.

Tais características foram mais frequentemente atribuídas aos líderes do sexo masculino do que às líderes do sexo feminino.

Para melhor descrever algumas das circunstâncias aplicadas ao avanço das mulheres dentro das organizações, serão abordados, a seguir, aspectos relacionados à maternidade e as principais metáforas relativas à carreira e liderança femininas.

### 2.2.1 Maternidade e Carreira

Ainda em 2002, Hewlett (2002) realizou pesquisa junto às mulheres executivas nos Estados Unidos, no qual detectou que 33% das mulheres de carreira americanas com idades entre 41 e 55 anos, aí incluídas executivas de negócios, médicas, advogadas e acadêmicas, não tem filhos. O percentual de mulheres sem filhos sobe para 42% quando analisado somente o segmento corporativo. Para a maior parte das mulheres pesquisadas, a “escolha” de não ter filhos não foi exatamente uma opção, mas uma circunstância derivada das fortes exigências promovidas por carreiras ambiciosas, aliada às assimetrias do relacionamento homem-mulher. Soma-se a esses dois fatores um terceiro aspecto bastante particular da condição feminina: a dificuldade biológica das mulheres para ter filhos mais tarde, ainda que sob dispendiosos tratamentos médicos. (HEWLETT, 2002).

No caso dos homens executivos entrevistados, a pesquisa de Hewlett (2002) detectou que 79% querem ter filhos, sendo que 75% já os têm. Os resultados do estudo mostraram também que quanto mais bem-sucedido for o homem, maiores são as chances de que ele encontre uma esposa e torne-se pai. Para as mulheres, o contrário é verdadeiro, ou seja: quanto mais bem-sucedida for a mulher, menores são as probabilidades de encontrar um companheiro, manter um relacionamento e ser mãe.

Os números apresentados reforçam mais um ângulo da desigualdade entre os sexos nas corporações, uma vez que as mulheres enfrentam os mesmos desafios de carreira que os homens mas, além disso, enfrentam desafios próprios no que diz respeito à conciliar os desejos da vida pessoal com a profissional. (HEWLETT, 2002).

Outros dados importantes levantados por Hewlett (2002) são os relativos à assunção das responsabilidades domésticas por parte dos homens. A pesquisa detectou que mesmo as mulheres casadas de grande sucesso na carreira seguem

responsáveis pela maior parte das atividades de cuidados com a casa, como por exemplo, o preparo das refeições, a lavanderia e a limpeza. Mesma dedicação feminina é requisitada no cuidado com os filhos. Com relação a isso, ficou demonstrado que somente 9% dos maridos pede licença do trabalho quando a criança está doente, 9% ajudam as crianças com os deveres de casa e somente 3% organizam atividades de lazer, como jogos e atividades de verão. (HEWLETT, 2002).

Alguns anos depois, Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008) publicaram um estudo sobre o panorama da situação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, comparando estatísticas referentes à última década do século XX com as dos primeiros anos do novo milênio. Os achados evidenciaram que as mulheres trabalhadoras de hoje têm mais idade, são casadas e também mães, o que sinaliza a emergência de uma nova identidade feminina, que prioriza o trabalho e também a família. (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008).

Outra alteração na identidade feminina citada por Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008) diz respeito às alterações nos padrões culturais e nos valores referentes ao papel social da mulher no mercado de trabalho, agora mais direcionado às funções remuneradas. Entretanto, apesar do advento dessa nova identidade feminina, e assim como nos achados de Hewlett (2002), foi concluído que as mulheres seguem sendo as principais responsáveis pelos cuidados com a casa, filhos e outros familiares. Esse fato representa uma grande sobrecarga de responsabilidades, especialmente àquelas que também exercem atividades remuneradas. (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008).

Mais recentemente, na tentativa de identificar o impacto multidimensional na mulher trabalhadora após a maternidade, Viana *et al.* (2017) destacaram suas conclusões quanto às evidências sobre maior projeção e legitimidade das mulheres no mercado de trabalho. Essas evidências positivas defrontam-se com dilemas internos enfrentados pelas mulheres mães ao terem que se ausentar do cuidado com os filhos, e também o dilema de adiamento da maternidade em detrimento da formação profissional e avanço na carreira. (VIANA *et al.*, 2017).

De acordo com os autores, quando a mulher precisa exercer vários papéis sociais, afastando-se da criação e do cuidado integral com os filhos, ela sente-se culpada, o que pode contribuir para o surgimento de transtornos psicológicos. Essa culpa advém do fato de não se sentir completa em todas as suas funções. Além disso,

é comum que ao dedicar-se também ao trabalho, a mulher mãe crie uma rede de apoio. Contudo, essa rede de apoio nem sempre funciona da forma esperada, o que eleva o sentimento de culpa. (VIANA *et al.*, 2017).

Há de se reconhecer que, mesmo que o papel social tradicional das mulheres tenha sido remodelado com o passar dos anos, ele ainda mantém as características originais, essencialmente voltadas aos cuidados domésticos e familiares. Apesar da busca constante por reconhecimento e realização profissional, a mulher permanece sustentando os sonhos de realização enquanto mulher, materializado principalmente pela maternidade. E nesse contexto, o homem, que se tornou um importante ator nas redes de apoio, ainda está muito pouco adaptado à nova reconfiguração social da mulher e às novas exigências frente às responsabilidades domésticas e familiares. (VIANA *et al.*, 2017).

Silva, Nogueira e Neves (2010) também defendem que a necessidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional está estreitamente relacionada às recentes mudanças sociais, especialmente com a maior inserção das mulheres no mercado de trabalho e necessárias alterações nos papéis de gênero. Para esses autores, resta saber em que momento as transformações no mundo feminino corresponderão às mudanças nas atribuições masculinas para com as lides domésticas. (SILVA; NOGUEIRA; NEVES, 2010)

As discussões sobre igualdade de gênero são um processo de longo prazo, que está em fase inicial, mas que suscitam como extremamente importante a conciliação trabalho-família. Para tanto, será necessária a promoção de políticas e práticas mais efetivas, e alinhadas ao novo contexto social e econômico (SILVA; NOGUEIRA; NEVES, 2010), no qual a mulher trabalha para sua realização profissional, preservando o sonho de ser mãe. (VIANA *et al.*, 2017).

Muito embora a maior parte das publicações aborde os dilemas femininos vivenciados pelas mães profissionais no cuidado com os filhos e conciliação família-carreira, nota-se que a participação paterna também tem sido objeto de estudo.

Para Burnett *et al.* (2013), no ambiente organizacional persistem as condutas que enquadramos homens como chefes de família, mas que seguem ignorando o seu papel paterno. Segundo os autores, as políticas de RH vigentes são insuficientes para modificar as atitudes e comportamentos sociais que valorizam os homens como empregados, normalmente desconsiderando o seu papel de pai.

Ainda que as políticas favoráveis à família possam ser disponibilizadas também aos pais, na prática, destinam-se às mulheres mães que trabalham, como se a paternidade dos trabalhadores fosse um “fantasma” no contexto das empresas. Assim, as percepções entre o que um pai “pode” ser e o que um pai “deve” ser ainda se encontram muitos distantes. (BURNETT *et al.*, 2013).

Os achados de Burnett *et al.* (2013) também implicam na desconsideração do papel social do homem enquanto pai, com conseqüente sobrecarga às mulheres. De acordo com esses autores, a desconsideração dos deveres da paternidade provém de ideias de identidade culturalmente sancionados ao longo tempo. Ainda no século XIX, por exemplo, os pais exerciam o papel de supervisores morais, que trabalhavam em casa, mas que permaneciam distantes de sua família. Aqueles sem posses eram responsáveis pelo “ganha-pão” distante, o que fazia com que trabalhassem fora, e exercessem o papel de provedores do lar. (BURNETT *et al.*, 2013).

Foi no início do século XX que os pais, embora trabalhando distantes de suas casas, passaram a exercer um papel mais presente junto aos seus filhos. Esse papel, entretanto, estava mais voltado ao modelo de papel de gênero, que ensinava sobretudo aos filhos homens sobre o “jeito de ser masculino” ou sobre interagir com outros homens, através do exemplo dado pelos pais. (BURNETT *et al.*, 2013). De acordo com Burnett *et al.* (2013), apenas ao final do século XX, e em resposta à proeminência dos movimentos de igualdade de gênero, o papel do homem foi reconfigurado, de modo que os homens assumiram maior responsabilidade no cuidado com as crianças.

De forma muito natural, a trajetória de reconfiguração do papel do homem narrada por Burnett *et al.* (2013) concorda com as idéias de Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008), Silva, Nogueira e Neves (2010) e Viana *et al.* (2017). Essa concordância se dá especialmente considerando a reconfiguração do papel social da mulher, que requer a utilização de redes de apoio para tornar possível a conciliação dos conflitos maternidade-carreira, alimentados pelo sonho feminino de ser mãe.

Com relação às políticas e práticas para auxílio à ascensão na carreira, Kalysh, Kulik e Perera (2016) desenvolveram pesquisa junto a empresas australianas. O objetivo principal do estudo foi identificar até que ponto as práticas de auxílio ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal das mulheres podem promover maior representatividade feminina em cargos de gestão. Evidências do trabalho

comprovaram que práticas como licenças para apoio a familiares e prestação de serviços, como creches para as crianças, são capazes de influenciar de modo positivo o número de mulheres em cargos de liderança. Entretanto, esse impacto positivo só é percebido em organizações nas quais os estereótipos de gênero são menos evidentes e onde a força de trabalho feminina corresponda a mais de 51% do total. Além disso, os impactos dessas práticas de auxílio somente geram resultados práticos após um período de oito anos. (KALYSH; KULIK; PERERA, 2016).

Outra evidência do estudo de Kalysh, Kulik e Perera (2016) diz respeito ao impacto nulo da adoção de jornada de trabalho flexível ou possibilidade de teletrabalho em relação à elevação do número de mulheres em cargos de gestão. Segundo as autoras, isso ocorre devido à percepção, por parte das empresas, de menor comprometimento e dedicação ao trabalho caso adotada a flexibilidade de horário ou o trabalho em *home office*.

Finalizado o capítulo sobre maternidade e carreira, serão abordadas, a seguir, as principais linhas teóricas encontradas quanto a carreira e liderança femininas.

### 2.2.2 As metáforas sobre carreira e liderança femininas

Conforme Carli e Eagly (2016), as mulheres enfrentam muitas barreiras para avanço na carreira e ocupação de cargos de liderança. Dentre as barreiras enfrentadas, estão os estereótipos de gênero, a discriminação em salários e promoção, a falta de acesso a mentores e redes de relacionamento. As mulheres também seguem sendo mais responsabilizadas que os homens pelos cuidados com as crianças e pelas tarefas domésticas. As questões enfrentadas pelas mulheres são tantas, que se tornou comum a utilização de metáforas pelos estudiosos do tema. Assim, termos como o “teto de vidro”, “piso pegajoso”, “labirinto” (CARLI; EAGLY, 2016; CHISHOLM-BURNS, 2017), o “penhasco de vidro” (GLASS; COOK, 2016; RYAN; HASLAM, 2007), e a “parede materna” (CROSBY; WILLIAMS; BIERNAT, 2004) são frequentemente utilizados para caracterizar a situação atual das mulheres como líderes.

A metáfora do “teto de vidro” é a mais popular para descrever as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no acesso a cargos de liderança e evolução profissional. Esse termo foi mencionado pela primeira vez no ano de 1984, em uma revista americana. Uma de suas implicações é que as mulheres não podem avançar para os

níveis mais altos de liderança, sendo mantidas em um penúltimo nível que está logo abaixo do topo, porém à vista de todos. Uma vez que o acesso ao último nível permanecerá bloqueado para todas as mulheres, nenhuma mulher poderá subir ao topo organizacional sem romper o teto. (CARLI; EAGLY, 2016).

Chisholm-Burns (2017) conceitua o “teto de vidro” como uma barreira invisível que muitas mulheres enfrentam na medida em que progredem em sua carreira. Esse “teto” invisível acarreta a frustração de alguns esforços para alcançar os escalões superiores, contribuindo para a sub-representação feminina em cargos de liderança.

A segunda metáfora, do “piso pegajoso”, está representada pelas práticas discriminatórias que retardam o avanço das mulheres em suas carreiras desde muito cedo. Essas práticas incluem a segregação ocupacional, que às aloca em empregos com baixos salários e poucas perspectivas de evolução na carreira. Desse modo, a metáfora do “piso pegajoso” enfatiza que as mulheres jamais tocarão no “teto de vidro”, uma vez que nunca tiveram oportunidades para avançar a qualquer nível de liderança. (CARLI; EAGLY, 2016).

Para explicar a adoção do termo “labirinto”, sugere-se uma formação com múltiplos caminhos. A escolha por alguns desses caminhos poderá levar a mulher ao centro, onde a liderança reside. Assim como no desenho de uma figura de um labirinto, alguns caminhos para a liderança serão mais diretos que outros, outros serão caminhos que não levam a lugar algum ou, ainda, levam a becos sem saída. Perceber a carreira como um labirinto significa entender que as mulheres enfrentarão múltiplos desafios ao longo de suas carreiras, desde o momento em que começaram a traçar um caminho para a liderança, até o momento em que alcançarem o objetivo. Nessa metáfora, o avanço na carreira é percebido como difícil, mas não como impossível, uma vez que encontrar o centro exigirá muito esforço por parte das mulheres candidatas aos cargos de líder. Essa metáfora é a mais útil para as mulheres, porque reconhece a existência dos desafios e sugere formas para enfrentá-los, possibilitando maiores avanços na carreira. (CARLI; EAGLY, 2016).

Por fim, para discutir a metáfora do “penhasco de vidro”, serão abordadas as ideias de Glass e Cook (2016) e Ryan e Haslam (2007). Glass e Cook (2016) realizaram estudo sobre mulheres e carreira, com vistas a identificar as condições sob as quais as mulheres são promovidas para cargos de liderança, como é o aproveitamento das oportunidades e quais são os desafios enfrentados após a



promoção. Os achados foram de que as mulheres são mais propensas do que os homens a serem promovidas a cargos de liderança de alto risco, carecendo muitas vezes de maior apoio ou autoridade para cumprir com seus objetivos estratégicos. Como resultado, os períodos de gestão das mulheres líderes são ligeiramente mais curtos em comparação aos dos líderes homens. (GLASS; COOK, 2016).

As questões citadas anteriormente se prestam a materializar a metáfora do “penhasco de vidro”, que prevê as mulheres como mais propensas do que os homens a serem promovidas em empresas em dificuldades, em crise ou em risco de falha. Ryan e Haslam (2007) identificaram vários mecanismos que podem contribuir para esse fenômeno. O primeiro é que as mulheres podem enfrentar menor concorrência dos homens para posições de risco, já que os homens brancos altamente qualificados podem perceber essas posições como muito arriscadas ou indesejáveis. Em contrapartida, as mulheres aceitam tais ofertas por medo de que uma oportunidade comparável possa não se materializar no futuro. (RYAN; HASLAM, 2007).

Outra explicação é que as qualidades estereotipadas femininas, incluindo sensibilidade emocional, fortes habilidades interpessoais e estilo de liderança colaborativa, tendem a ser mais valorizados em tempos de crise. Essas qualidades tornam as candidatas mulheres mais atraentes aos cargos de liderança em situações de crise ou de alto risco. Tal condição pode motivar os tomadores de decisão a promover líderes não tradicionais, incluindo mulheres, para sinalizar às principais partes interessadas que a empresa está seguindo uma nova direção na gestão. (RYAN; HASLAM, 2007).

Ryan et al. (2016), reforçaram os estudos sobre o “penhasco de vidro” cerca de uma década após sua primeira publicação. Concluíram que os “penhascos de vidro” são dependentes do contexto e, por isso, não há nada de inevitável em sua ocorrência, podendo ser evitados ou administrados. Outra constatação foi a de que não se referem a casos únicos, como a mídia costuma divulgar, mas a vários casos envolvendo situações de crise ou fragilidade, das empresas e até do governo. E finalmente, os autores concluíram que talvez não haja nada de distintivo nos problemas que as mulheres enfrentam enquanto líderes, apesar do enquadramento persistente do penhasco de vidro como "problema de mulher".

De fato, o que pode estar ocorrendo é que os homens recebem a preferência de acesso aos cargos de liderança mais confortáveis. Sendo assim, é essa distinção

de competitividade nas posições de liderança que constitui o verdadeiro problema. Se assim for, uma forma de tirar as mulheres do “penhasco de vidro” poderá ser a maior concentração de atenção no acesso privilegiado dos homens à chamada “almofada de vidro”. (RYAN *et al.*, 2016)

Mas o fato de muitas mulheres permanecerem, de certa forma, presas a empregos ou cargos tradicionalmente femininos, normalmente recebendo menos salários, menor prestígio e exercendo menor influência que os homens, pode também ser explicado pela metáfora da “parede materna”. (CROSBY; WILLIANS; BIERNAT, 2004). Muito embora tenha havido profundas mudanças quanto à empregabilidade e carreira das mães profissionais, elas ainda seguem, de acordo com os autores, enfrentando obstáculos relacionados à maternidade, como eventuais ausências, ou mesmo a duplicidade de foco trabalho *versus* filhos.

Desse modo, o avanço na carreira antes percebido como “teto de vidro”, é visto com maior precisão e denominado “parede materna”, já que, em muitas empresas, as mulheres mães são prejudicadas por preconceitos não examinados, que constituem barreiras à ascensão profissional. (CROSBY; WILLIANS; BIERNAT, 2004).

### 2.3 LIDERANÇA FEMININA E CARREIRA DE MULHERES NO SETOR BANCÁRIO

Nas seções 2.1 e 2.2, os temas liderança feminina e carreira de mulheres foram abordados de modo generalizado e não focados em um setor específico. Assim, nesta seção, serão apresentados alguns estudos de autores que se dedicaram a analisar os temas liderança feminina e carreira de mulheres sob a perspectiva do setor bancário. Também serão aqui discutidos aspectos relacionados às mudanças implementadas no setor bancário nos últimos anos, e o impacto de tais mudanças nas relações de trabalho e perspectivas de carreira, especialmente no contexto brasileiro.

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, a partir da consulta aos estudos realizados a partir do ano 2000, verificou-se que a maior parte das publicações foi desenvolvida por pesquisadores dos continentes europeu, asiático e africano. Mesmo assim, as linhas de pesquisa, que envolvem estereótipos e vieses, barreiras para encarecimento e metáforas quanto à carreira de mulheres, foram aqui mantidas. Essa constatação sugere que esses estudiosos buscam respostas a uma

séria de perguntas comuns à maior parte dos países e setores econômicos existentes no mundo.

### 2.3.1 Um panorama sobre as mulheres no setor bancário

Partindo do contexto britânico, cita-se o trabalho de Seltzer (2011) que menciona que as mulheres ingressaram em grande número como funcionárias do setor bancário britânico durante a Primeira Guerra Mundial. Naquele momento, as mulheres passaram a constituir parte essencial da força de trabalho.

No período entre guerras, as mulheres eram frequentemente confinadas às posições de *backoffice* dos bancos, onde realizavam tarefas rotineiras e eram impedidas de avançar na carreira. Evidências do *Williams Deacon's Bank* de Londres demonstram que os salários das mulheres mais jovens eram muito semelhantes aos homens. Contudo, a disparidade salarial entre homens e mulheres elevava-se após cerca de cinco anos de antiguidade. Uma das principais razões para essa disparidade salarial era a maior taxa de saída das mulheres, motivada em grande parte devido às proibições de casamento e aos baixos salários pagos por conta da antiguidade. (SELTZER, 2011).

Apesar da diferença salarial, das restrições ao casamento e da falta de oportunidades de promoção, dados do banco comprovam que uma proporção considerável de funcionárias era muito leal e permaneceu por dez anos ou mais. Isso pode ser explicado pela ausência de melhores oportunidades em outros ramos do mercado de trabalho à época. (SELTZER, 2011).

Özbilgin e Woodward (2004) estudaram nove bancos, sendo três turcos e seis britânicos. Os autores verificaram que as práticas dessas instituições não acompanharam as reivindicações de compromisso quanto à igualdade de oportunidades para homens e mulheres. O que observaram foi que os membros das elites gerenciais, quase que somente homens, mantiveram opiniões firmes quanto às características do “trabalhador ideal”. A partir dessa construção, as elites gerenciais definiram as políticas de recursos humanos e as práticas de recrutamento e promoção. Essas políticas e práticas permearam as culturas organizacionais, afetaram as práticas de trabalho e também a experiência dos funcionários. (ÖZBILGIN; WOODWARD, 2004).

O padrão do “trabalhador ideal” diferenciou um grupo de funcionários favorito, percebido como totalmente comprometido com os valores das empresas. Assim, os funcionários favoritos foram promovidos e recompensados, enquanto esses privilégios foram negados ao “outro grupo” de funcionários. Essa distinção reforçou as percepções de pertença e alteridade. Tais percepções basearam-se não somente nas diferenças entre classes sociais, idade, orientação sexual, opção religiosa e capacidade física, mas também na dimensão do casamento, trabalho em rede e segurança. E apesar dos diferentes níveis de desenvolvimento econômico e das diferenças culturais significativas entre a Turquia e a Grã-Bretanha, as práticas de emprego em relação ao gênero encontradas no estudo do setor de serviços financeiros foram semelhantes. Por isso pode-se afirmar que, nos dois países, as práticas de emprego em relação ao gênero ilustraram parte da desvantagem acumulada pelas mulheres na busca por ascensão profissional. (ÖZBILGIN; WOODWARD, 2004).

Já no setor bancário e financeiro do Bahrein, onde as mulheres representam aproximados 37% do total de 14 mil funcionários, verificou-se que 8% das mulheres chegaram ao Conselho de Administração dos bancos. Além disso, 4,5% das mulheres que compõem o total da força de trabalho alcançaram a posição de CEO (*Chief Executive Officer*). Contudo, entrevistas realizadas com 33 tomadores de decisão na alta gerência do setor, sendo nove mulheres e 24 homens, demonstraram certas barreiras à evolução das mulheres em suas carreiras. Os entrevistados revelaram que, apesar dos estilos de vida e modos de pensar terem mudado de forma significativa e positiva a favor das mulheres, ainda são evidentes os atrasos nas promoções de carreira para os cargos mais altos. (AL-ALAWI, 2016).

Isso ocorre devido a diversos fatores. Entre esses fatores estão a maior oferta de oportunidades de crescimento efetuada aos homens em comparação às mulheres, e as restrições impostas pelos compromissos da maternidade e da família. Tais restrições podem impactar a capacidade das mulheres para equilibrar as exigências do trabalho e da vida pessoal. Um outro fator está no fato de que alguns cargos exigem viagens de negócios frequentes e reuniões externas que podem não ser adequadas estilos de vida ou obrigações pessoais das mulheres. (AL-ALAWI, 2016).

Constatação semelhante foi extraída de estudo realizado no setor bancário, de educação e telecomunicações do Paquistão, sociedade amplamente dominada por

homens. Nesse país, a maior aceitação em relação à ocupação feminina dos cargos de gerência deve-se a fatores como o aumento da taxa de alfabetização e a maior conscientização sobre direitos femininos. Verificou-se a redução dos estereótipos negativos, o que melhorou a percepção de que a mulher possui as características necessárias para se tornar uma gerente de sucesso. Por outro lado, persistem os problemas familiares, organizacionais e as barreiras culturais que minam a ascensão profissional feminina. (BATOOL; TAHIR, [s. d.]).

Ainda com referência ao Bahrein, Al-Alawi (2016) detectou que os tomadores de decisão no setor bancário e financeiro acreditam que fatores sociais e culturais prejudicam a capacidade das mulheres em alcançar o progresso na carreira e alcançar cargos de gerência sênior. Essa crença é motivada pelo fato de que, na visão dos tomadores de decisão, as mulheres estão constantemente buscando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e, no caso de dificuldade em mantê-lo, a prioridade é dada à família. (AL-ALAWI, 2016). A situação se repete no contexto indiano, no qual os homens e as mulheres seguem diferentes carreiras. Enquanto para os homens o trabalho é sempre importante, para as mulheres a família ocupa posição prioritária e o trabalho é colocado em segundo plano. (VERMA, 2018).

Evidências de estudos no setor bancário indiano sugerem que os principais fatores que afetam a progressão na carreira de gerentes mulheres são o casamento e a maternidade. Tanto essa, como aquele, estão apoiados por valores familiares profundamente enraizados na cultura e tradição indianas. Assim, com base em crenças religiosas, a aspiração de se tornar a mãe ideal persiste suprema no sistema de valores das indianas. Isso faz com que elas internalizem as responsabilidades familiares e domésticas como seu papel principal, contribuindo com a geração de grandes obstáculos à própria carreira profissional. (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2019).

Até o momento, as organizações bancárias da Índia tentaram apoiar as funcionárias através de políticas de licenças especiais, mas que reafirmaram a sua responsabilidade doméstica, por meio de uma abordagem protetora. Percebe-se também que, nos bancos do setor público, a política de recursos humanos não é discriminatória quanto ao gênero no recrutamento e na promoção. Contudo, apesar dessas políticas, as gestoras tendem a agrupar-se em cargos de nível hierárquico mais baixo. (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2016).

A conclusão é de que as normas sociais indianas acabam por constituir obstáculos às mulheres que trabalham, particularmente relacionadas a questões familiares e de cuidados infantis. Como resultado, elas enfrentam várias dificuldades enquanto avançam em sua carreira. (VERMA, 2018). Assim como no Bahrein, a prioridade dada às questões familiares pode explicar o motivo de algumas mulheres evitarem cargos sêniores. Esses cargos podem representar encargos e responsabilidades adicionais às mulheres, tais como trabalho extra, viagens de negócios frequentes e horário de trabalho prolongado. (AL-ALAWI, 2016).

Considerando as responsabilidades trazidas pela maternidade e o tempo destinado aos cuidados infantis pelas mulheres mães, Metz (2005) realizou estudo junto a 848 mulheres funcionárias do setor financeiro australiano. Os resultados da pesquisa evidenciaram que existem importantes diferenças entre os avanços em cargos gerenciais de mulheres com filhos e mulheres sem filhos, destacando que o fato de a mulher ter filhos enfraquece a relação entre as horas de trabalho e o avanço na carreira. (METZ, 2005).

Partindo para a China, Chan (2016) buscou estudar a relação entre a localização das filiais, os desempenhos dos gêneros e a mobilidade profissional das bancárias chinesas. O estudo foi realizado especificamente em Hong Kong, onde concentra-se o maior número de instituições bancárias do mundo. Os achados evidenciaram que a localização das filiais dos bancos contempla campos hierárquicos de poder, possibilitando o acesso a grupos de clientes com diferentes potenciais de negócio. Cada grupo de clientes proporcionará diferentes resultados e, como consequência, diferentes oportunidades de ascensão profissional aos ocupantes dos cargos responsáveis pela gestão de cada grupo. (CHAN, 2016).

Outra particularidade desse contexto, é que a ascensão profissional das bancárias chinesas é frequentemente bloqueada por barreiras informais profundamente enraizadas na estrutura social, na cultura da sociedade local e das empresas internacionais. Essas barreiras são consequência da interseção de políticas étnicas, interesses empresariais, capitalistas e normas sociais, fazendo com que os fatores estruturais como raça, etnia e gênero sejam entrelaçados para produzir efeitos profundos e de longo alcance. Esses efeitos muitas vezes pairam fora do controle do ator individual. (CHAN, 2016).

Os fatores estruturais citados dizem respeito à origem étnica, ou seja, ser

asiática, chinesa e oriunda da cidade pós-colonial de Hong Kong. Mesmo que Hong Kong seja considerada altamente significativa para o mercado financeiro nacional e internacional, as “*hongkongers*” perdem a preferência nas vagas para as chinesas e chineses oriundos do continente. Isso ocorre porque as bancárias chinesas de Hong Kong não são vistas como “chinesas puras” em função de terem herdado irreversíveis 150 anos de história colonial. (CHAN, 2016).

Um achado peculiar foi o resultado de um estudo desenvolvido no setor bancário libanês por Jamali, Safieddine e Daouk (2006), com o objetivo de explorar a relevância da barreira do “teto de vidro” nesse setor. O resultado do estudo dos autores sugere que os preceitos comuns da teoria do “teto de vidro” não são suportados no contexto dos bancos libaneses.

As gestoras libanesas percebem de forma positiva o ambiente de trabalho, sob o aspecto da cultura, práticas corporativas e sua contribuição para o avanço na carreira, além de avaliarem positivamente as experiências diárias de trabalho. Jamali, Safieddine e Daouk (2006) explicam esses achados pela evolução progressiva do setor bancário libanês nas últimas décadas. Os autores destacam que os resultados do estudo representam uma tendência inesperada, com implicações potencialmente interessantes decorrentes de um contexto árabe-médio-oriental. (JAMALI; SAFIEDDINE; DAOUK, 2006).

Há de se destacar que o setor bancário libanês apresenta certas características únicas como, por exemplo, ser um dos mais antigos e proeminentes empregadores de mulheres do país. Sendo assim, para obter boa reputação em termos de igualdade no emprego para homens e mulheres, o setor bancário do Líbano empreendeu esforços sistemáticos nos últimos 50 anos. Dentre esses esforços está a oferta de benefícios atraentes às mulheres, tais como empregos estáveis, continuidade de carreira, competitividade de salários e jornada de trabalho adequada. Os achados da pesquisa podem, desse modo, ser atribuídos a um padrão de convívio harmonioso entre mulheres e homens que evoluiu no contexto dos bancos libaneses nos últimos 50 anos. E podem também ser atribuídos aos esforços das instituições do setor na forma de atrair e reter mais mulheres. (JAMALI; SAFIEDDINE; DAOUK, 2006).

Cabe destacar que as mulheres libanesas se concentram na ocupação de gerências intermediárias na hierarquia dos bancos, e que sua presença é significativamente reduzida na medida em que se avança na pirâmide organizacional.

Alguns bancos pesquisados nem sequer possuíam mulheres gerentes, enquanto a maior parte deles apresentava somente duas ou três mulheres em posições de alta gerência. (JAMALI; SAFIEDDINE; DAOUK, 2006).

### 2.3.2 Limitações à ascensão na carreira e à ocupação de cargos de liderança

Em recente trabalho sobre liderança feminina e carreira no setor bancário espanhol, Delgado-Piña et al. (2020) identificaram que a presença de uma ou duas mulheres no conselho de administração ou na diretoria das empresas beneficia o avanço das mulheres para cargos gerenciais. Os autores também identificaram que a nomeação de diretoras pode contribuir para a elevação da representação executiva feminina. Por outro lado, a presença apenas simbólica de mulheres no conselho das empresas não implica em maior participação das mulheres na composição organizacional.

Além disso, o resultado do trabalho dos autores evidenciou uma relação significativa entre diversidade de gênero em diferentes níveis organizacionais e maior produtividade. Tal evidência permite classificar a diversidade de gênero como um ativo estratégico intangível para o setor bancário, que é um setor historicamente dominado por homens. Esse aspecto é muito relevante, especialmente se considerarmos que os bancos são empresas de serviços que tradicionalmente dependem mais de recursos humanos e capital, do que de outros ativos. (DELGADO-PIÑA *et al.*, 2020).

Nessa linha de percepção e raciocínio, é interessante mencionar que, segundo as opiniões dos tomadores de decisão do setor financeiro, as mulheres bancárias do Bahrein foram reconhecidas como possuidoras das habilidades de liderança necessárias aos cargos de gestão. Elas também foram reconhecidas pelos tomadores de decisão como possuidoras de formação educacional e de nível de conhecimento consistentes com os requisitos de trabalho. (AL-ALAWI, 2016). Mas a questão que persiste é que, embora as equipes de gerência bancária de nível médio tenham sido rapidamente feminizadas, o “teto de vidro” ainda é real no setor bancário e segue exercendo seu poder invisível, com impacto negativo para as mulheres. (CHAN, 2016).

Rath, Mohanty e Pradhan (2019) descobriram a existência de vários fatores contextuais capazes de impulsionar ou impedir a progressão na carreira de mulheres



gestoras de bancos na Índia. A abordagem do labirinto foi, no entanto, o principal achado do estudo dos autores. Essa abordagem analisou as hélices e preventores em cada nível de progressão da carreira, sendo que um determinado número de fatores surgiu em cada nível para impulsionar e impedir a progressão na carreira de gerentes de banco mulheres. Desse modo, a eficácia de percorrer o labirinto depende de enfrentar os enormes desafios colocados por esses fatores. Segundo a abordagem do labirinto, somente um número raro de mulheres pode crescer, enquanto outras param em níveis diferentes e a maioria permanecerá estagnada em níveis mais baixos. (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2019).

Evidências empíricas sugerem que, apesar de haver “hélices” propulsoras ao seu lado, algumas mulheres podem preferir a estagnação à progressão na carreira. A partir deste pressuposto, foi desenvolvido um modelo denominado “Modelo 3P”. Esse modelo integra a dimensão da preferência das mulheres gestoras de bancos indianos aos fatores de propulsão e prevenção que influenciam a sua progressão na carreira profissional. (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2016).

A importância de entender as preferências das gestoras mulheres considera que, cada vez mais, mulheres com qualificações mais altas e melhores recursos estão ingressando na força de trabalho. Esse fenômeno é mundial. É uma vez que as mulheres ingressam na força de trabalho para suportar diferentes tipos de responsabilidades e desafios, vem à tona a necessidade de explorar os pontos de vista da gerente mulher e as suas perspectivas de crescimento na carreira. A partir daí, cabe às organizações desenvolver um ambiente no qual os talentos femininos possam progredir e prosperar, alcançando a igualdade substantiva, e não a igualdade absoluta ou protetora. (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2016).

Na medida em que mais mulheres em todo o mundo ingressam na força de trabalho e buscam construir uma carreira, coloca-se em xeque a principal implicação subjacente às definições tradicionais de carreira e sucesso. Essa implicação subjacente diz respeito à capacidade dos funcionários de alto nível dedicarem todo o tempo e energia de que dispõem ao trabalho organizacional. A questão poderá alterar a definição de “trabalhador ideal”, modificando a maneira como o trabalho foi idealizado, percebido e realizado até agora. (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2016).

Nesse sentido, o entendimento de Rath, Mohanty e Pradhan (2016) vai além do entendimento proposto por Al-Alawi (2016) em se tratando da flexibilidade

necessária para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional das mulheres. Os primeiros autores afirmam que as políticas flexíveis de trabalho ou licenças prolongadas podem, na melhor das hipóteses, representar um “facilitador menor” para aquelas que possuem aspirações de carreira. Na verdade, a dicotomia vida-trabalho deverá dar lugar a uma vida integrada em que o trabalho é valorizado, independentemente de sua natureza e local, para realmente permitir avanços às mulheres. (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2016).

Em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, Sandberg (2013) comenta sobre o mito de “fazer tudo”, que está ligado, segundo a autora, a uma outra concepção equivocada que é a possibilidade de “ter tudo”. Sandberg (2013) explica que, tanto a possibilidade de “ter tudo”, quanto a possibilidade de “fazer tudo” é algo impossível a todas as pessoas, sobretudo às mulheres, considerando as necessárias escolhas para conciliação entre trabalho e família.

Segundo a autora, ter como objetivo conciliar a ascensão na carreira profissional e pessoal é algo possível, porém somente até certo ponto, uma vez que ter filhos requer admitir concessões, realizar ajustes e fazer sacrifícios diários, não de forma opcional, mas de modo inevitável. (SANDBERG, 2013). No livro “Faça Acontecer”, Sandberg (2013) relata a sua própria trajetória de escolhas. Tais escolhas conduziram a autora a elevadas posições de liderança apesar da trajetória marcada por conflitos e limitações, comumente vivenciados pelas mulheres que desejam ascender na hierarquia das corporações. (SANDBERG, 2013).

Uma dessas limitações foi estudada a partir dos anos 1970 e é denominada “síndrome do impostor”. Sandberg (2013) comenta que as pesquisas iniciais sobre essa síndrome indicavam sua prevalência nas mulheres. Essa crença, entretanto, foi derrubada por estudos realizados nas décadas de 1980 e 1990, que indicavam que homens em posições de destaque também apresentavam traços da síndrome do impostor. (SANDBERG, 2013).

Para Kuna (2019), a síndrome do impostor consiste na experiência de sentir que se está enganando as outras pessoas, imaginando existir uma superestima a sua capacidade profissional. Essa vivência de estar “enganando” os outros gera medo e ansiedade, já que a pessoa pode ser descoberta e exposta como uma fraude, a qualquer momento. (KUNA, 2019). Através desse fenômeno psicológico, as pessoas, em especial as mulheres, passam a duvidar de seu próprio sucesso (LING; ZHANG;

TAY, 2020), e desenvolver uma expectativa de baixos resultados, ainda que tenham protagonizado uma trajetória vencedora. (FERNÁNDEZ; BERMÚDEZ, 2000).

A síndrome do impostor faz com que os indivíduos questionem a validade de suas realizações, acreditando não serem dignos de promoções ou reconhecimentos. Esses indivíduos mantêm uma constante autodúvida em relação às suas competências, e são conhecidos por serem perfeccionistas e altamente envolvidos e dedicados ao trabalho. (LING; ZHANG; TAY, 2020).

Um sintoma da síndrome do impostor é o medo das falhas, que faz com que as mulheres, ao serem questionadas sobre seu trabalho, preocupem-se em dar a resposta que seus superiores desejem ouvir, ao invés de sua real condição ou opinião, levando a sensações de falsidade, artificialidade e inautenticidade. (LING; ZHANG; TAY, 2020). De acordo com Ling, Zhang e Tay (2020), essas sensações fazem com que o sentimento de pertencimento das mulheres em relação às empresas onde trabalham seja reduzido, pois elas não apreciam a si mesmas e não se sentem merecedoras em trabalhar para essas organizações.

Para Slank (2019), a síndrome do impostor é uma falha de racionalidade que independe de gênero, mas que prevalece entre indivíduos de grupos historicamente marginalizados. Sob efeito dessa síndrome, as mulheres tornam-se incapazes de reconhecer os seus próprios talentos, e apresentam timidez para buscar realizações. (SLANK, 2019). Contudo, conforme Slank (2019) o maior complicador em relação a essa síndrome é o de que as mulheres, além de não se acharem suficientemente inteligentes, sentem medo do fracasso, mas também medo do sucesso, por não acreditarem em si mesmas.

Por fim, cabe mencionar haver divergências na literatura no que diz respeito a classificação da síndrome do impostor como “síndrome” ou como “fenômeno”. Para Clance e Imes (1978), pesquisadoras responsáveis por conduzir parte das primeiras pesquisas realizadas acerca deste tipo de ocorrência, a experiência interna através da qual as mulheres subqualificam as suas realizações é classificada como um “fenômeno”, e não como uma “síndrome”. Semanticamente, esse entendimento é validado por Bueno (2007) que relaciona o vocábulo “síndrome” ao ramo da medicina, e não a ocorrências psicológicas. Posto isso, e dado o pioneirismo de Clance e Imes (1978) em relação aos estudos sobre o tema, será aqui adotado o termo “fenômeno do impostor” quando da referência ao assunto na análise dos resultados.

### 2.3.3 O setor bancário brasileiro: mudanças e atratividade da carreira

Nesta seção, serão abordadas questões relacionadas às mudanças observadas no setor bancário brasileiro na última década, e sua relação com as perspectivas de carreira, tanto para homens quanto para mulheres, além da avaliação dos trabalhadores quanto às características do setor.

Entende-se esta temática como importante na medida em que a atratividade da carreira bancária possa ter sido impactada pelas mudanças observadas. Importante reconhecer que tal fato pode também influenciar a decisão de ascensão e ocupação de posições de liderança por parte das mulheres, conforme objetivo geral desta pesquisa.

De acordo com Silva e Navarro (2012), o trabalho bancário foi por muito tempo considerado como uma das carreiras mais promissoras do mercado de trabalho brasileiro, sendo um dos empregos mais desejados, uma vez que é realizado em ambientes modernos, limpos e que não exige esforço braçal. Entretanto, as autoras relatam que, em torno da segunda década do milênio, a profunda reestruturação vivenciada no setor, principalmente devido à adoção de novas tecnologias e ênfase na inovação, resultou em maior informatização, e produziu impactos na organização do trabalho e na saúde das pessoas.

Na visão das autoras supracitadas, a reestruturação produtiva do setor bancário resultou em aumento da produtividade e da lucratividade. Contudo, essa reestruturação veio acompanhada da redução de postos, ritmo de trabalho mais intenso, sobrecarga de tarefas e também maior controle e pressão sobre as pessoas.

Além do adoecimento físico relacionado ao trabalho intenso, os trabalhadores do setor passaram a adoecer mentalmente e a sofrer com a perda da identidade profissional. Essas constatações partiram de um contexto de trabalho em que estão presentes os sentimentos de frustração, insegurança e pressão psicológica ocasionada pela constante busca do cumprimento de metas. (SILVA; NAVARRO, 2012).

Tal condição foi comprovada por Arruda (2017), que desenvolveu pesquisa quanto a avaliação do trabalho bancário na perspectiva de trabalhadores do estado do Rio Grande do Sul. Participaram da pesquisa homens e mulheres, funcionários de bancos públicos e privados, que optaram por pedir demissão de seus empregos. Os

participantes da pesquisa foram convidados a citar vivências de prazer e sofrimento relacionadas ao trabalho. Dentre as vivências prazerosas, foram mencionados o ambiente de trabalho agradável, a possibilidade de cultivar amizades e laços afetivos, a satisfação com algumas das tarefas executadas e o reconhecimento profissional. Já com relação aos sofrimentos vivenciados pelos trabalhadores do setor, foram reforçados aspectos já mencionados por Silva e Navarro (2012), como a percepção de busca incessante pelo lucro e carga de trabalho intensa.

Os bancários participantes da pesquisa mencionaram como fontes de sofrimento falta de identificação com o trabalho e os conflitos com seus valores pessoais. Além disso, citaram que o excesso de padronização, burocracia e controles impacta em falta de autonomia, e que sofreram com a exigência de velocidade e máxima produtividade, metas exacerbadas e com a realização do trabalho sob pressão. Os bancários do setor privado citaram, além destes fatores, a insegurança quanto à manutenção do emprego como um fator de sofrimento. (ARRUDA, 2017).

Achados semelhantes foram relatados no trabalho de Falk e Kanan (2016), ao realizarem pesquisa com 208 bancários brasileiros da região do Planalto Catarinense, com vistas identificar as causas e o índice médio de absenteísmo entre os participantes, associando tais fatores à qualidade de vida no trabalho. Os resultados da pesquisa evidenciaram que 6% dos participantes faltaram ao trabalho no mês anterior à sua participação e que 15% faltaram ao trabalho nos três meses anteriores. Segundo os autores, esse percentual é superior ao da média nacional, que é de 13%.

Dentre os motivos elencados para a falta ao trabalho, estão as doenças, o estresse e a ansiedade, e a necessidade de resolver assuntos pessoais e familiares. Também foram citados como causa do absenteísmo pelos participantes, o sentimento de injustiça, a falta de reconhecimento profissional, a baixa remuneração e a desmotivação em relação ao trabalho. Outro achado importante foi que cerca de 50% dos participantes da pesquisa percebem o seu trabalho como fonte de adoecimento e cerca de 33% assumem estar inseguros em relação à manutenção do emprego. (FALK; KANAN, 2016). Assim como na pesquisa de Arruda (2017), os trabalhadores relataram conviver diariamente com a possibilidade de serem demitidos.

Ainda em relação às percepções dos trabalhadores bancários, Cabral et al. (2018) realizaram pesquisa para caracterizar as relações entre Motivação para o Trabalho, Comprometimento Afetivo e Exaustão Emocional. Participaram da pesquisa

361 bancários, trabalhadores de agências e da Direção Geral de uma instituição bancária do Rio Grande do Sul. Os resultados evidenciaram que, em geral, a motivação para o trabalho dentre os funcionários do setor bancário é muito semelhante aos de profissionais de outros setores econômicos. Contudo, quando analisados os aspectos relacionados à motivação intrínseca, o resultado apresentado é inferior à média das demais organizações brasileiras, indicando necessidade de promoção de maior autonomia nas relações de trabalho. Destaca-se que a motivação intrínseca é aquela que leva o trabalhador a realizar o seu trabalho movido pela satisfação pessoal ou pela identificação com seus próprios valores. (CABRAL *et al.*, 2018).

Nesse sentido, a reflexão dos autores foi de que a reinvenção da tecnologia não repercutiu na necessária reinvenção das estratégias de gestão de pessoas e de gerenciamento de talentos, uma vez que os bancos ainda têm o desafio de superar os processos que tolhem a criatividade e a subjetividade dos funcionários. Ao mesmo tempo em que os profissionais das instituições bancárias são criativos e mais bem preparados para o mercado, apresentam dificuldade em relação a sentimentos de autonomia, competência e identificação com o trabalho realizado. (CABRAL *et al.*, 2018).

Essa reflexão corrobora com os achados de pesquisa de Silva e Rossetto (2010), quanto ao paradoxo vivenciado pelos ocupantes de cargos gerenciais do setor. Os autores colocam que, se de um lado, as organizações bancárias destacam a importância da subjetividade na prática gerencial, dando ao gerente a liberdade de expressar as suas reflexões e questionamentos quanto às práticas organizacionais, de outro, os obrigam a adotar padrões de controle aliados a uma elevada exigência de produtividade. Ao mesmo tempo, as evidências apresentadas por Cabral *et al.* (2018) se alinham às ponderações de Silva e Navarro (2012), que relatam o empobrecimento do trabalho bancário, apesar da exigência de novas competências, tais como a capacidade de assumir tarefas diferenciadas e maiores responsabilidades. Esse empobrecimento é marcado pelo esvaziamento da identidade profissional, pela perda da condição de crescimento pessoal e também pela fonte de possíveis sofrimentos psíquicos que podem interferir na saúde dessa população. (SILVA; NAVARRO, 2012).

Do ponto de vista da exaustão emocional, a pesquisa de Cabral et al. (2018) trouxe evidências de que é superior dentre os bancários, em relação ao observado em trabalhadores dos demais setores econômicos. Uma análise mais específica permitiu verificar que a exaustão emocional entre os trabalhadores de agências é superior do que a verificada entre os trabalhadores da direção geral, fato que deve demandar maior atenção dos profissionais da área de gestão de pessoas.

Ainda na busca de analisar os aspectos emocionais que afetam os bancários, cita-se Silva e Rossetto (2010), que realizaram pesquisa com gerentes homens casados, de um dos maiores bancos brasileiros. Evidências do estudo demonstram que, mesmo entre os homens, há fatores que ocasionam conflitos entre o exercício da função gerencial e as relações familiares. Para os autores, esse conflito afeta emocionalmente os gerentes, já que os desafiam a compatibilizar os interesses do cargo aos seus objetivos de carreira e à vida fora do ambiente organizacional.

O alto grau de exigência faz com que o gerente atribua mais valor à dimensão trabalho, dedicando maior tempo e energia à atividade profissional do que à família, amigos e a si próprio. Os conflitos entre o exercício do cargo de gerente e as relações em família trazem implicações sérias aos gerentes, pois as reações emocionais, o cansaço físico e os problemas de saúde afetam a sua qualidade de vida, dentro e fora da empresa. Além disso, a sobrecarga de trabalho gera inúmeros efeitos negativos, os quais impactam o exercício dos papéis no ambiente familiar. (SILVA; ROSSETTO, 2010).

O estudo de Silva e Rosseto (2010) comprovou que os gerentes não conseguem “desligar-se” dos problemas familiares quando estão no ambiente de trabalho, o que afeta a sua concentração e disposição. Esse fato suscita um processo de transformação advindo das alterações no ambiente empresarial e nas relações familiares, considerando que marido e esposa exercem atividade profissional e por isso compartilham as responsabilidades quanto à educação dos filhos e atividades domésticas. (SILVA; ROSSETTO, 2010). Para Arruda (2017), o adoecimento psíquico em decorrência do desequilíbrio entre as exigências da vida profissional e pessoal é mais observado nas mulheres mas, nesse caso, vem acompanhado pela dissonância entre os seus valores pessoais e os valores da instituição bancária no qual trabalham.

Outra mudança observada no setor bancário nos últimos anos foi a onda de fusões e aquisições que, de acordo com Duarte e Silva (2013), impactou em gatilhos

geradores de novos ciclos de carreira. Na visão dos referidos autores, o contexto de mudança fez com que os funcionários atribuíssem novo significado às suas carreiras e encontrassem formas de repensar seus objetivos e metas pessoais, mediante a adoção de estratégias de enfrentamento às mudanças.

Duarte e Silva (2013) realizaram pesquisa junto a bancários que vivenciaram transformações devido às aquisições. Um dos achados dessa pesquisa foi a capacidade dos funcionários do setor para superar as condições adversas vivenciadas no ambiente de trabalho em transformação. Essa superação e reconstrução da carreira ocorreu por meio da adoção de três posturas distintas, de acordo com o perfil dos funcionários. A primeira, se deu através da definição pessoal de um novo estágio de exploração da carreira, incluindo a fixação de novos objetivos, metas e planos de ação para concretizá-los. A segunda, foi representada pela simples adequação às novas exigências do ambiente de trabalho, adotada por pessoas que sabem que mudar é necessário, mas que não vislumbram novas possibilidades de carreira. E, por fim, a terceira, foi a postura adotada por pessoas que se sentiram seguras frente à mudança, porque acreditaram que sua experiência e preparo profissional eram superiores aos dos demais colegas. (DUARTE; SILVA, 2013).

Nesse trabalho, Duarte e Silva (2013) constataram que, se anteriormente a carreira era imposta pela organização e as pessoas tinham de se adaptar a um plano de carreira predefinido, agora, em face das constantes transformações que afetam o ambiente corporativo, esse plano não está mais totalmente predefinido. Sob a lógica da postura frente à carreira, os autores desafiam as perspectivas de Silva e Navarro (2012), de Arruda (2017) e de Falk e Kanan (2016). Isso se dá na medida em que declaram que, no novo contexto, as competências para adaptação às mudanças organizacionais tornaram-se estratégicas, e a construção da carreira passa a ser uma trajetória influenciada pelo ambiente, mas principalmente pelas decisões individuais dos funcionários do setor. (DUARTE; SILVA, 2013).

Para finalizar essa seção, confronta-se as ponderações de Silva e Navarro (2012) e Cabral et al. (2018), no que diz respeito a manutenção ou saída do emprego no setor bancário. Para Silva e Navarro (2012), a carreira bancária, de certa forma, perdeu parte da atratividade, de modo que, para muitos jovens, essa atividade profissional passou a ser encarada tão somente como um meio de ingresso no mercado de trabalho, a partir do qual é possível alavancar objetivos profissionais.



Entretanto, conforme evidenciado por Cabral et al. (2018), a regulação extrínseca material apurada dentre os funcionários do setor é superior à verificada em outros setores. Isso evidencia que o suprimento financeiro, a relativa estabilidade profissional e a possibilidade de realização de projetos materiais geram forte relação de dependência com o emprego. Nesse sentido, os funcionários do setor tendem a assumir o trabalho motivados por fatores extrínsecos, tais como estabilidade, status social e profissional, o que talvez se explique pelo fato de que o trabalho bancário ainda possibilita o acesso a vantagens de caráter financeiro que esse mesmo trabalhador não conseguiria acessar de modo tão facilitado no mercado de trabalho. Além disso, especialmente no contexto de um banco público, ficou evidenciado que os bancários apresentam compromisso afetivo mais elevado do que as demais classes trabalhadoras brasileiras, o que se constitui em aspecto positivo e estratégico para a área de gestão de pessoas das instituições bancárias. (CABRAL *et al.*, 2018).

#### 2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para encerrar o capítulo destinado a contemplar o referencial teórico deste trabalho, apresenta-se a seguir quadro-síntese contendo os principais assuntos e autores até então pesquisados. Esta tabela também se destina a favorecer a construção dos conceitos que direcionarão o método de pesquisa e procedimentos para coleta e análise dos dados deste estudo.

Quadro 1 – Síntese do Referencial Teórico

<b>TEMÁTICA GUIA LIDERANÇA FEMININA</b>	
DESVAUX, 2017; PÉRRILEUX; SZAFARZ, 2015; HOYT; MURPHY, 2016; EAGLY; CARLI, 2003; KANAN, 2010; ELLIOTT; STEAD, 2018; EAGLY; HEILMAN, 2016; EAGLY; CARLI, 2003; HEILMAN, 2001, 2012.	
<b><i>Subtema Liderança Feminina e Estereótipos</i></b>	EAGLY; KARAU, 2002; HEILMANN, 2012; HOYT; MURPHY, 2016; KOENIG et al., 2011; SCHEIN, 1973; POWELL; BUTTERFIELD, 1979; SHINAR, 1975.

<i>Agência e Comunhão</i>	HOGUE; 2016; GARTZIA; BANIANDRÉS, 2016; SCHEIN, 1973; MÖLDERS et al., 2018; ZHENG; SURGEVIL; KARK, 2018; HEILMAN; OKIMOTO, 2007; ROSETTE et al., 2016; RUDMAN; GLICK, 1999, 2001.
<i>Descrição e Prescrição</i>	HEILMAN, 2001, 2012; HEILMAN et al., 2004.
<i>Congruência de Papéis</i>	EAGLY; KARAU, 2002; JOHNSON et al., 2008; FERGUSON, 2018; EAGLY; CARLI, 2003; HEILMAN, 2001,2012; HEILMAN ET AL. 2014; RUDMAN; GLICK, 1999, 2001; HEILMAN; OKIMOTO, 2007; HOGUE, 2016; GARTTTZIA; BANIANDRÉS, 2016; ROSETTE ET AL., 2016; MÖLDERS ET AL., 2018.
<i>Estereótipos de Emoção</i>	BRESCOLL, 2016; BROSI et al., 2016.
<b>TEMÁTICA GUIA CARREIRA DE MULHERES</b>	
KALYSH; KULIK; PERERA, 2016; FRITZ; VAN KNIPPENBERG, 2018; POWELL; BUTTERFIELD, 2015; KOSSEK; BUZZANELL, 2018; KOSSEK; SU; WU, 2016; KEMP; ZHAO, 2016; MOTA; NETO; TANURE, 2017; SHEPPARD, 2018; NYBERG et al., 2018; VIAL; NAPIER; BRESCOLL, 2016; KARAZI-PRESLER; SASSON-LEVY; LOMSKY-FEDER, 2018; ELLIOTT; STEAD, 2018; CUADRADO; GARCÍA-AEL; MOLERO, 2015.	
<b><i>Subtema Liderança e Carreira</i></b>	HEWLETT, 2002; BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008; VIANA ET AL., 2017; SILVA; NOGUEIRA; NEVES, 2010; BURNETT ET AL., 2013; KALYSH; KULIK; PERERA, 2016.
<b><i>Subtema Metáforas</i></b>	CARLI; EAGLY, 2016; RYAN; HASLAM, 2007; GLASS; COOK, 2016; CHISHOLM-BURNS, 2017; RYAN et al., 2016, CROSBY; WILLIANS; BIERNAT, 2004.
<b>TEMÁTICA GUIA LIDERANÇA FEMININA E CARREIRA DE MULHERES NO SETOR BANCÁRIO</b>	

<p><b><i>Subtema Panorama Mulheres no Setor Bancário</i></b></p>	<p>SELTZER, 2011; ÖZBILGIN; WOODWARD, 2004; AL-ALAWI, 2016; BATOOL; TAHIR, [s.d.]; VERMA, 2018; RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2016, 2019; METZ, 2005; CHAN, 2016; JAMALI; SAFIEDDINE; DAOUK, 2006.</p>
<p><b><i>Subtema Limitações à ascensão na carreira e à ocupação de cargos de liderança</i></b></p>	<p>DELGADO-PIÑA et al., 2020; AL-ALAWI, 2016; CHAN, 2016; RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2016, 2019; SANDBERG, 2013; KUNA, 2019; LING; ZHANG; TAY, 2020; FERNÁNDEZ; BERMÚDEZ, 2000; SLANK, 2019; CLANCE; IMES, 1978.</p>
<p><b><i>Subtema Setor bancário: mudanças e atratividade da carreira</i></b></p>	<p>SILVA; NAVARRO, 2012; ARRUDA, 2017; FALK; KANAN, 2016; CABRAL et al., 2018; SILVA; ROSSETTO, 2010; DUARTE; SILVA, 2013.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Finalizada a apresentação do Referencial Teórico que embasa este trabalho, será realizado, no capítulo a seguir, o detalhamento do percurso metodológico a ser adotado para a realização desta pesquisa.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é descrito o método de pesquisa utilizado para o alcance dos objetivos deste trabalho. Na primeira seção, é realizada a contextualização do campo e das unidades de análise, são descritos os participantes da pesquisa e os critérios para sua seleção. Após, são descritos os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados, e apresentadas as técnicas para a análise do conteúdo.

Esta pesquisa é um estudo de campo, de abordagem qualitativa e de natureza exploratória. Para Flick (2018), a pesquisa qualitativa é aquela que:

Utiliza o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção de construção social das realidades em estudo e se interessa pelas perspectivas dos participantes, pelas práticas cotidianas e pelos conhecimentos de todos os dias referentes à questão em estudo. (FLICK, 2018, p.3).

Além de não buscar enumerar ou medir os eventos estudados, a pesquisa qualitativa “parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”. (GODOY, 1995, p.68). Já a adoção da pesquisa exploratória justifica-se por tratar-se de tema recente, que ainda não apresenta teorias sistematizadas e conhecimento científico desenvolvido. (KÖCHE, 1997). Evidência para essa afirmação é o número pequeno de artigos (apenas sete) localizados na base de dados da Capes, nos últimos 20 anos, discutindo liderança feminina no setor bancário, conforme já demonstrado no capítulo de Introdução deste trabalho. “A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos, apesar de evidentes” (OLIVEIRA NETTO, 2008, p.26), proporcionando ao pesquisador maior familiaridade com o problema para assim torná-lo mais explícito. (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A estratégia de pesquisa é a pesquisa de campo, caracterizada pela coleta de dados junto aos participantes, além da pesquisa bibliográfica, utilizando recursos de diferentes tipos de pesquisa. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Conforme Fontelles et al. (2009), a pesquisa de campo é utilizada com mais frequência pelas ciências sociais e humanas, e busca coletar dados para responder a problemas relacionados a grupos, comunidades ou instituições, com vistas a compreender diferentes aspectos da realidade em estudo. Destaca-se que o termo “pesquisa de campo” é muito comum na antropologia e na sociologia, pois tais ciências passaram a utilizar o termo para

diferenciar os estudos conduzidos “em campo”, no ambiente natural dos indivíduos ou grupos pesquisados, daqueles estudos conduzidos em laboratório em ambiente controlado pelo pesquisador. (GODOY, 1995).

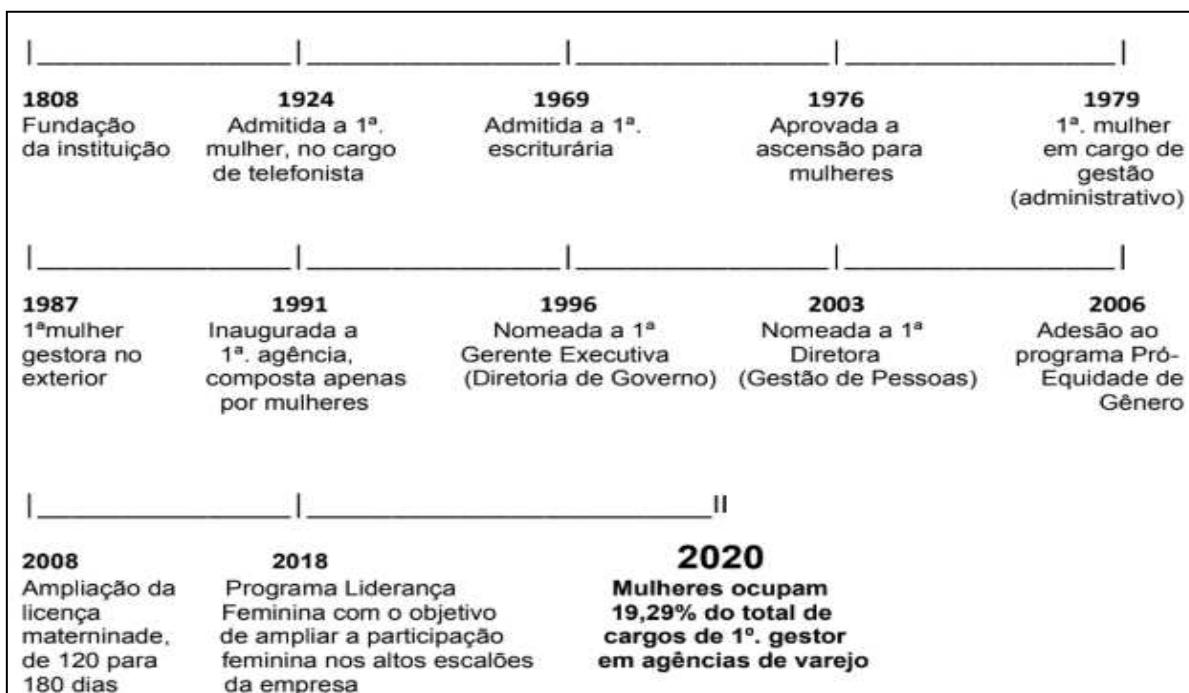
Os objetivos da pesquisa justificam a adoção do paradigma fenomenológico, que é selecionado, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), quando se busca compreender as perspectivas dos indivíduos ou grupos sobre o fenômeno estudado, através de suas experiências, pontos de vista e opiniões. Com base nisso, o fenômeno é analisado a partir das perspectivas dos participantes, em ambiente natural e em relação ao contexto.

### 3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO E UNIDADES DE ANÁLISE

#### 3.1.1 Campo de Pesquisa

Para melhor contextualizar o campo de pesquisa, foi incluída a Figura 1 abaixo, que resume o histórico da participação feminina no Banco WXZ.

Figura 1 – Um breve histórico da participação feminina na organização



Fonte: dados fornecidos pela instituição, elaborado pela autora.

Os dados da Figura 1 explicitam que, apesar de o Banco ter sido fundado em 1808, somente em 1969 (161 anos depois), admitiu a participação de mulheres em cargo passível de ascensão na carreira. Contudo, apenas em 1976 (168 anos após sua fundação) foi possibilitada a ascensão feminina na instituição. O histórico anteriormente também demonstra a adesão, em 2006, ao Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal. Deste momento em diante, a organização passou a implementar políticas para elevar a participação das mulheres em cargos de liderança, como o estabelecimento de metas percentuais (cotas) e prioridades para a nomeação de mulheres em cargos de 1ª gestora em agências. Mais recentemente, em 2018, o Banco lançou o Programa Liderança Feminina. Todavia, não obstante esses esforços, observa-se que a desigualdade na ocupação dos cargos mais elevados, incluindo a gestão de agências estratégicas<sup>11</sup>, ainda permanece.

O Programa Liderança Feminina, lançado em 2018, foi implementado em três fases. A primeira delas foi a realização de pesquisa quantitativa através da aplicação de questionários via web para 700 funcionários em todo o país, incluindo gerentes gerais e gerentes intermediários de unidades varejo, táticas, estratégicas e de apoio, homens e mulheres<sup>12</sup>.

O objetivo da pesquisa foi identificar as barreiras “invisíveis”<sup>13</sup> percebidas para ascensão das mulheres no Banco e os resultados foram divulgados no material de um

<sup>11</sup> Todos os dados aqui explicitados foram extraídos de documentos internos do Banco WXZ, incluindo a descrição do Programa Liderança Feminina, iniciado em 2018 e finalizado em 2019.

<sup>12</sup> Os resultados da fase quantitativa do Programa Liderança Feminina foram:

- 89% das mulheres respondentes **se sentem motivadas** a assumir novos cargos gerenciais no Banco;
- 71% das gestoras tem **clareza sobre os requisitos necessários à ascensão**;
- 69% dos homens e 54% das mulheres concordam que a avaliação de desempenho é coerente com os requisitos para a ascensão profissional;
- 70% dos respondentes concordam que as mulheres demonstram interesse em ascender profissionalmente no Banco;
- 80% dos homens e 50% das mulheres acreditam que as diretrizes estratégicas do Banco permitem a ascensão da liderança feminina.

<sup>13</sup> A pesquisa do Programa Liderança Feminina também detectou algumas “**barreiras invisíveis**” percebidas pelos respondentes, conforme a seguir:

- a) **Mobilidade:** existe a necessidade de mudanças constantes do local de trabalho;
- b) **Família e filhos:** as mulheres não se candidatam a determinadas vagas porque isso dificulta o cumprimento das responsabilidades familiares;
- c) **Homens tendem a nomear homens:** a análise dos inscritos para ascensão em outubro de 2018 mostrou que 70% eram homens. A partir dessa análise, o próprio Banco questionou: “Teríamos mais mulheres nomeadas caso houvesse mais mulheres inscritas nas oportunidades?”.
- d) **Ausência de medidas efetivas para a expansão do número de mulheres líderes:** mais de 50% dos respondentes percebe lacunas no que se refere à liderança feminina no Banco e à adoção de medidas efetivas para promover a equidade de gênero na instituição pesquisada.

curso autoinstrucional disponibilizado a todos os funcionários. Após a primeira fase, de pesquisa quantitativa, foram realizados cerca de 10 *workshops* com os 700 participantes, em momentos distintos. Nesses, foram identificados outros aspectos que influenciam a baixa participação feminina no Banco, tais como o *networking* e as redes de comunicação, a autoconfiança, a disponibilidade de tempo e a valorização da diversidade.

Na terceira fase do Programa, foram realizadas cinco sessões de *coaching* coletivo *on line* com todos os participantes inscritos. Essas sessões ocorreram entre 1º. de abril e 13 de maio de 2019. Por fim, o Banco lançou em sua plataforma *web* um curso autoinstrucional com duração estimada de três horas, destinado a todos os funcionários da instituição, no qual explicita sua preocupação com o tema e oferece dicas às mulheres que desejam o encareiramento<sup>14</sup>.

Assim, considerando o porte da instituição financeira pesquisada, conforme descrito no Capítulo 1, e seu histórico quanto à participação feminina, definiu-se como campo de pesquisa deste estudo as agências de varejo do Banco WXZ localizadas no estado do Rio Grande do Sul (RS). Com vistas a caracterizar esse campo específico, foi elaborada a Tabela 6 abaixo, que demonstra a composição do quadro gerencial do segmento varejo do Rio Grande do Sul, por gênero:

Tabela 6 – Total de agência de varejo no estado do RS, por nível –  
Número de agências geridas por homens X número de agências geridas por  
mulheres – abril/2020

NÍVEL AGÊNCIA	MULHERES		HOMENS		TOTAL AGÊNCIAS POR NÍVEL	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
A	5	9,43%	48	90,57%	53	16,56%
B	4	11,11%	32	88,89%	36	11,25%
C	25	24,51%	77	75,49%	102	31,88%
D	18	18,37%	80	81,63%	98	30,63%
E	11	35,48%	20	64,52%	31	9,69%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>63</b>	<b>19,69%</b>	<b>257</b>	<b>80,31%</b>	<b>320</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados fornecidos pela instituição, elaborada pela autora.

<sup>14</sup> Dados extraídos da Universidade Corporativa *web* do Banco WXZ.

Quando comparados os dados da Tabela 2, que mostra o número total de agências do país X cargos de liderança por gênero, disposta no Capítulo 1, e os dados da Tabela 7, identifica-se ligeira semelhança entre o percentual de gestoras mulheres no estado do RS e no Brasil. Entretanto, quando analisados os percentuais de cargos de liderança ocupados por mulheres nível a nível, fica evidenciada uma diferença expressiva entre os percentuais de líderes femininas, com maior discrepância nos números de mulheres ocupantes de cargos nível “E” no estado do RS em relação ao panorama geral do país.

Enquanto a média Brasil indica que 22,81% dos cargos de gerentes nível “E” são ocupados por mulheres, o RS aponta para 35,48% de ocupação em cargos de mesmo nível. Diferença importante é também observada na ocupação, por mulheres, nos cargos de nível B: são 11,11% no RS contra 18,50% na média Brasil.

Sendo assim, a escolha por delimitar o campo de estudo no estado do RS levou em consideração a discrepância na ocupação dos cargos por nível de agência em relação à média do país, conforme explicitado anteriormente, e também a proximidade geográfica e conhecimento prévio dos participantes, o que tende a facilitar a interlocução com a pesquisadora e contribuir para a boa condução do estudo. (BONI; QUARESMA, 2005).

### 3.1.2 Unidades de Análise

Todos os participantes da pesquisa são ocupantes do cargo de gerente geral de agência do segmento varejo do estado do Rio Grande do Sul (RS). O critério de inclusão para seleção no presente estudo foi o tempo mínimo de dois anos no cargo de gerente geral de agência. Essa escolha buscou qualificar os respondentes a partir da possibilidade de evolução na carreira, que é atingida somente após completados dois anos no cargo.

Quanto aos critérios de exclusão, foram excluídos da pesquisa todos os pares da pesquisadora, que ocupam o cargo de gerente geral nas demais agências da superintendência comercial a que está subordinada. Foram também excluídos os gerentes gerais participantes da turma de Mestrado em que a pesquisadora se encontra matriculada. Esses critérios foram adotados com vistas a minimizar vieses de percepção e avaliação na condução do estudo e análise dos dados.



Em relação à participação dos gerentes homens, destaca-se tratar-se de escolha para a obtenção da percepção masculina quando ao tema estudado, de acordo com os objetivos propostos nesta pesquisa.

### 3.2 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas. Essas entrevistas são realizadas a partir de um roteiro de assuntos ou perguntas, e cabe ao entrevistador elaborar outros questionamentos para elucidar situações ou obter maiores informações sobre determinado tema. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Segundo Flick (2013), as entrevistas semiestruturadas permitem ao pesquisador obter a visão do participante acerca da questão problema de pesquisa. Destaca-se que as perguntas da entrevista não necessariamente foram aplicadas em ordem específica. Da mesma forma, algumas questões foram realizadas em formulação diferente da inicial, de acordo com a evolução das respostas e conforme a interação entre a pesquisadora e os entrevistados. (FLICK, 2013).

Foi definido *a priori* o número aproximado de 30 participantes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), sendo 50% de homens e 50% de mulheres, como forma de compreender uma quantidade de casos capaz de integrar ao estudo a maior variedade de narrativas possível. (FLICK, 2009). Entretanto, dada a disponibilidade dos gerentes entrevistados e a saturação dos dados obtidos, foram entrevistados 14 mulheres e 11 homens, de diferentes níveis de agência e atualmente lotados em diferentes regiões do Estado.

O público para as entrevistas foi integralmente identificado através de aplicativo disponível no sistema interno do Banco, que traz informações sobre o nome do funcionário, cargo, agência a que está vinculado, nível de agência, data da posse na dependência e dados para contato. Para essa identificação, foram adotados os critérios de inclusão e exclusão dos participantes já descritos no item 3.1.2.

Os convites para participação foram emitidos através de mensagem padrão direcionada ao celular corporativo dos participantes, via aplicativo *Whatsapp*. Nessa mensagem foram incluídos dados básicos do trabalho, tais como a identificação da pesquisadora, os nomes do curso e da instituição de ensino, o tema da pesquisa, a forma de realização e o tempo previsto para entrevista. Nesse momento, foi solicitado

aos participantes para que, caso aceitassem participar da pesquisa, indicassem o melhor dia e horário para a realização da conversa, respeitando sua conveniência.

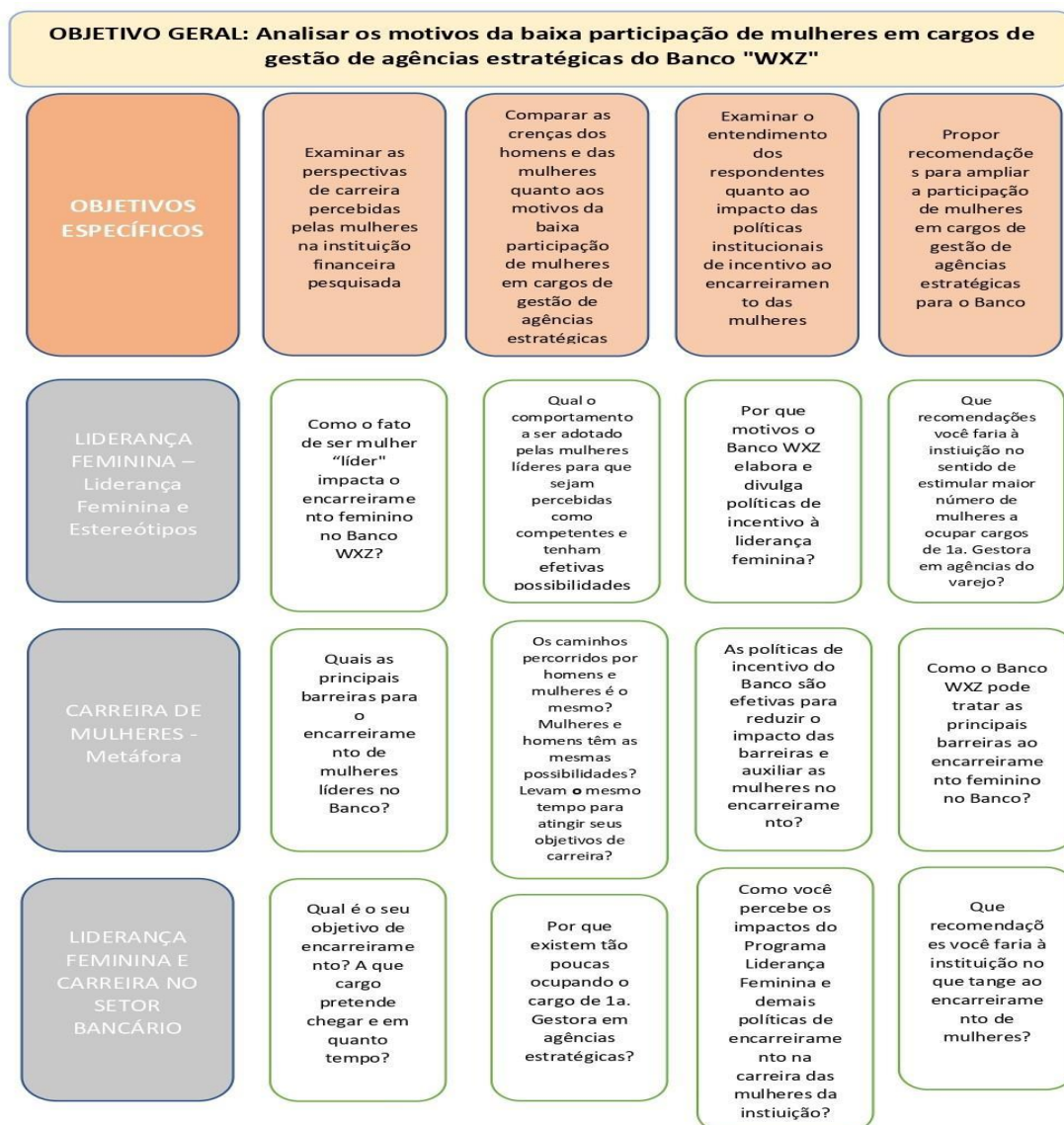
Ao todo, foram convidados 31 mulheres e 14 homens. As entrevistas com as mulheres foram realizadas após o horário de trabalho, por escolha das entrevistadas. Aquelas que recusaram o convite para participar informaram não possuir tempo disponível nem durante a jornada de trabalho, nem à noite, quando estão normalmente envolvidas com seus filhos pequenos ou pais idosos. Algumas também manifestaram certo descontentamento com seu momento atual de carreira e julgaram que os sentimentos ora experimentados poderiam levá-las a efetuar manifestações equivocadamente negativas sobre o tema do trabalho.

Proporcionalmente ao número de convites enviados, o aceite quanto à participação foi maior entre os homens, sendo que boa parte deles optou por responder a entrevista em seu horário de trabalho, enquanto estava nas suas respectivas agências.

A coleta de dados foi realizada em duas fases. Para a primeira fase, foi utilizado o guia de perguntas construído durante o planejamento desta pesquisa, que levou em consideração o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, assim como as temáticas-guia desenvolvidas no referencial teórico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Esse guia de perguntas consta na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Guia de Perguntas 1



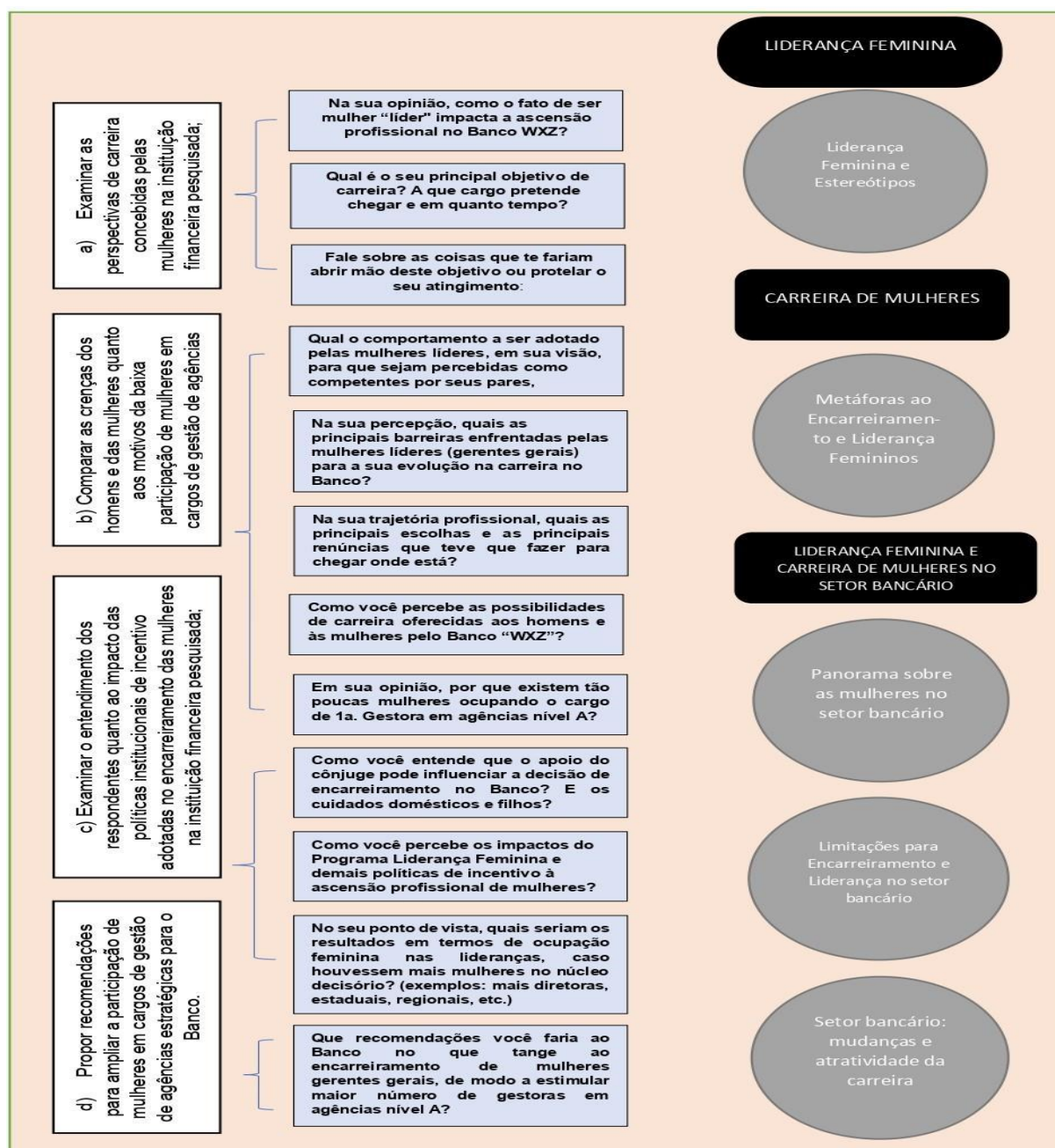
Fonte: elaborado pela autora

Com base nesse guia, foram realizadas sete entrevistas, todas com gerentes gerais mulheres. Essas entrevistas ocorreram entre os dias 19 e 29 de outubro de 2020, e tiveram seus dados tratados a partir de 13 de janeiro de 2021.

Durante o tratamento dos dados, verificou-se a necessidade de ajustes no roteiro, mediante a inserção de novas perguntas e exclusão de outras não utilizadas nas conversas, ou pouco representativas em termos de produção de conteúdo capaz de responder à questão de pesquisa. Para isso, foi utilizada uma planilha de Excel, na qual o guia de perguntas foi confrontado com as perguntas efetivamente utilizadas e presentes nas transcrições das entrevistas.

A decisão de promover alterações no guia de perguntas está alinhada ao conceito de Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 426), que afirma que, “na pesquisa qualitativa as primeiras entrevistas normalmente são abertas e do tipo ‘piloto’, e vão se estruturando conforme o trabalho de campo avança”. Assim, a partir dos dados produzidos na primeira fase de entrevistas, foi elaborado um segundo guia de perguntas, conforme Figura 3.

Figura 3 – Guia de Perguntas Revisado



Fonte: elaborado pela autora

A segunda etapa de entrevistas teve início em 29 de janeiro e foi finalizada em 24 de março de 2021. Nessa fase foram entrevistadas sete gerentes gerais mulheres e onze gerentes gerais homens.

Todas as entrevistas foram realizadas através de chamadas de vídeo *Whatsapp*, devido à pandemia do COVID-19. As chamadas foram integralmente gravadas em áudio e posteriormente transcritas, para posterior codificação e análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

### 3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Quanto aos procedimentos éticos de pesquisa, foram observadas as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, de acordo com a Resolução 510/2016 CNS-CONEP e Resolução nº 196/1996 do Ministério da Saúde, que criou os Comitês de Ética e Pesquisa (CEPs) para analisar e autorizar pesquisas dessa natureza.

Com relação aos participantes, previamente à realização das entrevistas, foi colhida a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Com relação à instituição financeira pesquisada, foi colhida a autorização antes do início da pesquisa, da sua Diretoria de Gestão de Pessoas. Essa autorização foi concedida via e-mail, e manifestou-se favorável ao tema, os objetivos e o caminho metodológico pretendido, respeitando normas internas da instituição, ocasião em que foi autorizada a pesquisa. Após essa autorização inicial, também foi colhida a assinatura da representante da área de Gestão de Pessoas que conduz o tema Liderança Feminina na instituição (Apêndice A).

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram analisados com o auxílio do software NVivo para Windows, versão 1.4.

Previamente à análise, os textos das transcrições foram todos importados pelo NVivo, e foi criado um caso para cada arquivo. Para organizar os casos, cada um deles foi nominado com letras e algarismos correspondentes ao gênero do entrevistado e à ordem de realização das entrevistas. Assim, os casos contendo as entrevistas de mulheres foram nominados com a letra “M” acrescidas de um algarismo

relativo à ordem, de M1 a M14, e os casos das entrevistas com homens foram nominados com a “H” acrescidas de um numeral, de H15 a H25.

A organização dos casos importados e suas nomenclaturas pode ser consultada na Figura 4, abaixo:

Figura 4 – Casos e Nomenclaturas no NVivo

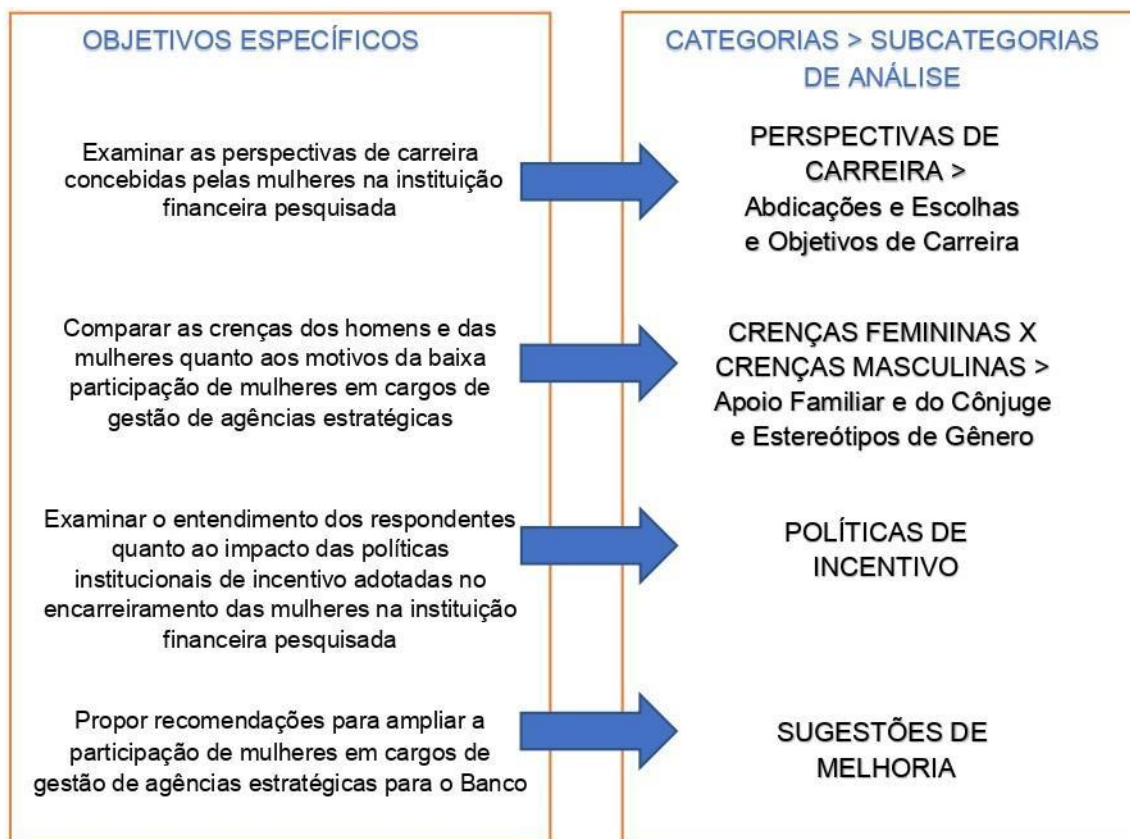
Nome	Arquivos	Referências	Modificado em	Modificado por	Classificação
20_10_2020_M2	1	1	15/05/2021 16:47	CKPL	Entrevistas
20_10_2020_M3	1	1	15/05/2021 16:47	CKPL	Entrevistas
2020_10_19_M1	1	1	15/05/2021 16:47	CKPL	Entrevistas
2020_10_21_M4	1	1	15/05/2021 16:47	CKPL	Entrevistas
2020_10_23_M5	1	1	15/05/2021 16:47	CKPL	Entrevistas
2020_10_27_M6	1	1	15/05/2021 16:48	CKPL	Entrevistas
2020_10_29_M7	1	1	15/05/2021 16:48	CKPL	Entrevistas
2021_01_29_M8	1	1	15/05/2021 16:48	CKPL	Entrevistas
2021_01_30_M12	1	1	15/05/2021 16:49	CKPL	Entrevistas
2021_01_30_M9	1	1	15/05/2021 16:48	CKPL	Entrevistas
2021_02_02_M10	1	1	15/05/2021 16:49	CKPL	Entrevistas
2021_02_02_M11	1	1	15/05/2021 16:49	CKPL	Entrevistas
2021_02_03_M13	1	1	15/05/2021 16:49	CKPL	Entrevistas
2021_02_05_M14	1	1	15/05/2021 16:49	CKPL	Entrevistas
2021_02_08_H15	1	1	15/05/2021 16:50	CKPL	Entrevistas
2021_02_09_H16	1	1	15/05/2021 16:50	CKPL	Entrevistas
2021_02_09_H17	1	1	15/05/2021 16:50	CKPL	Entrevistas
2021_03_09_H18	1	1	15/05/2021 16:50	CKPL	Entrevistas
2021_03_10_H19	1	1	15/05/2021 16:50	CKPL	Entrevistas
2021_03_11_H20	1	1	15/05/2021 16:51	CKPL	Entrevistas
2021_03_11_H21	1	1	15/05/2021 16:51	CKPL	Entrevistas
2021_03_23_H22	1	1	15/05/2021 16:52	CKPL	Entrevistas

Fonte: NVivo versão 1.4, conforme dados impostados pela autora

Após a importação dos casos, foram inseridos no NVivo os códigos e subcódigos referentes às categorias e subcategorias definidas *a priori*. As categorias foram definidas a partir dos objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa, e as subcategorias definidas de modo a contemplar a base teórica já desenvolvida no trabalho.

As categorias e subcategorias definidas *a priori* estão descritas na Figura 5:

Figura 5 – Objetivos Específicos X Categorias &gt; Subcategorias de Análise



Fonte: elaborado pela autora

A definição de categorias e subcategorias *a priori* considerou critério da “pertinência”, conforme Bardin (2016):

... uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido. Na pertinência (*pertinens*: que diz respeito a, relativo a...) há uma idéia de adequação ótima. O sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação, as questões do analista e/ou corresponder às características das mensagens.” (BARDIN, 2016, p.150)

Definidas as categorias e subcategorias de análise, partiu-se para a leitura de cada um dos casos, com concomitante codificação manual do texto. No momento da releitura dos trechos codificados, foram detectadas repetições expressivas em relação a elementos não cogitados inicialmente. Esses elementos são: a) o impacto da maternidade nas escolhas das mulheres e da instituição, e b) às dúvidas das mulheres quanto às próprias competências para liderança.

Dada a pertinência desses elementos e sua relevância quanto à possível resposta à pergunta de pesquisa, decidiu-se por estabelecer novas subcategorias, o que ensejou o reinício do processo de codificação.

A hierarquia de códigos e subcódigos pode ser verificada na Figura 6:

Figura 6 – Codificação dos Dados

Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
PERSPECTIVAS DE CARREIRA	0	0	21/02/2021 08:18	CKPL	21/02/2021 08:18	CKPL
Objetivos de Carreira	13	23	21/02/2021 09:23	CKPL	21/03/2021 17:23	CKPL
Dúvidas quanto à própria compe	8	23	21/02/2021 19:59	CKPL	30/05/2021 19:50	CKPL
Maternidade e carreira	14	50	21/02/2021 08:26	CKPL	21/04/2021 16:54	CKPL
Abdicações e Escolhas	14	70	21/02/2021 08:21	CKPL	11/04/2021 17:17	CKPL
CRENÇAS MASCULINAS	0	0	21/02/2021 08:19	CKPL	21/02/2021 08:19	CKPL
Apoio familiar e do cônjuge	9	22	21/04/2021 16:55	CKPL	23/05/2021 16:08	NV
Estereótipos	11	52	21/02/2021 08:23	CKPL	23/05/2021 16:08	NV
Percepções quanto à barreiras e	11	59	21/04/2021 16:09	CKPL	23/05/2021 16:08	NV
CRENÇAS FEMININAS	0	0	21/02/2021 08:19	CKPL	21/02/2021 08:19	CKPL
Apoio familiar e do cônjuge	13	24	21/02/2021 08:27	CKPL	21/04/2021 17:04	CKPL
Estereótipos	14	65	21/02/2021 08:22	CKPL	27/03/2021 17:59	CKPL
Percepções quanto à barreiras e	13	68	21/02/2021 08:20	CKPL	21/04/2021 16:49	CKPL
SUGESTÕES DE MELHORIA	24	68	21/02/2021 09:33	CKPL	11/04/2021 18:34	CKPL
POLÍTICAS DE INCENTIVO	24	87	21/02/2021 08:19	CKPL	05/04/2021 17:54	CKPL

Fonte: NVivo versão 1.4, conforme dados impostados pela autora

A codificação foi efetuada caso a caso, em ordem de realização das entrevistas e a partir do caso M1. Todas as referências foram agrupadas segundo as categorias definidas *a priori* e as subcategorias emergentes. A emergência da subcategoria “Maternidade e Carreira” ensejou a inserção de novo item no referencial teórico da pesquisa, com vistas a possibilitar a análise das falas.

Após finalizado o processo de codificação, o texto das referências de cada categoria foi todo copiado e colado no Word. Nesse momento, foram identificados em cada categoria, recortes de falas trazendo semelhanças e possíveis respostas à pergunta de pesquisa. Por este motivo, decidiu-se por agrupar as falas com opiniões semelhantes em itens, capazes de suportar uma análise mais objetiva dos dados.

Exemplo para essa decisão é subcategoria “Maternidade e Carreira”, vinculada à categoria “Perspectivas de Carreira”. Diante da abordagem do assunto sob diversas nuances, as referências foram agrupadas em quatro itens que, na opinião da pesquisadora, melhor sistematizaram a análise e a apuração dos resultados.



Além da codificação dos casos, foi também efetuada a classificação dos dados sociodemográficos dos participantes, com o auxílio do NVivo. Nessa classificação, foram considerados a idade, o grau de escolaridade, o tempo na instituição, o cargo atual, o tempo no cargo em mesmo nível de agência e o número de agências no qual o participante já exerceu o cargo de gerente geral. Essas definições foram construídas com base nos critérios para seleção dos participantes utilizados nas entrevistas realizadas na pesquisa de Karazi-Presler, Sasson-Levy e Lomsky-Feder (2018). Os participantes também foram qualificados conforme seu estado civil, número de filhos e idade dos filhos, considerando as proposições lançadas por Verma (2018) em relação ao encareiramento feminino. A partir do conhecimento empírico prévio da pesquisadora, também foram incluídos como critérios de classificação o exercício de atividade profissional pelo cônjuge e a residência usual do participante durante os dias de trabalho.

A tela contendo os critérios de classificação sociodemográfica pode ser consultada na figura 7, abaixo:

Figura 7- Classificações de arquivos

Nome	Tipo	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
Demográfica		21/03/2021 18:51	CKPL	08/04/2021 15:12	CKPL
Nome	Tipo	Criado em	Criado	Modificado em	Modifi
Gênero	Texto	21/03/2021 18:52	CKPL	21/03/2021 18:52	CKPL
Idade	Texto	21/03/2021 18:54	CKPL	06/04/2021 10:31	CKPL
Estado Civil	Texto	21/03/2021 18:55	CKPL	21/03/2021 18:56	CKPL
Cônjuge exerce atividade profissional	Texto	21/03/2021 18:56	CKPL	21/03/2021 19:04	CKPL
Casal reside maior parte do tempo em	Texto	21/03/2021 18:57	CKPL	21/03/2021 18:57	CKPL
Filhos	Texto	21/03/2021 18:58	CKPL	21/03/2021 18:58	CKPL
Idade Filhos	Texto	21/03/2021 18:59	CKPL	06/04/2021 11:06	CKPL
Grau de Escolaridade	Texto	21/03/2021 19:02	CKPL	21/03/2021 19:02	CKPL
Área de formação acadêmica	Texto	21/03/2021 19:03	CKPL	06/04/2021 10:26	CKPL
Tempo de empresa	Texto	21/03/2021 19:06	CKPL	21/03/2021 20:59	CKPL
Nível de gerência atual	Texto	21/03/2021 19:06	CKPL	21/03/2021 19:06	CKPL
Tempo no nível de gerência atual	Texto	21/03/2021 19:08	CKPL	06/04/2021 11:07	CKPL
Número de agências em que já trabalhou	Texto	21/03/2021 19:09	CKPL	21/03/2021 19:09	CKPL

Fonte: NVivo versão 1.4, conforme dados impostados pela autora

Para preservar o sigilo quanto à identidade dos entrevistados, decidiu-se pela não exposição dos dados sociodemográficos adotados para classificação em formato

de tabela. Em vez disso, os dados obtidos serão comentados a seguir, no capítulo “Análise dos Dados Sociodemográficos”.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

A partir deste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, será exposta a análise quanto aos dados sociodemográficos dos participantes e na sequência, serão discutidos os resultados qualitativos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas.

Os participantes das entrevistas foram escolhidos de forma aleatória e mediante a utilização de aplicativo corporativo, respeitados os critérios de inclusão e exclusão definidos no item 3.1.2. Os seus dados demográficos demonstram elevada heterogeneidade, especialmente em relação à idade, tempo de empresa, número de agências como gerente geral e tempo no nível de gerência atual.

Essas diferenças evidenciam que a ascensão na carreira no Banco WXZ não se dá por tempo de banco, idade ou tempo na função, e indicam a presença de outros fatores, tais como as escolhas de carreira, a maternidade e eventuais barreiras percebidas pelos gerentes gerais e funcionários do Banco WXZ. Para melhor ilustrar as diferenças e semelhanças identificadas, serão comentados alguns casos a seguir.

As entrevistadas M1, M3, M9 e M10 são um exemplo de semelhanças e diferenças. Todas são mulheres, com idades entre 35 e 39 anos, e todas, à exceção da entrevistada M1, possuem entre 15 e 19 anos de empresa. Contudo, somente M1, que possui entre 10 e 15 anos de empresa, está no cargo de gerente nível A.

Dentre os seis gerentes nível A entrevistados, dois são mulheres (M1 e M7) e quatro são homens (H17, H18, H19 e H21). Todos têm em comum o fato de estar à frente de uma agência nível A, mas apresentam diferenças em relação à idade e ao tempo de empresa. M1 está com 38 anos, enquanto H21 está com 52. M1 está na empresa há 12 anos enquanto H21 está na empresa há 37. Diferenças são também verificadas quanto ao número de agências em que já trabalharam ocupando o cargo gerente geral. Os entrevistados M7 e H18 estão na terceira agência, enquanto o entrevistado H21 está em sua sexta agência. Quando analisado o tempo na função atual, também se notam diferenças expressivas, partindo de um mês (H18 e H21) a cinco anos (M1).

Assim como a idade e o tempo de empresa, percebe-se que o estado civil também não determina ou prejudica a evolução na carreira, nem para os homens, nem para as mulheres. Dos 25 entrevistados, sete são separados ou solteiros. Dentre

esses sete, somente o entrevistado H19 é gerente nível A, sendo os demais ocupantes de cargos de gerente geral níveis B, C e E.

Com relação ao exercício de atividade profissional pelo cônjuge, identifica-se que os cônjuges das entrevistadas M1 e M7, ambas gerentes nível A, exercem atividade profissional. Em contrapartida, segundo os dados dos entrevistados homens gerentes nível A (H17, H18 e H21), apenas a cônjuge de H18 exerce atividade profissional.

Dentre os entrevistados casados, dois gerentes homens (H15 e H24) e duas gerentes mulheres (M2 e M14) residem em local distante do cônjuge durante os dias úteis. Destes, apenas a entrevistada M14 não tem filhos, e todos são gerentes de agência níveis C, D ou E.

Quanto à maternidade, apenas três das 14 gerentes gerais mulheres entrevistadas não tem filhos. As gerentes sem filhos, entrevistadas M8, M10 e M14, estão em agências níveis E, C e D, respectivamente. Quanto à idade e ao tempo de empresa, observa-se que todas tem mais de 39 anos de idade e mais de 16 anos de empresa.

Sobre a formação acadêmica, nota-se que os participantes apresentam graus de escolaridade semelhantes, assim como áreas de formação acadêmica relacionadas à atividade principal da instituição, como Administração, Economia, Direito. Exceção para o fato é M11, formada em Agronomia e com título de Mestrado.

Dentre os participantes mais jovens, seis têm entre 35 e 40 anos de idade, quatro destes entre 10 e 15 anos de Banco. Destes, há um homem e uma mulher gerentes nível A. Os maiores extremos são a entrevistada M1, que está na quinta agência como gerente geral e ocupa o cargo de gerente nível A há cinco anos, e o entrevistado H18, que está na terceira agência como gerente geral e ocupa o cargo de gerente nível A há um mês.

Do total de 25 entrevistados, cinco estão com mais de 50 anos de idade: M7, M11, H20, H21 e H25. No caso das mulheres, M7 e M11 estão na instituição há mais de 20 anos. A entrevistada M7 é gerente nível A há três anos e essa é sua terceira agência como gerente geral. Enquanto isso, a entrevistada M11 é gerente nível B há uma semana, e está em sua quinta agência. Dentre os homens, o entrevistado H21 está no Banco há 37 anos, em sua sexta agência como gerente geral e é nível A há apenas um mês. Já o entrevistado H20 tem 36 anos de empresa, é gerente nível B há

três anos e está em sua terceira agência como gerente geral. Dentre os entrevistados homens, destacamos o caso de H25 que, com 50 anos de idade e 36 anos de instituição, está há oito anos como gerente nível C.

A síntese dos dados sociodemográficos dos entrevistados pode ser consultada no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Síntese dos Dados Sociodemográficos

<b>IDADE</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>de 35 a 39 anos</i>	4	2
<i>de 40 a 44 anos</i>	4	4
<i>de 45 a 49 anos</i>	4	2
<i>50 anos ou mais</i>	2	3
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>até 14 anos</i>	1	0
<i>de 15 a 19 anos</i>	5	6
<i>de 20 a 24 anos</i>	7	2
<i>25 anos ou mais</i>	1	3
<b>NÍVEL DE GERÊNCIA ATUAL</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>Nível A</i>	2	4
<i>Nível B</i>	2	1
<i>Nível C</i>	5	4
<i>Nível D</i>	2	0
<i>Nível E</i>	3	2
<b>NÚMERO DE AGÊNCIAS COMO GERENTE GERAL</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>até 3</i>	10	7
<i>3 ou mais</i>	4	4
<b>TEMPO DE FUNÇÃO NO ATUAL NÍVEL DE GERÊNCIA</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>até 1 ano</i>	1	2
<i>de 1 a 3 anos</i>	8	7
<i>3 anos ou mais</i>	5	2
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>casado (a)</i>	9	9
<i>separado/divorciado (a)</i>	4	2
<i>solteiro (a)</i>	1	0
<b>EXERCÍCIO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL PELO CÔNJUGE</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>cônjuge trabalha fora</i>	8	6
<i>cônjuge não trabalha</i>	1	3

<i>não possui cônjuge</i>	5	2
<b>RESIDÊNCIA COM O CÔNJUGE EM DIAS ÚTEIS</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>reside com o cônjuge</i>	7	7
<i>reside noutra cidade em razão do cargo</i>	2	2
<i>não possui cônjuge</i>	5	2
<b>NÚMERO DE FILHOS</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>não possui</i>	3	1
<i>de 1 a 2</i>	11	8
<i>3 ou mais</i>	0	2
<b>NÚMERO X IDADE DOS FILHOS</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>até 2 anos</i>	2	1
<i>de 3 a 5 anos</i>	2	2
<i>de 6 a 10 anos</i>	1	
<i>de 11 a 15 anos</i>	2	6
<i>de 16 a 20 anos</i>	5	1
<i>21 anos ou mais</i>	1	1
<b>ÁREA DE FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>	<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
<i>Administração</i>	9	5
<i>Economia</i>	2	0
<i>Direito</i>	0	4
<i>Agronomia</i>	1	0
<i>Processamento de Dados</i>	2	0
<i>Contabilidade</i>	0	1
<i>Ciências Sociais</i>	0	1

Fonte: elaborado pela autora.

Encerrada a análise do perfil dos entrevistados, será efetuada, na próxima seção, a análise dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Os dados qualitativos foram analisados segundo as seguintes categorias: Perspectivas de Carreira, Crenças Femininas *versus* Crenças Masculinas, Políticas de Incentivo e Possibilidades de Aprimoramento.

### 5.1 PERSPECTIVAS DE CARREIRA

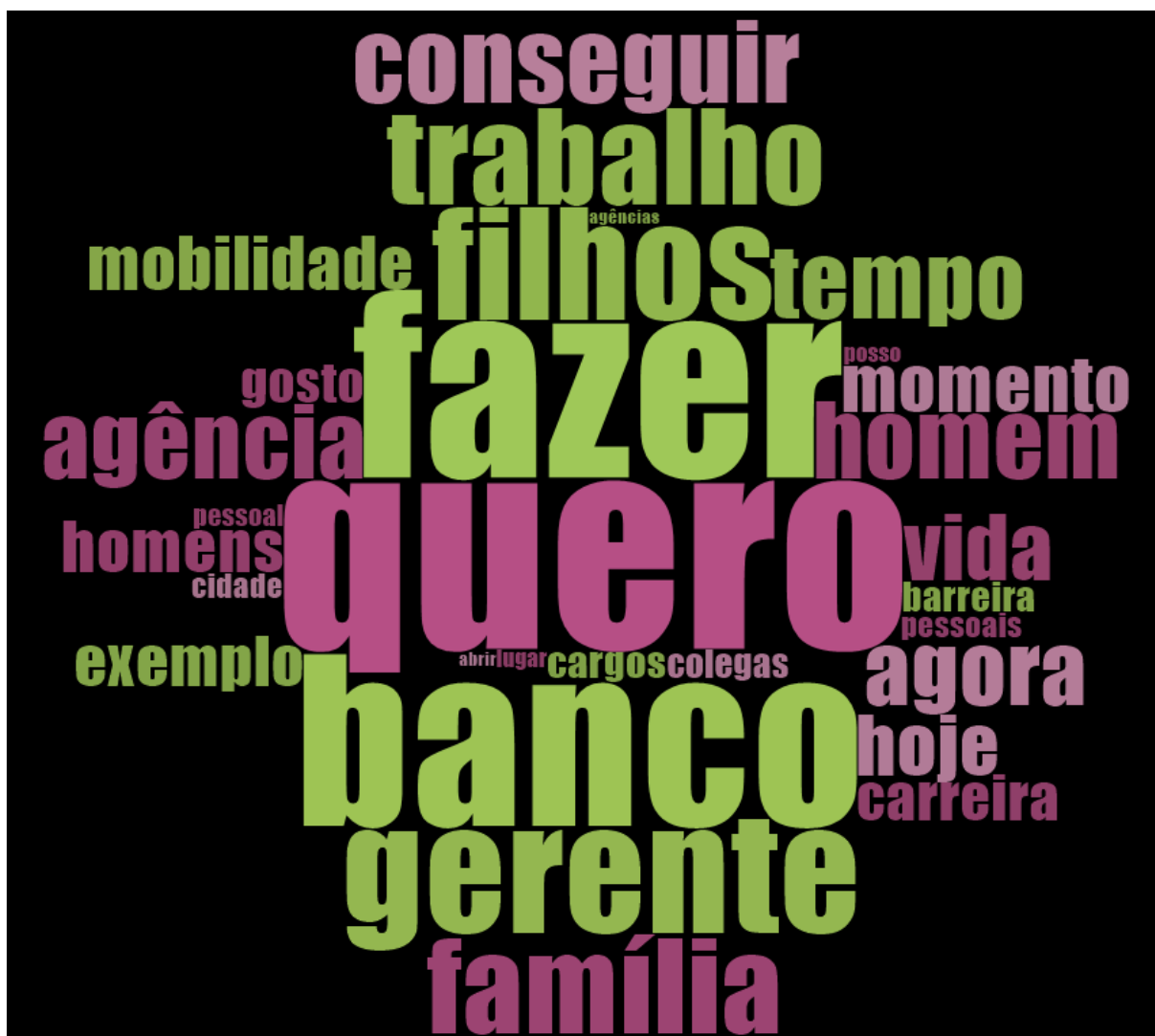
Para análise da categoria Perspectivas de Carreira, os dados foram classificados nas subcategorias “Abdicações e Escolhas”, “Maternidade e Carreira”, “Objetivos de Carreira” e “Dúvidas quanto à própria Competência”, definidas nessa ordem, a partir do número de referências capturadas via aplicativo NVivo.

Previamente à análise qualitativa dos dados, foi executada pesquisa em relação às 30 palavras mais repetidas pelas entrevistadas em suas falas. As palavras foram agrupadas segundo as suas derivadas e a palavra mulher (ou mulheres) foi indicada como “impedida” em função da maior incidência verificada, tanto nesta, como nas demais categorias de análise.

Assim, a pesquisa sobre a frequência de palavras trouxe o seguinte resultado: a palavra mais repetida foi “quero” (114 vezes), seguida pela palavra “fazer” (107 vezes) e pela palavra “banco” (100 vezes).

As palavras mais frequentes da categoria “Perspectivas de Carreira” constam na nuvem de palavras a seguir:

Figura 8 – Nuvem de palavras “Perspectivas de Carreira”



Fonte: NVivo versão 1.4, conforme consulta efetuada pela autora

Identificados os termos mais frequentes, serão detalhados a seguir os achados qualitativos mais relevantes desta categoria.

### 5.1.1 Abdicações e Escolhas

Neste item serão descritas as escolhas pessoais e o histórico de abdições das entrevistadas, os quais impactaram fortemente em suas trajetórias profissionais e ascensão na carreira.



### 5.1.1.1 A vida pessoal em primeiro lugar

Para boa parte das gerentes entrevistadas, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional deve ser preservado. Nesse sentido, ficou evidenciado que embora as mulheres gerentes desejem ascender profissionalmente, elas também exercem a opção de preservar a sua vida pessoal (família, amigos, residência, rede de apoio, etc.), em detrimento da ascensão na carreira.

A fala da entrevistada M10, gerente nível C, solteira e sem filhos, ilustra esse aspecto:

*“Eu acho que só conciliar com a minha vida pessoal, assim, né? [...] Eu vou sempre procurar conciliar trabalhar em um lugar que eu gosto de trabalhar, pra manter minha vida pessoal junto com isso, né?” (E M10)*

Essa escolha, de priorizar a vida pessoal em relação à vida profissional, é condizente com os achados de Sheppard (2018) e Nyberg et al. (2018).

### 5.1.1.2 Renunciar é preciso

As renúncias exercidas pelas mulheres gerentes, por força da decisão de ascender profissionalmente, são inúmeras. Essas renúncias incluem deixar a própria casa, até lançar mão do convívio mais frequente com familiares (pais e irmãos). Algumas delas renunciam, até mesmo, ao convívio diário com cônjuge e filhos pequenos.

As falas das entrevistadas M12 e M13, gerentes nível C, ilustram parte dessas renúncias:

*“[...] ser despojada daquelas coisas, assim, ah, da minha casa, das minhas coisas, assim, tem que ter um certo despojamento e encarar isso como uma missão, como uma coisa que você, né? Um projeto de vida [...]” (E M12)*

*“[...] quando eu saí, eu tinha casa em (cidade X) tá? Casa boa. [...] Eu abri mão da minha casa, eu abri mão de um monte de coisas, né?” (E M13)*

A entrevistada M14, gerente nível D, casada e sem filhos, relata a difícil renúncia quanto ao convívio familiar e com o cônjuge. M14 está na sua segunda agência como gerente geral, e atualmente convive com o marido apenas aos finais de semana.

*“[...] eu abri mão do convívio familiar, sabe? Seja com meu marido, seja com meus pais, principalmente, que são os mais próximos, os pais, e o marido. Eu precisei abrir mão desse convívio diário”. (E M14)*

Dentre todos os tipos de renúncias exercidas pelas mulheres gerentes, ficou evidente que a mais dolorosa para elas é a distância dos filhos, especialmente quando são pequenos. Exemplo dessa constatação é o relato de M2. Casada e mãe de uma filha de três anos, a entrevistada é gerente nível E em uma agência do interior. Para realizar o seu desejo de ascensão profissional, M2 optou por manter a sua filha de três anos com o cônjuge e sua mãe em sua cidade de origem, e então deslocar-se sozinha para o trabalho, a 200 quilômetros de sua residência. Por esse motivo, M2 só vê a sua filha aos finais de semana.

Essa condição de abdicar do lar, família e filhos, além de exigir grande esforço do ponto de vista prático, é geradora de culpa nas mulheres, uma vez que se sentem incompletas no trabalho e também incompletas como mães. (VIANA ET AL., 20017).

Outro exemplo de renúncia citado pelas entrevistadas são as eventuais ausências nos eventos escolares e nas tarefas concebidas como de responsabilidade das mães. A fala de entrevistada M3, separada e mãe de filhas de quatro e sete anos, descreve esse aspecto:

*“[...] eu tive que abrir mão de muita coisa pra poder virar gerente, [...] Então reunião na escola é muito difícil eu conseguir ir. Eu perdi várias.” (E M3)*

Na sua fala, M3 deixou clara a penalização sentida por não poder participar de todas as reuniões de escola das filhas, o que encontra amparo no estudo de Viana et al. (2017).

### 5.1.1.3 A escolha de protelar a ascensão na carreira

Outro achado relevante nas entrevistas foi a escolha de determinadas gerentes mulheres em adiar a sua ascensão profissional, em razão de diversos motivos, incluindo questões familiares, o compromisso com o cuidado com os filhos pequenos, o incentivo do cônjuge e as questões financeiras.

A entrevistada M4, por exemplo, está em sua segunda agência, uma nível D. É casada e mãe de uma única filha, hoje com 18 anos. A entrevistada relatou ter permanecido numa mesma agência, em cargo de gerência média, durante 17 anos.

Em seu relato, M4 conta que, quando decidiu ascender na carreira, considerou a possibilidade de seguir residindo com o marido e com a filha, para preservar o convívio da família, mas também considerando as despesas provocadas por uma segunda residência.

A fala da entrevistada M1 descreve essa escolha:

*“A gente vê muito dentro do banco, mulheres que resolvem assim, se dedicar mais e optar por buscar ascensão depois que os filhos já cresceram, depois de um novo patamar assim, e aí a mulher volta pra si mesma e resolve: ‘Agora eu vou me dedicar àquilo’”.* (ENTREVISTADA M1)

A decisão das entrevistadas por adiar a realização dos seus objetivos de carreira em razão das questões familiares, compromisso com o cuidado com os filhos pequenos e em respeito às decisões tomadas com o cônjuge está alinhada aos achados de Kossek, Su e Wu (2016). A preocupação quanto aos aspectos financeiros encontra amparo no estudo de Cabral et al. (2018), em relação às recompensas materiais valorizadas pelos trabalhadores do setor bancário.

#### 5.1.1.4 O real desejo de ascensão profissional

Um item muito presente na fala de várias entrevistadas foi a avaliação quanto ao real desejo de ascensão profissional das mulheres do Banco WXZ, considerando as questões relacionadas à maternidade, convívio com a família e cônjuge e à mobilidade. (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2016).

Esse aspecto ficou evidente na fala da entrevistada M5, ao questionar o pequeno número de mulheres inscritas nas oportunidades disponibilizadas pela empresa. Em sua fala, M5 também relatou a ausência de disponibilidade demonstrada pelas mulheres frente às exigências para ascensão profissional (VERMA, 2018):

*“[...] me chama atenção quando eu olho lá uma concorrência e eu vejo que de 20 concorrências, tem 19 homens e uma mulher concorrendo. [...] Então é muito difícil a gente querer exigir do outro lado também quando a gente também não se dispõe tanto.”* (E M5)

A entrevistada M6 reforça essa percepção, ao comentar que homens e mulheres têm as mesmas chances de ascensão profissional no Banco WXZ. Apesar

disso, de acordo com a entrevistada, as mulheres esbarram em barreiras, muitas vezes colocadas por elas mesmas, que acabam atrapalhando a sua evolução na carreira, como se não fossem dignas de posições de maior poder (KARAZI-PRESLER; SASSON-LEVY; LOMSKY-FEDER,2018):

*“As mesmas possibilidades? Na minha opinião, sim. [...] Mas assim... Eu acho que a primeira barreira que a gente precisa vencer é a nossa, é a interna. [...] Então assim, de uma forma geral, as possibilidades estão aí, mas eu penso que sim, a gente tem que vencer essas barreiras pra que o encarecimento possa ser... equânime [...]” (E M6)*

Contudo, a principal evidência em relação à escolha das gerentes mulheres está nas diversas ponderações efetuadas por elas ao escolher manter o *status quo* familiar e pessoal ou priorizar o sonho de ascender na carreira. (FRITZ, VAN KNIPPENBERG, 2018). A fala de M7 é uma das capazes de representar essas ponderações;

*“Ah, vai aparecer uma nível B lá do outro lado do estado’. A mulher vai pensar, normalmente. “Ah, pode que apareça alguma coisa mais perto, eu não vou sacrificar minha família pra ficar tão longe”. [...] Ela já pensa mais na hora de escolher.” (E M7)*

Em contrapartida, a narrativa da entrevistada M2, que optou por realizar suas aspirações pessoais em detrimento do conforto de sua vida pessoal, ilustra bem os desafios vivenciados por aquelas que realmente desejam investir na carreira:

*“Por exemplo, eu vim pra uma cidade que nem hotel tinha, eu passei praticamente dois meses sem ter onde morar, então eu dependia de hotéis em (cidade Y), ou ia e voltava pra (cidade Z) todo dia, que dá quase duas horas de viagem pra ir e duas horas pra voltar.” (E M2)*

O “querer” de M2 é complementado e descrito na fala de M10:

*“Porque quando tu quer muito, tu consegue. [...] tu tem que abrir mão de muita coisa, tu tem que abrir mão da... em alguns momentos, de tá perto da família, do teu esposo, da cobrança que tu vai ter.” (E M10)*

A partir das falas das entrevistadas, nota-se que o desejo de ascender profissionalmente é presente na maioria delas. O que ocorre, na realidade, é que a maior parte das mulheres escolhe por sublimar esse desejo, priorizando a família e os

filhos. Fica claro, contudo, que quando as mulheres gerentes são estimuladas e apoiadas pela família, a partir de uma robusta rede de apoio, a ascensão profissional é concretizada, ainda que sob alto preço.

### 5.1.2 Maternidade e Carreira

Dentre as subcategorias indicadas, foi detectado que a maternidade é um dos aspectos que mais exerce impacto nas aspirações à liderança e nas escolhas de carreira por parte das gerentes mulheres da instituição. Esse impacto se reflete em menor disponibilidade para novos desafios, tanto em termos de mobilidade quanto em termos de assunção de maiores responsabilidades. (RATH, MOHANTY, PRADHAN, 2019).

Foi também detectado que maternidade influencia as preferências da organização em relação às profissionais mulheres, fazendo com que as mulheres com filhos pequenos ou em idade reprodutiva sejam preteridas em algumas nomeações. Esse fato pode tornar-se um obstáculo para os avanços das mulheres em suas carreiras. (CROSBY; WILLIAMS; BIERNAT, 2004).

A partir dos dados obtidos nas entrevistas e com o intuito de melhor sistematizar os achados, o impacto da maternidade na carreira das mulheres gerentes foi descrito a partir de quatro construtos, cuja descrição e comentários serão feitos a seguir.

#### 5.1.2.1 Quando ser mãe pode representar um obstáculo

Na percepção das gerentes entrevistadas, a licença-maternidade e as eventuais ausências ao trabalho, com vistas a atender aos filhos pequenos, podem por vezes ser consideradas quando da escolha de candidatos para determinada vaga. Desse modo, a maternidade pode constituir prejuízo à ascensão profissional feminina na instituição. (METZ, 2005).

A entrevistada M14 comentou sobre a sensação de que algumas mulheres são preteridas em determinadas nomeações e promoções, ou porque têm filhos pequenos, ou porque manifestam a pretensão de tê-los. Essa ponderação foi explicitada na fala abaixo:

*“...por exemplo, uma mulher, quando ela vai ser nomeada, o chefe... ele sempre vai se preocupar se ela tem criança pequena, porque ela vai faltar mais. [...] Então esse tipo de situação, que é um comportamento diferente da mulher, eu acho que prejudica na escolha, sabe?” (E M14)*

A manifestação da entrevistada M9, mãe de uma menina de dois anos, contribuiu para transformar essa “sensação” em percepção. Apesar de comentar sobre uma possível superioridade feminina no tocante ao desempenho, ela admitiu que, como gerente geral, já se pegou ponderando sobre a possibilidade de determinada candidata à gerente de relacionamento em sua equipe se ausentar em função de gravidez.

*“Mas, por várias vezes, tu te pega... e até hoje acontece: ‘Ah, mas a gerente de contas, ela engravida, mas a gerente geral engravida’.” (E M9)*

Mas é o relato da entrevistada M11, mãe de uma filha de 16 anos, que confirma ainda persistirem os preconceitos no que tange ao desafio para a conciliação da maternidade e da carreira profissional pelas mulheres:

*“[...] quando eu engravidei... eu avisei pro meu chefe que eu tava grávida, ele ainda brincou: ‘Como assim? Tu não me disse nada’ ‘Ué, tô te dizendo, né? Tô grávida’. [...] a gente sabe que tinha brincadeira, mas que na verdade tinha um fundo naquilo, ele tava meio indignado, né?” (E M11)*

Do ponto de vista do posicionamento da instituição em relação à gravidez e maternidade, a reflexão da entrevistada M9 (menção anterior) evidencia um traço cultural presente em todos os vários níveis hierárquicos do Banco, incluindo as lideranças masculinas e também as lideranças femininas.

Mesma condição foi detectada no estudo de Al-Alawi (2016), que constatou que as lideranças do setor bancário creem que os compromissos femininos com a maternidade e com a família podem reduzir as condições e a capacidade das mulheres em equilibrar as exigências do trabalho e da vida pessoal. Conforme os relatos das entrevistas, essa crença está presente no Banco WXZ, e pode estar impactando o avanço de diversas mulheres mães na carreira de gerente geral.

Para Verma (2018), é sabido que os caminhos de carreira seguidos pelos homens e pelas mulheres são diferentes. Segundo a autora, enquanto o trabalho é sempre importante para os homens, para as mulheres, a prioridade à família vem em primeiro lugar. Assim, com vistas a aproveitar o potencial da força de trabalho feminina das empresas e possibilitar meios para que as mulheres possam ascender na hierarquia organizacional, cabe aos gestores a formulação de políticas capazes de identificar, analisar e compreender as diferentes dimensões das aspirações de carreira das funcionárias mulheres. Conforme Verma (2018), essas dimensões incluem a satisfação presente, a orientação para a carreira e as aspirações futuras.

#### 5.1.2.2 Quando a maternidade interfere na mobilidade:

Bueno (2007, p. 518) define a palavra “mobilidade” como substantivo feminino que significa: “qualidade ou propriedade do que é móvel ou do que obedece às leis do movimento”.

Para as gerentes mulheres entrevistadas, a palavra mobilidade significa ter disponibilidade para mudar seu local de trabalho, assim como a disposição para trabalhar em outra cidade, abandonando a convivência com os familiares, às vezes do cônjuge e filhos, em prol de uma promoção na carreira. De acordo com esse entendimento, no Banco WXZ, a mobilidade é uma escolha capaz de impulsionar ou limitar a carreira das gerentes, conforme seus desejos e suas possibilidades para equilibrar as exigências das vidas profissional e pessoal. Essa é uma percepção refletida na fala de todas as mulheres gerentes entrevistadas, a exemplo da entrevistada M1:

*“[...] pra gente conseguir, por exemplo, ascender dentro do banco, até um determinado ponto, a gente consegue ir com pouca mobilidade, sem sair muito do seu habitat, digamos assim. Agora, de um ponto em diante, já não dá mais.” (E M1)*

De outro lado, todas as gerentes entrevistadas, foram unânimes ao relatar a maior responsabilidade que possuem em relação aos cuidados do lar (no caso das sem filhos) e com as crianças pequenas (SILVA; NOGUEIRA, 2010), fato que impacta a sua disposição em mudar de cidade. Essa desigualdade na divisão das responsabilidades pode vir a constituir uma barreira às mulheres profissionais,

inibindo suas aspirações à liderança (FRITZ; VAN KNIPPENBERG, 2018), e no caso do Banco WXZ, afetar a decisão quanto à mobilidade.

A fala de M7 destaca esse aspecto:

*“[...] normalmente, pra ti ser administradora, tu tem que mudar de cidade. [...] E muitas vezes, por causa dos filhos, a mulher não quer fazer isso. [...] Nesse sentido assim, que, normalmente, a mulher que acaba ficando na cidade com os filhos “(E M7)*

A mudança, conforme as entrevistadas, normalmente representa uma possibilidade de ascensão profissional, mas traz com ela alguns impactos indesejados e de difícil conciliação com as exigências do cargo. O primeiro, de ordem afetiva, diz respeito à ausência do convívio familiar diário, o que repercute na quebra da rede de apoio. (VIANA et al., 2017). O segundo, de ordem prática, está relacionado à necessária mudança de residência, incluindo aluguel ou compra de novo imóvel, nova matrícula escolar para os filhos, novas contratações de pessoas para tarefas domésticas, além da readaptação a uma nova realidade local.

Dados os impactos da mudança de cidade, algumas entrevistadas optam por assumir o risco de rodar cerca de 200 quilômetros por dia para o trabalho, priorizando preservar sua residência e a rede de apoio para cuidado dos filhos. Esse é caso da entrevistada M3, recentemente separada e mãe de crianças com quatro e sete anos, que relatou que reside na região metropolitana e trabalha há mais de dois anos em uma agência a 70 quilômetros de sua residência.

#### 5.1.2.3 Os filhos pertencem às mães (mais do que aos pais):

Para boa parte das entrevistadas, a responsabilidade quanto aos cuidados com a família acaba interferindo no foco dedicado pelas mulheres às obrigações do trabalho, o que representa sobrecarga às mulheres e vantagem aos homens. (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008). A fala de M1 exemplifica essa percepção:

*“Os homens, eles às vezes têm mais facilidade porque, normalmente, por trás deles, existe uma estrutura familiar de uma mulher que dá conta de tudo sozinha, né? Então, a mulher que cuida dos filhos, a mulher que dá conta de casa, de tudo, e ele só vai focar no trabalho. E a mulher não é assim.” (E M1)*



A entrevistada M13 reforça a percepção de M1 quanto à diferença de condições entre homem e mulher, dadas as responsabilidades domésticas e com filhos, em termos de dedicação e foco ao trabalho, mais necessários a cada nível gerencial:

*“[...] quanto maior o cargo, mais dedicação, que a gente não pode ser hipócrita, né? E daí, tem que ter mais, digamos assim, mais dedicação e tem que saber que às vezes a gente (se) cobra... a cobrança um pouco maior. E o homem me parece mais fácil, porque parece que não tem tanta carga em casa, né?” (E M13)*

A entrevistada M5 complementa a fala de M13, ao comentar sobre a integralidade de tempo em que a mulher desempenha o papel de mãe e a diferença que isso representa perante os seus colegas homens, que aparentemente ainda não absorveram parte das responsabilidades concebidas como “femininas” (SILVA; NOGUEIRA; NEVES, 2010):

*“Porque eu acho que parece que o homem entra pra dentro do banco, e ele vai ser funcionário do banco, e a gente entra pra dentro do banco, vai ser funcionária do banco e continuar sendo todos os atributos de mulheres antes, mãe e filho, aquela coisa toda, que realmente é assim, né[...].” (E M5)*

Outros elementos marcantes nas falas das entrevistadas foram os maiores esforços empreendidos pelas mulheres em relação às entregas das metas e objetivos traçados pela empresa, considerando o acúmulo das tarefas profissionais e domésticas. Esse acúmulo de tarefas, segundo as entrevistadas, pode fazer com que muitas mulheres abdicuem de assumir maiores responsabilidades perante o Banco, o que afeta as suas possibilidades de crescimento profissional.

A entrevistada M9, por sua vez, recentemente separada e mãe de uma filha de 2 anos, destacou sentir limitações para ascensão na carreira pela necessidade de proporcionar a presença materna, conforto e boas condições de vida à filha pequena. Em sua fala, M9 comentou que, caso fosse homem, possivelmente deixaria a filha com a mãe para dedicar-se a um avanço na carreira, com possível mudança de cidade.

Silva, Nogueira e Neves (2010) destacam a importância da conciliação trabalho-família como essencial para a igualdade das condições de trabalho entre os

gêneros. Contudo, segundo as falas das mulheres gerentes do Banco WXZ, essa igualdade de condições ainda está longe de ser alcançada.

#### 5.1.2.4 Os eventos extra jornada

Um aspecto relevante também comentado pelas entrevistadas foi a necessária participação das gerentes gerais mulheres em eventos extra jornada, tais como eventos sociais noturnos, especialmente nas cidades do interior, além de reuniões de trabalho. Essas reuniões, que antes da pandemia eram normalmente realizadas nas sedes de cada superintendência regional, demandavam tempo para deslocamento e possíveis noites fora de casa.

Conforme a entrevistada M6, essa necessidade de passar alguns dias fora de casa e estender o trabalho além do horário normal faz com que as mulheres gerentes dediquem tempo ainda menor aos filhos e família, influenciando a decisão de ascender na carreira.

*“[...] você não é gerente, sei lá, das sete e meia às seis e meia, se tu tiver um compromisso na cidade, você tem que ir. [...] Então eu acho que essa questão assim de você não ter a sua família perto e estar bastante ausente, daqui a pouco, pros filhos, né?” (E M6)*

As percepções das entrevistadas em relação aos eventos extra jornada estão amparadas nos achados de Al-Alawi (2016), que destaca que o trabalho em posições de liderança demanda maior esforço, exigindo maior tempo para compromissos e implicando na assunção de maiores responsabilidades.

No Banco WXZ, além das tarefas do trabalho em si, é possível que sejam demandadas às gerentes algumas tarefas após o expediente, durante os finais de semana ou em feriados. Determinados cargos também demandam frequentes viagens de negócios e reuniões externas à empresa. (AL-ALAWI, 2016). E algumas mulheres podem não se adaptar a essas exigências, seja por inadequação ao seu estilo de vida, seja por suas obrigações familiares. (VERMA, 2018).

A não adaptação à exigência do trabalho além da jornada convencional faz com que parte das profissionais mulheres do Banco WXZ optem por não ascender na carreira. Entre as gerentes entrevistadas, ficou evidenciado que essa exigência

impacta na decisão em permanecer ocupando cargos de gerência geral em agências menores, que não nível A, uma vez que, quanto maior o nível da agência, maior tende a ser a necessidade do trabalho além da jornada convencional.

### 5.1.3 Objetivos de carreira

O objetivo de chegar, no mínimo ao cargo de gerente nível A, foi relatado por boa parte das entrevistadas. Mas um aspecto relevante, embora se trate de pesquisa qualitativa, é que seis, dentre as 14 mulheres gerentes entrevistadas, afirmam não estar dispostas a assumir um cargo de gerente geral em uma agência nível A.

Outra constatação foi de que os objetivos de carreira declarados pelas gerentes variam bastante, tanto com relação ao cargo pretendido quanto em relação ao horizonte de tempo para atingir esse cargo. Esses objetivos consideram, dentre outros aspectos, a satisfação com a própria trajetória profissional e incentivos do Banco, o apoio da família e do cônjuge, a disposição em abrir mão do convívio familiar diário e a afinidade com determinadas áreas de trabalho na empresa.

A entrevistada M8, por exemplo, revelou certa insatisfação com o Banco diante da recente reestruturação. Essa mudança ocasionou o fechamento de algumas agências menores (em sua maioria níveis E e D), o que exigiu a realocação compulsória dos funcionários para outras dependências, normalmente localizadas em cidades próximas. Tais modificações fizeram com que M8 repensasse as suas pretensões de carreira:

*“Depois da reestruturação, eu tô reavaliando as minhas opções, se eu vou optar por continuar minha carreira enquanto gestora de agência, se eu vou optar a minha carreira pra continuar na questão do encarreiramento, [...]”*  
(E M8)

A proximidade da família e a preservação do convívio com os filhos também foram citados pelas entrevistadas como fatores que fazem com que não queiram assumir uma gerência nível A. A entrevistada M12 é um exemplo dessa escolha. Gerente geral nível C há 10 anos, M12 diz que busca conduzir sua carreira de modo a preservar o equilíbrio entre as exigências do cargo de gestora de agência, a proximidade com a família e a manutenção da rede de apoio em sua cidade de origem.

A fala da entrevistada M2 vai ao encontro da opção de M12:

*“E essa questão da minha carreira, eu vou ser bem sincera contigo, o meu objetivo seria estar mais próximo da minha família. Um dia a minha nenezinha chegou pra mim, ela me disse assim: ‘Ai mamãe, eu sinto tanto a tua falta’.” (ENTREVISTADA M2)*

Algumas entrevistadas, ainda, relataram objetivos voltados para cargos de nível tático e estratégico do Banco, mais relacionados a questões técnicas e menos relacionadas à liderança. Essas aspirações, foram mencionadas pelas entrevistadas M13 e M10. Ambas destacaram que essa ambição está ligada à possibilidade de maior aprendizado, mas também de influenciar e auxiliar um número maior de pessoas com o seu trabalho.

A diferença quanto aos objetivos de carreira das gestoras mulheres é percebida, inclusive, dentre as entrevistadas gerentes nível A. Enquanto M7 afirma que não deseja a ascensão profissional e que deverá permanecer em uma nível A até a aposentadoria, M1 comenta sobre sua intenção de ascender para o cargo de superintendente comercial assim que a filha pequena estiver um pouco mais crescida:

*“Eu sempre quis chegar numa nível A, gestora numa nível A, que é onde eu estou, né? [...] porque eu sei que superintendente, eu teria que ter a mobilidade de sair do estado e o meu esposo trabalha (na empresa X), que é no Rio Grande do Sul. Então, eu me disponho eu ficar de um lado do estado, ele ficar no outro, [...]” (E M7)*

*“Então assim, eu pretendo, sim, mas eu sei que eu preciso desse tempo agora, pelo menos mais um ano assim, até ela tá um pouquinho maior, não exigir tanto assim, que eu consiga me organizar um pouco melhor, sabe? As coisas não são excludentes, né? Só que precisa respeitar esse tempo dela. Esse tempo, ela precisa, ela precisa de mim. Então assim, regional, não tem vida.” (E M1)*

As falas das entrevistadas permitem concluir que os objetivos e escolhas de carreira das gerentes do Banco WXZ guiam-se por aspectos práticos e particulares à realidade de cada mulher, mas decisivos à sua escolha. Esses aspectos são moldados por fatores do contexto social no qual as mulheres gerentes estão inseridas (KOSSEK; SU; WU, 2016), uma vez que todas as entrevistadas justificaram as suas opções a partir das suas responsabilidades com filhos e família (HEWLET, 2002). Esse cenário de escolha evidencia que o papel social do homem perante às

responsabilidades familiares ainda carece de reconfiguração. (SILVA; NOGUEIRA, 2010).

Outra evidência em relação aos objetivos de carreira foi a de que todas as entrevistadas manifestaram o desejo de permanecer no cargo, apesar das exigências, muito embora algumas não desejem ascender à uma nível A. Esse desejo de manter-se na função retrata a nova identidade feminina descrita por Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008), em que a mulher prioriza o a família, mas também prioriza o trabalho.

#### 5.1.4 As dúvidas quanto à própria competência

Estudos sobre esterótipos de gênero relatam serem comuns as expectativas de baixo desempenho em relação às mulheres, em especial em ambientes com predominância masculina, como o mercado financeiro. (EAGLY; HEILMAN, 2016). Se soma a isso a depreciação das mulheres bem sucedidas em relação aos equivalentes homens. (HEILMAN et al., 2004).

Além disso, os estereótipos de gênero ocasionam uma imagem pré-concebida sobre as mulheres líderes, acarretando queda no desempenho, desengajamento e redução das aspirações para a assunção de cargos de liderança. (HOYT; MURPHY, 2016).

Os relatos de parte das gerentes entrevistadas demonstram que esses estereótipos estão presentes na mente das próprias mulheres do Banco WXZ. Esse é o caso da entrevistada M4, que comentou sobre a tendência das mulheres em não crer na própria capacidade (EAGLY; HEILMAN, 2016), se questionando a cada momento sobre sua real condição de cumprir com suas atribuições da forma esperada pela empresa:

*“[...] as mulheres, elas já têm uma tendência a desacreditar da capacidade delas. De vez em quando uma mulher acorda e acha assim: ‘Não sei nem o que eu tô fazendo aqui, porque eu não sei fazer nada disso’. [...] ‘Bah, eu não sei nada disso, eu não sei, eu não sei’ ‘Como é que eu abro essa agência e tomo conta disso aqui o dia inteiro? Como é que eu vou cuidar de tudo isso?’. A mulher tem essa coisa. [...] a mulher fica se questionando, fica questionando a capacidade dela o tempo inteiro.” (E M4)*

O relato da entrevistada M10 ilustra os questionamentos de algumas mulheres em relação às suas próprias competências profissionais, o que pode trazer

impedimentos para a candidatura a determinados cargos de liderança (HOYT; MURPHY, 2016), impactando em sua ascensão:

*“Mas eu acho que as mulheres também sim, se põem muitas barreiras, a gente vê muitas mulheres que não se sentem confiantes de se candidatarem a cargos, né? A mulher se cobra mais, eu acho. Acho que a mulher, ela quer ter certeza de que ela tá 100% preparada pra aquele cargo, ela não aceita, às vezes, se candidatar e depois correr atrás de aprender, né.” (E M10)*

Evidências quanto aos questionamentos em relação à própria competência também foram verificadas na fala da entrevistada M9, que aborda a tendência da mulher em pensar que “não está pronta” para determinado cargo, levando em conta as competências exigidas pelo Banco:

*“A gente se coloca barreira, né? Eu acho que uma das barreiras que a gente se coloca é, às vezes: ‘Não tô pronta’.” (E M9)*

Já a fala de M14 se presta a complementar e explicar como se dá esse processo de questionamento:

*“[...] eu fico pensando: “Será que eu tenho competência pra isso?”. [...] Então assim, a gente sente essa insegurança: e se eu não fizer? E se eu não fizer bem feito? E se eu fizer errado? Então tem tudo isso, e cada passo que tu dá é uma dificuldade a mais, sabe? [...] Eu me pressiono muito porque é da minha natureza, tá? Eu tenho trabalhado isso, o meu nível de cobrança, sabe? Eu me cobro demais, mais do que eu cobro os outros.” (E M14)*

A partir das falas aqui apresentadas, nota-se que um aspecto psicológico também presente no Banco WXZ é o do fenômeno do impostor. Um exemplo desse fenômeno é a fala de M14, que revela insegurança quanto à própria capacidade. Nessa manifestação, M14 expressa uma expectativa de baixos resultados, mesmo tendo um histórico de entregas acima do esperado pelo Banco, situação alinhada ao estudo de Fernández e Bermúdez (2000).

Outra manifestação que exemplifica de modo claro a presença desse fenômeno é a fala de M4, relatada na página anterior. Ao comentar *“Não sei nem o que eu tô fazendo aqui, porque eu não sei fazer nada disso”*, M4 demonstra questionar sua própria inteligência, evidenciando que não acredita em si mesma. (SLANK, 2019).

Para Ling, Zhang e Tay (2020), os indivíduos que experimentam o fenômeno do impostor convivem como uma intensa sensação de autódúvida sobre as suas competências, e por isso tendem a buscar a perfeição em suas atividades. Apesar de não haver comprovação científica sobre a prevalência desse fenômeno em mulheres, existem evidências sobre a maior incidência em indivíduos pertencentes a grupos historicamente marginalizados (SLANK, 2019). Essa é uma condição presente no Banco WXZ, pois apesar de mais de 200 anos de existência, a ascensão feminina na instituição tornou-se possível apenas a partir da década de 1970.

Outro aspecto importante desse fenômeno está contido no estudo de Slank (2019) e também está presente na fala de parte das entrevistadas. Ocorre que, por tornarem-se incapazes de reconhecer os seus próprios talentos, algumas gerentes mulheres do Banco WXZ são tímidas em relação à busca de suas realizações, o que as impede de ascender profissionalmente. (SLANK, 2019).

## 5.2 CRENÇAS MASCULINAS *VERSUS* CRENÇAS FEMININAS

Neste item serão abordadas as crenças dos homens e das mulheres entrevistados em relação às barreiras e estímulos institucionais para o encarecimento de mulheres no Banco WXZ. Também serão confrontadas as percepções de ambos quanto a eventuais preconceitos relacionados a estereótipos de gênero e a importância do apoio familiar e do cônjuge.

Desta forma, para a análise desta categoria, os dados foram classificados nas subcategorias “Percepções quanto às barreiras e estímulos institucionais”, “Estereótipos de gênero” e “A ascensão na carreira e o apoio familiar e do cônjuge”, definidas nessa ordem, a partir do número de referências capturadas via aplicativo NVivo.

Previamente à exposição dos resultados, serão citados os termos mais mencionados pelos entrevistados, representados a seguir da nuvem de palavras da Figura 9. Nesta categoria, as palavras mais frequentes foram: homem/homens (261 vezes), banco (116 vezes) e gerente (95 vezes).

Figura 9 – Nuvem de palavras “Crenças Masculinas versus Crenças Femininas”



Fonte: NVivo versão 1.4, conforme consulta efetuada pela autora

### 5.2.1 Percepções quanto às barreiras e estímulos institucionais

As percepções a respeito das barreiras e estímulos institucionais serão aqui tratadas como o modo em que, com base em aspectos culturais, as mulheres e homens gerentes gerais notam e sentem a condução das questões relacionadas à carreira, por parte da organização. Importante frisar que essas percepções não dizem respeito às políticas oficiais, como por exemplo, a nomeação por cotas, mas refletem impressões e sentimentos relativos às práticas organizacionais cotidianas. São aspectos tênues que representam as escolhas da organização em relação às mulheres, materializadas nas atitudes das chefias e refletidas nas escolhas femininas.



### 5.2.1.1 Equivalência nas oportunidades, diferença nas escolhas

De modo geral, as mulheres profissionais deparam-se com muitas limitações à ascensão na hierarquia organizacional. Parte dessas limitações é constituída por suas próprias escolhas, refletidas nas aspirações à liderança (NYBERG et al., 2018) e na opção de não enfrentar os desafios referentes à assunção de maiores responsabilidades. (SHEPPARD, 2018). Outras escolhas femininas estão representadas pela recusa ou aceitação da exigência de mobilidade (VIANA et al., 2017) e pela decisão por quebrar os paradigmas de gênero. (HEILMAN, 2012).

A entrevistada M12 afirma que parte da responsabilidade de termos tão poucas mulheres como gerentes em agências nível A cabe às escolhas das próprias mulheres. Nessa afirmativa, M12 cita seu próprio exemplo, uma vez que ocupa o cargo de gerente nível C há mais de oito anos, e não deseja ascender na carreira:

*“E um pouco também, eu acho, que é da mulher, né? Porque se eu já estou há sete, oito anos, nove, nas nível C e ainda não tenho vontade de ir pra uma B ou uma A, eu acho que a culpa, um pouco, é nossa também, né?”*  
(E M12)

Dentre os motivos citados por M12 para não ascender na carreira está a necessidade de mudança para cidades maiores e mais distantes, considerando a concentração de agências níveis A e B nos maiores centros regionais ou na região metropolitana. Nessa escolha, M12 pondera a rede de apoio que possui na cidade onde reside com a família, e também a indisponibilidade para mudança de cidade por parte do cônjuge, que é profissional liberal e responsável por maior parte da renda familiar.

Outro motivo mencionado por M12 é o relativo conforto proporcionado pela gestão de uma agência de porte médio. Na visão da entrevistada, as responsabilidades para a condução de uma agência de menor porte permitem conciliar as exigências do trabalho e da vida pessoal, desde que a mulher organize o seu tempo para isso.

A entrevistada M14 também compartilha a percepção de que as escolhas das gerentes mulheres limitam a sua própria ascensão. M14 ressalta que a disponibilidade apresentada pelos homens para ascensão na carreira é bem maior, considerando que

eles normalmente demonstram estar mais dispostos a aceitar cargos em lugares mais distantes, o que possibilita acesso a cargos estratégicos.

Complementarmente, entrevistada M11 descreve haver muitas mulheres competentes em cargo de gerência média que não se dispõem a assumir cargos maiores, com vistas a manter a proximidade da família e evitar constantes mudanças de cidade. A entrevistada também destaca as mudanças ocorridas no Banco nos últimos anos, que permitiram às mulheres ascender na carreira desde que concordem com alguns quilômetros de deslocamento semanal. O que M11 destaca, na realidade, é que não há necessidade de movimentações extensas para que ocorra a ascensão, uma vez que a evolução na carreira está mais ligada a competência e às aspirações da própria mulher, que precisam conectar desejos profissionais e pessoais:

*“[...] o banco não é mais assim, [...] toda a minha carreira é aqui no Sul, o mais longe que eu fui da minha cidade natal foi 200 e poucos quilômetros, sabe? Então existe essa oportunidade, basta tu saber que tu vai ter que mostrar que tu, mesmo ficando perto da tua casa, tu não vai deixar de trabalhar, tu não vai deixar de te dedicar. [...] Então acho que a barreira é muito mais das mulheres mesmo do que qualquer outra coisa.” (E M11)*

A percepção quanto à igualdade de possibilidades, também é compartilhada entre as entrevistadas M9, M14, M1, M13, M6, M7 e M5. O que ocorre de fato, conforme as entrevistadas, são as diferenças entre as escolhas de mulheres e homens, considerando a opção das mulheres em permanecer próximas à família e filhos. As falas de M1 e M7 exemplificam esse entendimento:

*“Eu entendo que não exista assim, alguma barreira institucional ou alguma coisa nesse sentido. Eu entendo que os dois (homem e mulher) tenham condições, sim, de brigar em pé de igualdade.” (E M1)*

*“Eu acho que, muitas vezes, não é problema da instituição, as mulheres, elas são mais assim, de cuidar da família. Então, eu acho que a própria mulher acaba não querendo fazer carreira assim, se acomoda em níveis mais baixos da agência.” (E M7)*

A percepção das mulheres em relação às escolhas de carreira foi integralmente validada pelos gerentes gerais homens entrevistados, que comentaram perceber que homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades para ascensão na carreira no Banco WXZ, desde que apresentem as mesmas competências.

Do mesmo modo, os entrevistados homens compartilham a percepção de que, a própria mulher, em razão dos compromissos familiares e escolhas pessoais, somadas à falta de mobilidade, não se dispõe a assumir determinados cargos, em agências mais distantes ou mais complexas. Segundo os entrevistados, essa condição persiste em razão do papel familiar e social exercido pela mulher, que considera que os filhos ainda estão mais ligados às mães do que aos pais, mas também pela indisponibilidade da maior parte dos cônjuges em acompanhar suas mulheres nas mudanças de cidade.

Exemplo dessas considerações é a fala do entrevistado H16, destacada abaixo:

*“Não por falta de oportunidade, porque, olha, conhecendo o banco, eu acredito que tenha igual, né? [...] ela, por um certo tempo, protela a questão de ser gerente, de ser uma mulher digo assim, encarreirada no banco, né? Às vezes, ela mantém-se ali em função de outras condições, da família, do marido.”* (E H16)

Vários entrevistados também ressaltaram a igualdade praticada pela empresa no que diz respeito aos salários pagos a homens e mulheres. Abaixo trecho extraído da fala do entrevistado H17, que aborda claramente esse aspecto:

*“[...] ainda existem inúmeras dificuldades pras mulheres que a gente não vê mais dentro do banco ou que a gente tá tentando diminuir. Uma delas, por exemplo, é a questão salarial. A gente sabe que tem mulheres que desempenham mesmos cargos que homens lá fora e que não ganham a mesma coisa [...]”* (E H17)

Desse modo, em relação à remuneração de homens e mulheres, a condição de igualdade de salários no Banco WXZ contraria as práticas mundiais relatadas pela Mckinsey & Company (DESVAUX et al., 2017), e também o cenário de desigualdade observado no mercado de trabalho nacional (IBGE, 2018).

#### 5.2.1.2 A mobilidade que abre (ou fecha) portas:

A disposição em mudar de cidade parece constituir uma das maiores exigências organizacionais na opinião das entrevistadas. De acordo com as gerentes ouvidas, no que tange ao fator mobilidade, a impressão é de que é mais exigida das profissionais mulheres do que dos equivalentes homens.

Ao ser questionada quanto às possibilidades de carreira oferecidas aos homens e mulheres pelo Banco WXZ, a entrevistada M10 destacou a sensação de exigência por maior disponibilidade de movimentação por parte das gerentes mulheres, especialmente na primeira gerência, como forma de confirmar o desejo de ascensão profissional:

*“Às vezes a mulher, principalmente na primeira investidura, se ela quiser ser nomeada, ela tem que sujeitar a ir pra qualquer lugar, e a gente não vê, às vezes, isso com homens, né? A gente vê que homens que fazem carreira em 50 quilômetros em volta de casa, e parece que a mulher, pra provar que ela realmente quer aquilo, ela tem que sujeitar a ir pra qualquer lugar, né.”*  
(E M10)

Essa “impressão” também surgiu na fala da entrevistada M9 e foi materializada na fala da entrevistada M3. A entrevistada M3 relatou que, à época da candidatura para sua primeira gerência geral, seu chefe pediu que ela incluísse pretensão para agências de todo o Rio Grande do Sul. Cabe destacar que M3 residia na capital, com suas duas filhas pequenas, à época com dois e cinco anos. Segundo o superior imediato de M3, manifestar esse grau de disponibilidade “faz a diferença na hora da nomeação”.

*“Daí eu pensei: ‘[...] tem vaga em Santa Maria. Daí eu vou lá pro outro lado do estado, e eu tenho as minhas filhas aqui’. Daí eu pensei: ‘Vou? Não vou? Vou? Não vou?’. Ah, pimba, apertei o botão ‘vou’.”* (E M3)

A situação relatada por M3 traz à tona uma situação que, sob o ponto de vista da maior parte das entrevistadas, é presente no Banco WXZ, que é a mobilidade que a mulher deve demonstrar para ser considerada apta à ascensão profissional. Essa disposição para mudança é normalmente acompanhada por uma carga psicológica que envolve múltiplos fatores. O primeiro deles diz respeito ao autoconhecimento e tem a ver com a forma como a mulher percebe as suas reais aspirações de carreira, ou até que ponto a sua realização está atrelada a ascensão profissional. O segundo aspecto está relacionado às questões práticas que envolvem a conciliação família-trabalho, incluindo a disposição em mudar para uma cidade distante e desconhecida, e no caso de M3, com duas filhas pequenas, abdicar de sua rede de apoio e assumir maiores custos financeiros. O terceiro aspecto incluiu o julgamento social acerca da decisão da mulher, que define como femininas as tarefas domésticas e de cuidado

com filhos mas, ao mesmo tempo, exige que as mulheres se posicionem em relação à sua trajetória de carreira.

A maior exigência de mobilidade para as mulheres em primeira investidora foi também confirmada na fala da entrevistada M2. Ela é casada e mãe de uma menina de três anos. Para tornar-se gerente geral, ela optou por residir a 200 quilômetros da família durante a semana. M2 fez uma escolha motivada por sua aspiração para a liderança que lhe custa a convivência diária com a filha pequena. Apesar disso, ela entende que o conflito mobilidade-família é uma barreira a ser vencida pelas mulheres da instituição, uma vez que, segundo seu relato, o Banco parece não considerar a necessidade das gerentes gerais em conciliar a gestão das agências e o convívio familiar. Para M2, essa conciliação depende de pequenos ajustes por parte dos tomadores de decisão, em especial a demonstração de maior sensibilidade pelas condições pessoais dos gerentes gerais.

Dentre os gerentes homens entrevistados, também prevalece a sensação de que as ofertas efetuadas para algumas mulheres são mais exigentes em termos de disponibilidade para a mudança, do que para os homens em mesma posição. A fala do entrevistado H18 explica essa sensação:

*“Me parece que os nossos líderes acabam exigindo mais disponibilidade da mulher do que o homem. [...] Já vi algumas promoções ficarem mais próximas de homens pela disponibilidade geográfica, enquanto que, por vezes, é oferecido pra uma líder mulher, uma agência que é, digamos, um pouquinho mais longe geograficamente.” (E H18)*

E H18 acrescenta:

*“Como se fosse pra testar. [...] Se ela tem aquele desapego e se ela quer realmente focar a carreira.” (E H18)*

No entanto, os gerentes homens também revelam terem passado por situações em que foram questionados pelos líderes do Banco sobre a sua preferência em fazer carreira uma única cidade do estado, condição possível para quem mora na região metropolitana ou nos centros regionais. A fala do entrevistado H19 exemplifica essa situação, trazendo à tona os achados de Silva e Rossetto (2010) em relação às exigências das organizações bancárias para que os gerentes homens atribuam maior parte do seu tempo e energia ao trabalho do que à família.

H19 relata que, ainda quando gerente de relacionamento, manifestou sua intenção em ser gerente geral na sua cidade de origem, e recebeu a seguinte resposta da liderança à época:

*"Tá, mas tu vai quer ser o quê? Vai querer ser regional em (cidade X) também?'. Eu era gerente de contas na época, tá? Então, tipo, na época tinha uma cultura que na mesma cidade não rolava."* (E H19)

Outro aspecto relatado e compartilhado pelos gerentes homens foi de que existe menor número de mulheres do que homens concorrendo por cargos gerenciais. Segundo os entrevistados, essa realidade é ocasionada pela menor disponibilidade e mobilidade demonstrada pelas mulheres, em razão das suas obrigações com o lar, família e filhos. Ficou bastante claro que, para todos os homens entrevistados, o papel de cuidadora dos filhos permanece sendo da mulher. (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008; HEWLETT, 2002).

As falas de H20 e H23 ilustram essa percepção:

*"A gente percebe que tem menos mulheres competindo, né? Não tem tantas mulheres assim que têm essa mobilidade pra fazer carreira, por uma série de circunstância como a gente já falou, né?"* (E H20)

*"[...] o banco dá oportunidades iguais pra mulheres concorrerem, mas a gente vê que a mulher, assim ó, ela é... tem esse papel de dupla jornada, ela é mãe, ela é dona de casa, ela tem os afazeres, e às vezes, eu acho que a mulher, assim, ela não tá tão disposta a pagar o preço que é, sabe?"* (E H23)

Para Verma (2018), homens e mulheres seguem caminhos de carreira diferentes. A autora argumenta que, para os homens, o trabalho é sempre importante. Para as mulheres, em contrapartida, a família comumente vem em primeiro lugar. E esse aspecto parece estar evidenciado nas práticas de seleção do Banco WXZ.

Verma (2018) complementa que, socialmente, as mulheres enfrentam certos obstáculos relacionados às questões familiares, incluindo os cuidados com os filhos pequenos. Por esse motivo, elas acabam por enfrentar grandes dificuldades enquanto avançam em suas carreiras, incluindo a necessária comprovação de disponibilidade como sinônimo de priorização ao trabalho, tal como ocorre no Banco WXZ.

Já Sheppard (2018), afirma que, em relação às aspirações de carreira, as mulheres tendem a valorizar, mais do que os homens, aspectos como qualidade de vida e boa saúde. Enquanto isso, de acordo com a autora, os homens valorizam mais os atributos relacionados ao trabalho, como altos salários, por exemplo. Essas situações possivelmente expliquem os questionamentos efetuados pelas mulheres em relação à exigência de mobilidade no Banco WXZ.

### 5.2.1.3 Homens escolhem homens

A percepção quanto à tendência dos homens em nomearem outros homens (KOENIG et al., 2011) foi comentada pela maior parte das entrevistadas mulheres. A entrevistada M9, por exemplo, ao ser questionada sobre os motivos de haver reduzido número de mulheres gerentes de agência nível A, fez a seguinte colocação:

*“A questão de quem escolhe, né? Na grande maioria dos casos, são homens que escolhem a nomeação. Na maioria, não, vamos dizer quase a totalidade são homens. [...] Então assim, tem a questão de quem escolhe ser homem, e aí os iguais escolhem os seus iguais [...]”* (E M9)

A entrevistada M10 reforçou essa percepção e comentou sobre a necessidade de expansão das políticas institucionais de incentivo, incluindo a feminização decisórios (DELGADO-PIÑA et al., 2020), justificando com o fato de que “homens tendem a nomear homens”. (SCHEIN, 1973). Em sua fala, M10 esclareceu que, no seu entendimento, a empatia feminina em relação aos desafios para a conciliação carreira-família poderia contribuir para aliviar algumas das pressões sobre as mulheres na instituição

A entrevistada M12, por sua vez, argumentou que a tendência dos líderes masculinos em nomear homens pode estar ligada a uma provável insegurança masculina em relação à entrega de resultados pelas mulheres. Essa insegurança não está ligada ao questionamento quanto à competência feminina para a gestão, mas ao conflito família-trabalho, e à maior propensão das mulheres em abandonar as suas pretensões de carreira caso sua vida profissional afete negativamente a sua vida pessoal. (AL-ALAWI, 2016).

Entretanto, essa percepção de que os “homens escolhem homens” não foi validada pelos gerentes entrevistados. Eles concordam que há distinções nas

indicações para promoção, mas percebem que essas distinções estão relacionadas ao perfil e às competências profissionais do candidato, independentemente do gênero.

As falas dos entrevistados H16 e H25 explicam essa visão. O entrevistado H16 mencionou a questão do perfil profissional de cada candidato, enquanto o entrevistado H25 utilizou o termo “casca grossa” para referir-se às gerentes gerais de sucesso. O termo não foi utilizado como alusão à adoção de comportamento difícil (RUDMAN; GLICK, 1999), mas como referência à experiência e à habilidade acumuladas por algumas gerentes mulheres ao longo de anos de gestão. Segundo H25, essa experiência e habilidade permite às gerentes mulheres, assim como aos gerentes homens, atingir bons resultados, ainda que em situações difíceis. O termo “carne de pescoço” aqui utilizado diz respeito às equipes difíceis e problemas estruturais (inadimplência, mercado, localização, estrutura física, etc.) existentes nas agências.

*“[...] pode acontecer, tipo assim, de quem escolhe, das pessoas que escolham lá dizer assim: ‘Ah não, essa não é o perfil para essa agência’.” (E H16)*

*“Aquela agência lá só tem ‘carne de pescoço’, nós temos que botar um... ‘Botar um cara lá’ [...] Eu não concordo com isso, [...] a gente sabe que as administradoras, quando chegam onde elas chegaram, é porque elas são ‘casca grossa’.” (E H25)*

Outro ponto de convergência entre os homens entrevistados foi o de que ainda persiste, na mente de parte das lideranças, a preocupação com o fato de que a mulher terá dificuldade para concentrar-se nos resultados da empresa, apresentando menos disponibilidade e mobilidade, dadas as exigências da vida pessoal. (AL-ALAWI, 2016).

Os comentários de H18, H19, H22 e H24 ilustram esse aspecto:

*“[...] a mulher fica mais preocupada com o quesito pessoal e, por vezes, isso não é tão bem-visto dentro da empresa, ou então, é um ponto mais difícil de conciliar dentro da empresa.” (E H18)*

*“[...] acho que hoje ainda tem algum preconceito por causa da possibilidade da... não é que eu digo na minha opinião, né? O risco [...] olha que bobagem falar isso. Tá doendo, tá difícil de falar, mas a questão da gravidez mesmo, sabe?” (E H19)*

*“[...] eu acredito que a mulher, ela pode ser preterida de alguns cargos em função da... não da capacidade profissional, obviamente, mas da questão de encarecimento, no sentido de ter filhos, [...]” (E H22)*



*“[...] vira e mexe, aparece um pensamento machista. Eu já ouvi, por exemplo: ‘Ah, é melhor trabalhar com homem, eles têm mais disponibilidade.’”(E H24)*

Além da maior atenção das mulheres às exigências da vida pessoal (AL-LAWI, 2016), as falas anteriores ilustram o desafio biológico enfrentados pela mulher que tem ou deseja ter filhos (HEWLETT, 2002), já que o momento de ser mãe normalmente coincide com a fase mais propícia para ascensão na carreira.

#### 5.2.1.4 A constante prova quanto às próprias competências:

Ao ser questionada sobre as possibilidades de carreira oferecida aos homens e às mulheres gerentes gerais na instituição, parte das entrevistadas comentou sobre a sua impressão de que as mulheres terem de dar maiores “atestados de competência” que os homens. Essa condição se faz presente na literatura, conforme estudos de Heilman (2001) e Heilman (2012).

Para algumas das entrevistadas, essa condição se aplica inclusive aos gerentes de relacionamento das agências e envolve também os questionamentos quanto à maternidade. (METZ, 2005).

*“[...] existe sempre uma tendência do gerente-geral homem definir como substituto gerente-geral homem [...] as mulheres precisam provar mais coisa, elas são demandadas, elas são questionadas até, em relação à maternidade.” (E M2)*

*“Eu acho que às vezes parece que a gente precisa provar algumas coisas antes de ser nomeada sabe? [...] Eu tenho a sensação assim, parece que quando vão nomear, colocam dois lá, uma mulher e um homem, parece que em volta da mulher tem muito mais coisas para serem provadas do que em volta do homem. [...] Capacidade mesmo.” (E M5)*

A fala de M10 pode explicar os sentimentos das gerentes mulheres quanto às sucessivas provas em relação à própria competência. Para M10, alguns questionamentos são feitos também pelas líderes mulheres, quando assumem uma postura preconceituosa frente às expectativas de desempenho de outras mulheres. Para M10, este é um padrão de comportamento adotado por parte dos líderes do

Banco, que por vezes questionam as competências da mulher para atingir os objetivos definidos para sua unidade.

Do mesmo modo que essa percepção foi declarada apenas por parte das entrevistadas mulheres, ela surgiu também em parte das entrevistas dos homens. Nesse caso, os homens deixaram claro que a essa demanda em relação à maior demonstração de competências está mais ligada a comprovação, por parte da mulher, quanto a ser capaz de conciliar a vida pessoal e profissional. (AL-ALAWI, 2016; KOSSEK; SU; WU, 2016; SHEPPARD, 2018).

Essa percepção pode ser exemplificada pelos comentários abaixo:

*“Talvez ela tenha mais dificuldade pra provar pra essa pessoa as competências dela, ela vai ter que ter um desempenho melhor do que os outros pra se sobressair, e as questões ainda que envolvem a parte familiar.” (E H19)*

*“[...] profissionalmente, a mulher, parece que ela tem uma exigência[...] vai ter sobre ela um peso maior, de mostrar que ela é capaz, que ela sabe se portar como uma administradora, que ela tem condições de assumir esse cargo. E isso eu falo como uma visão geral da sociedade, não só como[...] não só dentro do banco[...].” (E H24)*

Outro aspecto mencionado pelos gerentes homens foi a desvantagem das gerentes mulheres em relação aos seus pares homens, conforme destacado pelo entrevistado H25:

*“Eu acho que, nesse sentido assim, a mulher é muito prejudicada, porque ela tem que [...] ela tem que fazer muito mais do que o homem[...].” (E H25)*

A fala de H25 ilustra a percepção de que as mulheres são mais exigidas que os homens, pois acumulam, além das responsabilidades profissionais, também as responsabilidades domésticas, decorrentes do seu papel social e familiar (HEWLETT, 2002), ainda não reconfigurado.

### 5.2.2 Estereótipos de gênero

Os dados coletados nas falas dos entrevistados homens e mulheres permitiram

verificar semelhanças entre as percepções masculina e feminina no que tange aos estereótipos de gênero. Para ambos, o preconceito persiste tanto no ambiente institucional, quanto nas comunidades em que o Banco WXZ atua, evidenciando os achados de Eagly e Carli (2003) e Eagly e Heilman (2016) sobre a suposta sub qualificação das mulheres para a liderança, principalmente nos contextos organizacionais masculinos.

#### 5.2.2.1 O preconceito pelo simples fato de ser mulher

O sentimento de ter sido vítima de preconceito esteve presente nas falas de parte das gerentes entrevistadas, o que revela tratar-se de aspecto ainda presente e indissociável do cotidiano das mulheres no Banco WXZ. A questão do preconceito é real e visível, e deflagra avaliações prejudiciais (HEILMAN, 2012) e até pejorativas quanto à capacidade das mulheres líderes. Essas avaliações, segundo as entrevistadas, partem do universo masculino e estão evidenciadas nas falas de M1, M10 e M14:

*“[...] aquele tipo de piadinha, sabe? Se a mulher ascendeu na carreira, é porque ela fez o teste do sofá, [...] a gente sabe que nas rodas masculinas, esse tipo de comentário acontece. [...] acho que eu já sofri preconceito por causa disso.” (E M1)*

*“[...] na minha opinião, a mulher tem que provar duas vezes, se a mulher for bonita ainda mais, porque daí ela tem que provar que ela não chegou ali porque ela é bonita, e nem porque ela é mulher, né?” (E M10)*

*“[...] ele falava pra todo mundo: ‘Ah, eu não sou tal cargo porque quem foi nomeada usava saia’. Então isso é meio pejorativo, sabe? Essa parte é complicada pra mulher. [...] Então assim, existe essa pressão, sabe?” (E M14)*

As atitudes preconceituosas em relação às líderes mulheres (EAGLY; KARAU, 2002) foram também comentadas por parte dos entrevistados os homens. Essa percepção consta na fala do entrevistado H25:

*“[...] piadinhas, duplo sentido, que existe. Cara, isso é muito desagradável. [...] Muito, muito, muito... as reuniões de gerente, tem o regional que fazia piadinha assim: ‘Meu Deus, como é que esse cara fala um negócio desses, cara’.” (ENTREVISTADO H25)*

Uma evidência presente no relato de H25 é a de que as piadas de duplo sentido em relação às mulheres, por serem desrespeitosas, contribuem para prejudicar a avaliação das equipes e das próprias mulheres quanto à sua capacidade para liderança, em conformidade com o estudo de Hoyt e Murphy (2016).

#### 5.2.2.2 Sobre as crenças culturais:

A crença quanto à inadequação do gênero do feminino para a ocupação do papel de liderança (EAGLY; KARAU, 2002) foi destacada por parte das mulheres gerentes entrevistadas. Essa crença diz respeito à percepção das entrevistadas sobre o preconceito ainda cultivado pela sociedade, em relação às mulheres líderes, especialmente nas cidades do interior.

Além do estigma quanto à incongruência de papéis, as falas das entrevistadas M4, M12 e M14 exemplificam os achados presentes nas teorias de Schein (1973) e Shinar (1975):

*“[...] em cidades do interior mesmo, como essa que eu tô, eu sou a primeira gerente mulher. Então quando eu cheguei todo mundo ia lá me ver pra saber quem era [...] Como se eu fosse alguma coisa estranha, alguma coisa diferente.” (E M4)*

*“[...] a liderança, principalmente a gerência geral, ele é muito visto pela comunidade, enfim, como um todo, como um cargo mais masculino. Isso é bem nítido... principalmente agências de interior, né? Eu cansei de responder que não ia ter o gerente, que era eu mesma.” (E M12)*

*“[...] teve um senhorzinho que um dia queria falar com o gerente. Aí eu disse: ‘Não, pode falar comigo, sou eu’. Aí ele disse: ‘Mas a senhora é gerente, gerente?’ ‘Sou, gerente, gerente’ ‘Mas gerente de tudo da agência?’ ‘Isso’ ‘Mas que coisa. No meu tempo mulher nem votava’.” (E M14)*

A percepção das entrevistadas mulheres foi validada por todos os seus pares homens, que destacaram que o preconceito presente nas cidades menores impõe desafios importantes às mulheres. Para os entrevistados, esse preconceito faz com que elas tenham que dar provas de merecimento em relação ao cargo que ocupam, conforme destacado pelo entrevistado H24:

*“Só que ela tem que provar isso, porque a sociedade, a nossa cultura, ela enxerga como um cargo que historicamente foi ocupado por homens, então, parece que [...] não que seja, tá? Mas eu... parece que o homem ocupar esse cargo é mais natural do que a mulher ocupar.” (E H24)*

A fala de H24 confirma os achados do estudo de Koenig et al. (2011), onde ficou comprovada a expectativa da presença masculina na ocupação de cargos de liderança. No caso do Banco WXZ, constata-se que essa expectativa é maior no ambiente externo à empresa (comunidade e clientes), do que no ambiente interno.

### 5.2.2.3 Sobre a necessária mudança no comportamento

A presença de julgamentos quanto ao comportamento das mulheres (GARTZIA; BANIANDRÉS, 2016) foi percebida e mencionada pelas gerentes entrevistadas. As falas de M6, M7 e M9 a necessária demonstração de comportamento agêntico como sinônimo de competência:

*“[...] algumas são mais femininas, que parecem mais delicadas, né, e outras são mais expressivas, mais firmes [...] eu já recebi um feedback de um superior sobre isso, tá? Eu recebi um feedback que a forma como eu me expressava demonstrava fragilidade.” (E M6)*

*“[...] ela tem que ser mais forte, mais séria [...] O homem, já se ele joga futebol, se ele faz uma brincadeira, uma coisa normal. Mas a mulher, se ela participa de alguma festa, alguma coisa, e já faz uma brincadeira, já fica, sei lá, parece que... é diferente do homem.” (E M7)*

*“[...] tu não pode falar, tu não pode reclamar, tu não pode ser aquela que questiona demais, né? [...] tu tem que ter uma personalidade um pouco contida [...] tu tem que te impor mais, pisar mais firme, não pode ser tão emotivo, né? Tem coisas que... não pode ser muito falante, muito tagarela, porque todo mundo... todo mundo fica julgando [...]” (E M9)*

Essa percepção, entretanto, não foi validada pelos pares masculinos entrevistados, o que pode ser verificado nos comentários dos entrevistados H17 e H19:

*“[...] algum tempo atrás, muitas mulheres, [...] passavam essa percepção de que a mulher tinha que ser durona, mulhermão de ferro, ou uma pessoa que não tinha falhas pra se sobressair em relação aos homens, ou pelos menos pra ter um nível de igualdade em relação aos homens. Eu acho que*

*muito disso, hoje em dia, é mito, não tem mais essa necessidade [...]”(E H17)*

*“Eu acho que as mulheres não precisam mudar nada, elas já são competentes, quem tem que mudar são as pessoas que ainda têm essa mentalidade.”(E H19)*

As falas de H17 e H19 permitem verificar que os gerentes homens acreditam que a necessária mudança de comportamento é uma crença proveniente das próprias mulheres. Essa crença feminina pode ser interpretada como um meio para superar os arranjos normativos de gênero, pois ao assimilar que o poder é para os homens, as mulheres entendem estar violando a ética e a cultura existentes. (KARAZI-PRESLER; SASSON-LEVY; LOMSKY-FEDER, 2018).

A crença, neste caso feminina, sobre a necessária adoção de comportamento agêntico por parte das mulheres, encontra amparo no estudo de Cuadrado, García e Al-Molero (2015), que destaca que as características “masculinas” são mais importantes que as “femininas” em se tratando da ocupação de cargos gerenciais.

Para romper com essas crenças e avançar na carreira, as mulheres do Banco WXZ deverão buscar compreender qual a sua posição na estrutura organizacional, além de aprender a lidar com o poder decorrente do cargo, superando os obstáculos emocionais autoimpostos. (KARAZI-PRESLER; SASSON-LEVY; LOMSKY-FEDER, 2018). E por tratar-se de exercício de reflexão e autoconhecimento, essa compreensão pode ser estimulada pela empresa a partir do incentivo aos programas de mentoria e cultivo do *networking*, que estimulam a troca de idéias, impressões e sentimentos de forma constante e contínua entre as mulheres profissionais.

#### 5.2.2.4 Sobre a legitimidade preservada

As falas das gerentes mulheres sugerem não haver indícios de preconceito percebido a partir de seus subordinados homens, o que vai de encontro aos achados de Vial, Nasper e Brescoll (2016), quanto à ausência ou menor legitimidade das mulheres líderes em relação aos seus subordinados. Os comentários das entrevistadas M2 e M3 evidenciam essa percepção feminina:

*“[...] pelo menos as experiências que eu tive com subordinados, com laterais, eles acabam aceitando e gostando dessa condição, dessa coisa diferente que a mulher tem de liderar.” (E M2)*

*“Não o fato de ser mulher, é mais o conhecimento mesmo. As chefes que eu tive, eu nunca percebi preconceito também em relação ao fato de ser mulher, sempre em relação ao fato de conhecer, de saber [...]” (E M3)*

Os depoimentos dos entrevistados homens validam as percepções femininas, na medida em que relatam a admiração dos subordinados homens em relação às líderes mulheres. O comentário do entrevistado H18 traduz esse aspecto, ao tempo em que demonstra a ausência de resistência à autoridade feminina no Banco WXZ, contrariando os estudos de Eagly e Carli (2003):

*“Tive oportunidade de trabalhar com várias gestoras que me inspiraram muito e que, na verdade, tinham mais habilidade do que gestores que eu tinha tido anteriormente [...]” (E H18)*

Outro achado, dentre os gerentes homens, é a associação da sensibilidade à liderança feminina, classificada como positiva por H17 em relação às suas pares líderes:

*“Eu gosto muito de trabalhar com mulheres, tá? [...] as mulheres conseguem enxergar um lado que eu não consigo. [...] eu percebo que as mulheres conseguem ter essa percepção das coisas que estão na nuvem, sabe? No ar. Enxergar com mais clareza do que os homens, né? A maioria dos homens é mais tapado mesmo e só enxerga se tá muito na cara, né?” (E H17)*

A maior sensibilidade demonstrada pelas mulheres líderes do Banco WXZ comprova os achados de Johnson et al. (2008), que descreve as mulheres líderes como dotadas de maior sensibilidade em relação aos seus pares homens. Esse traço psicológico possibilita às mulheres do Banco WXZ a adoção de comportamentos de liderança mais próximos e conectados com as pessoas, e também mais adequados aos cenários organizacionais complexos, conforme destacado por Eagly e Carli (2003).

Cabe aqui lembrar, entretanto, a presença de preconceito contra as mulheres no Banco WXZ, na forma de piadas de mau gosto, conforme já explicado no item

5.2.2.1. Essa forma de preconceito, segundo relatado, provém de todos os funcionários da instituição, homens e mulheres. Desse modo, o preconceito está presente no Banco WXZ, embora os entrevistados não reconheçam que ele faça parte do seu ambiente de trabalho, e adotem formas de justificá-lo ou mesmo negá-lo. (MIRANDA et al., 2020).

A desigualdade histórica e ainda não superada entre os homens e mulheres no mundo do trabalho faz com que as pessoas adotem discurso mais alinhado às expectativas de promoção da diversidade na liderança, evitando falas que possam ser censuradas por si próprias. (MIRANDA et al., 2020). Desse modo, embora o discurso negue o preconceito, a prática de piadas de mau gosto e falas pejorativas persiste, indicando a presença de crenças culturais que percebem a mulher como dependente do homem, e que subestimam a sua competência profissional e sua capacidade em contribuir com a organização.

#### 5.2.2.5 Os gerentes homens admiram o trabalho das mulheres

A admiração nutrida pelos entrevistados homens em relação às pares e funcionárias mulheres foi evidenciada nas falas de todos os entrevistados. As avaliações positivas quanto às contribuições das mulheres no trabalho podem ser exemplificadas pelas falas dos entrevistados H15 e H16:

*“[...] tinha mulheres que a gente brincava que eram tratores trabalhando assim, que (eu não queria que tivesse) homens trabalhando no lugar delas, a necessidade de fazer as coisas assim, é impressionante.” (E H15)*

*“[...] as mulheres, elas se dedicam mais. Quando elas pegam um negócio pra fazer, um objetivo, digo assim, que tá definido, elas vão, elas estudam mais que nós, que homens [...]” (E 16H)*

Sobre a admiração quanto à postura das líderes mulheres, destacamos abaixo as falas dos entrevistados H17 e H20. Para H17, o protagonismo demonstrado pelas mulheres líderes deverá contribuir para a redução das barreiras culturais em relação à liderança feminina ainda presentes na organização, com o passar do tempo:

*“Esse desprendimento, esse negócio de encarar os desafios, bater no peito e dizer: “Ah não, é comigo, eu vou fazer”. Vai lá, encara e faz. Eu acho que*



*isso, com o tempo, a questão cultural, a gente vai diminuindo essas barreiras, sabe? Mas demora, não é do dia pra noite, né?” (E H17)*

*“[...] o que eu percebo na prática, é que as mulheres que chegam numa situação, por exemplo, de uma gerência, uma nível A, elas até são muito melhores que os homens, digamos assim, na mesma condição.” (E H20)*

Apesar das estratégias de justificativa e negação do preconceito (MIRANDA et al., 2020) mencionadas no item 5.2.2.4, que culpam “os outros” pelos atos preconceituosos, as falas masculinas permitem cogitar que alguns dos dilemas envolvendo estereótipos de gênero não se fazem presentes no Banco WXZ. A presença dos dilemas da agência *versus* comunhão (HOGUE, 2016) e da prescrição e descrição (HEILMAN, 2001; 2012; HEILMAN et al., 2004) podem ser descartados na medida em que os gerentes homens declaram que as mulheres não precisam abdicar da sensibilidade e da delicadeza para serem percebidas como competentes. Por consequência, mesma condição se aplica em relação a preconceitos envolvendo a congruência de papéis (EAGLY; KARAU, 2002) e as emoções de gênero (BRESCOLL, 2016). No que diz respeito às emoções, os homens reconhecem que a maior abertura demonstrada pelas mulheres resulta em maior sensação de acolhimento e melhor desenvolvimento de suas equipes, o que contribui para a produtividade da instituição.

### 5.2.3 A ascensão na carreira e o apoio familiar e do cônjuge

De acordo com as gerentes mulheres entrevistadas, o apoio do cônjuge é fundamental no momento das escolhas de carreira, e no compartilhamento de responsabilidades cotidianas, como cuidado com os filhos e com o lar. O apoio emocional para enfrentar e vencer os desafios do cargo também foi mencionado pelas entrevistadas como essencial.

A entrevistada M7, gerente nível A, descreveu o apoio do marido em suas decisões de carreira como fator decisivo à sua ascensão profissional. Mãe de um filho de 18 anos, a entrevistada hoje reside com o cônjuge, mas relatou já ter passado por momentos em que foi necessário viver em casas separadas para conciliar as carreiras de ambos:

*“[...] se eu não tivesse o apoio da família, do meu marido, eu não teria seguido essa carreira assim, sabe? De chegar aonde eu cheguei. [...] É a base, eu acho. [...] Às vezes que eu tive medo: ‘Ah, será?’ ‘Não, vamos que vai dá certo’. Um mora numa cidade, outro na outra, a gente dá um jeito, daqui a pouco tá junto.” (E M7)*

A entrevistada M12, mãe de meninos de 11 e 18 anos, mencionou a importância do apoio do cônjuge em relação ao compartilhamento das responsabilidades com os filhos e com o lar. Hoje M12 trabalha em uma agência há 50 quilômetros de sua residência, mas relatou já ter residido em outras cidades, em determinados momentos da carreira:

*“[...] teve momentos onde os dois estavam comigo [...] agora, por exemplo, que eles ficam os dois com o (meu marido) durante o dia, eu só retorno à noite, e já teve momentos... o meu mais velho disse que ele não queria mais me acompanhar porque era muita mudança de tata, escola, colegas e tal, e aí ele optou por ficar aqui com o pai dele.” (E M12)*

Quanto ao apoio emocional, a entrevistada M5 comentou receber tal apoio na forma de ponderações diárias do marido, relativas à sua postura perante fatos e desafios cotidianos apresentados pelo cargo de gerente geral:

*“O fato de ter o [meu marido], como alguém que me apóia... Isso me ajuda muito, porque às vezes ele me corta. [...] ‘calma, não é assim as coisas, te acalma’.” (E M5)*

O reconhecimento sobre a importância do apoio do cônjuge foi confirmado na fala dos gerentes homens. Segundo suas percepções, essa necessidade de apoio está presente na evolução e manutenção carreira de líderes, tanto homens como mulheres.

O entrevistado H16 comenta sobre essa realidade, e sobre a necessária reconfiguração do papel do homem (BURNETT et al., 2013) ao concordar com eventual decisão da mulher em deixar a casa por conta da ascensão profissional:

*“Eu acho a decisão do cônjuge, dos filhos... a família em si, na decisão da mulher, ela tem um peso. [...] o homem ainda... tem aquele intuito que ele é o provedor, que ele mantém o sustento [...] E aí a saída dela de casa, envolve toda a mudança desse perfil masculino pra cuidar dos filhos, da casa, pra organizar [...]” (E H16)*

Contudo, apesar de reconhecer a necessidade quanto ao reposicionamento masculino frente as responsabilidades domésticas e com filhos, ficou evidenciado que persiste o atraso nessas mudanças, conforme destacado por Silva, Nogueira e Neves (2010), e que pode ser confirmado nas verbalizações dos entrevistados H19 e H25:

*“[...] ele tem que colaborar nos cuidados com a criança de uma maneira que permita que a mulher possa assumir esses desafios [...] Então, ... é uma herança cultural. Ainda existe muito preconceito na sociedade com relação ao homem ficar com o filho [...] fazer aqueles afazeres domésticos [...] Que faz com que acabe ainda isso recaindo sobre a mulher.”* (E H19)

*“Porque já tá na cultura, é isso aí, o homem vai sair, o homem vai fazer, vai trazer o ganha pão pra casa, beleza. Sabe? Já pra mulher, ela tem essa dificuldade maior, porque ela tem que convencer o cônjuge [...] talvez seja difícil admitir que a mulher ganhe mais que ele, né?”* (E H25)

A fala de H17 também explica o necessário apoio do cônjuge em relação às escolhas de carreira, e apoio mútuo nas tarefas domésticas. H17 é gerente nível A, casado e pai de dois filhos pequenos. Sua esposa não exerce atividade profissional, e já concordou em mudar para o norte do país, para contribuir com a ascensão do marido. Essa escolha envolveu abdicar do convívio frequente com a família e amigos durante alguns anos.

*“[...] se não tiver a parceria, a chance de dar errado é muito grande ... tu vai tá trabalhando longe da tua família, com a cabeça, muitas vezes, né, pensando em casa, e aí tu não consegue desempenhar direito. [...] Então, inclusive na questão das atividades domésticas. [...] cada um tem que fazer a sua parte, né? [...] É um ajudando o outro.”* (E H17)

Outro fator presente na fala de alguns entrevistados homens foi a submissão das mulheres à vontade dos seus cônjuges, especialmente quando são responsáveis pela maior renda do casal, o que lhes custa a abdicação da carreira e da ascensão profissional:

*“[...] ela fica numa situação mais de passividade assim, em relação ao cônjuge que já tem uma profissão, já não pode sair, já não pode buscar um espaço diferente.”* (E H20)

*“[...] a colega desistiu do passo que ela ia dar por conta do companheiro. [...] Fosse o contrário [...] Na minha opinião, esse passo seria dado. [...] o*

*comitê já escolheu a mulher e aí oferece oportunidade, e aí, ela recusa porque não vai concatenar com a vida... com o marido, os filhos [...]” (E H21)*

*“[...] se a mulher não tiver apoio do marido, é isso aí, vai chegar uma hora que talvez, ele diga: ‘Ou o casamento ou a carreira.’” (E H23)*

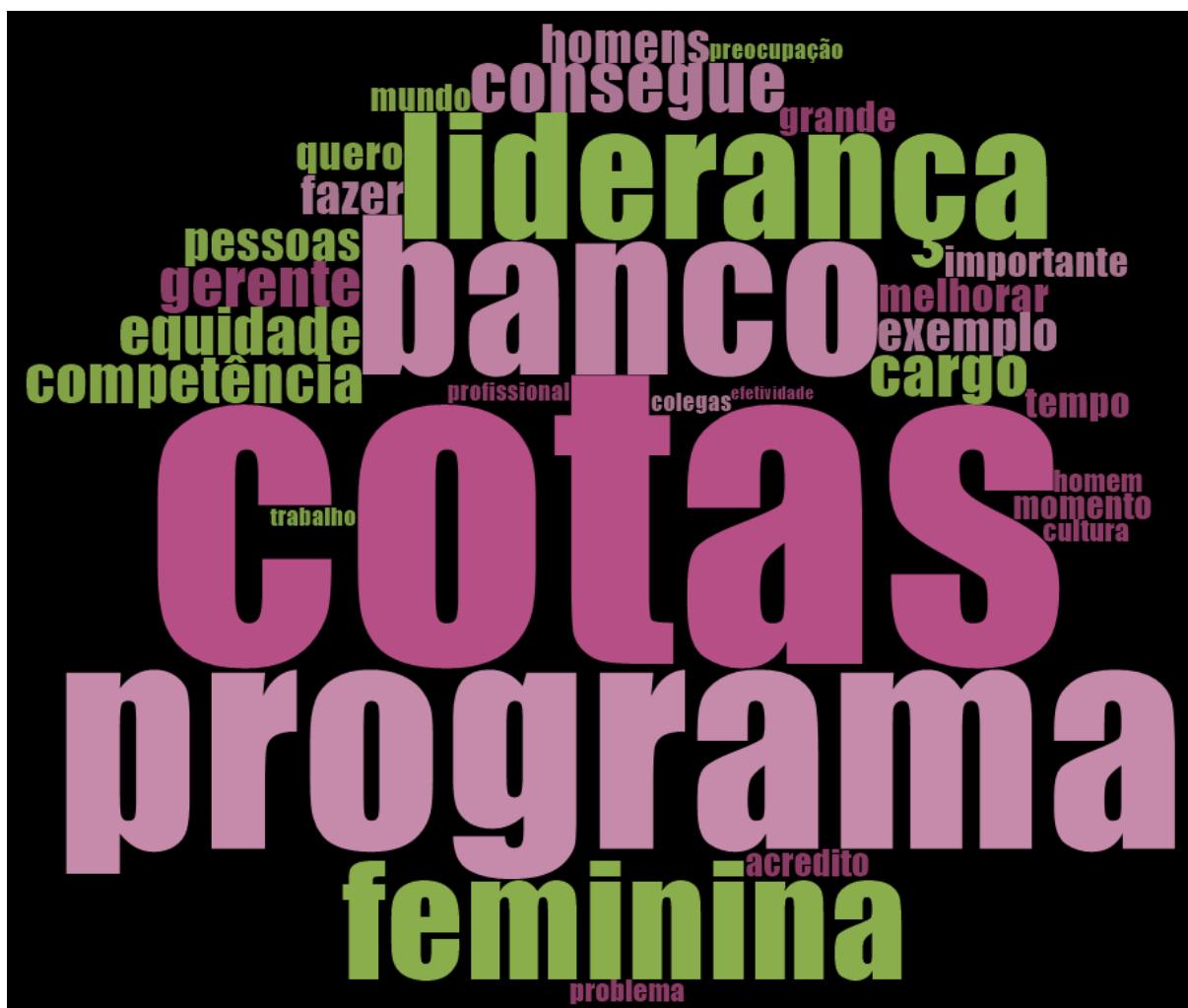
Os comentários de H20, H21 e H23 comprovam que, apesar da nova identidade feminina enfatizar o equilíbrio entre a família e o trabalho (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008), persiste no Banco WXZ a visão do homem como chefe da família e maior responsável pela tomada das decisões que envolvem o casal.

### 5.3 POLÍTICAS DE INCENTIVO

Para a análise desta categoria, os dados foram classificados nas subcategorias “Divergências de opinião em relação às cotas” e “Percepções quanto ao impacto do Programa Liderança Feminina”.

Segundo a análise de frequência de palavras do NVivo, as palavras mais frequentemente mencionadas na categoria foram: “cotas” (80 vezes), “programa” (57 vezes) e “banco” (44 vezes), conforme consta na Figura 10.

Figura 10 – Nuvem de palavras “Políticas de Incentivo”



Fonte: NVivo versão 1.4, conforme dados impostados pela autora

### 5.3.1 Divergências de opinião em relação às cotas

As opiniões dos entrevistados são divergentes quando abordado o sistema de cotas para mulheres, adotado quando da adesão da instituição financeira ao Programa Pró-Equidade de Gênero, em 2006.

Algumas entrevistadas percebem o sistema de cotas como algo que pode prejudicar a avaliação quanto à real competência das mulheres na organização. As verbalizações das entrevistadas M10 e M11 comprovam essa preocupação. De acordo com as entrevistadas, a utilização das cotas poderá levar à conclusão de que determinada mulher foi escolhida apenas por uma busca de adequação a um desejado padrão de gênero no preenchimento nas vagas, e não por sua competência no trabalho:

*“Eu vejo uma preocupação muito grande de que a gente tenha essa equidade [...] Só que há um limite muito tênue entre isso ser uma preocupação da organização não discriminar a mulher, e também não desmerecer o trabalho dela, parecendo que tu tá cotizando a ascensão feminina, né?” (E M10)*

*“Deus me livre se eu souber que: “(Fulana) tem uma cota e eu tenho que nomear uma mulher, então vou te nomear”. Eu vou dizer: “Não me nomeia, eu não quero entrar por cota em lugar nenhum, eu quero que tu olhe pra mim e diga: ‘Olha, tu é competente, teu perfil é esse exatamente que eu preciso pra aquela agência’, então vamos lá, né?” (E M11)*

Em contrapartida, para outra parte das gerentes, o sistema de cotas ainda se faz necessário por constituir um incentivo para que mais mulheres participem dos processos seletivos e ascendam profissionalmente, conforme verbalizado pelas entrevistadas M13 e M14:

*“Eu acho... eu acredito, na verdade, que inicialmente foi necessário, tá? Até porque, pra dar aquele empurrão extra pra forçar, digamos assim, nós, também, se posicionarmos e o banco também enxergar um pouco mais a mulher, né?”(E M13)*

*“Se não tivesse tido as cotas, muitos de nós, mesmo competentes, não estaríamos onde estamos, né?” (E M14)*

Dentre os entrevistados homens, prevalece a percepção de que as cotas são positivas na medida em que permitem que a organização se reposicione em relação à falta de estímulos à ascensão profissional das mulheres, observada no passado. Contudo, segundo a fala do entrevistado H17, a adoção do sistema de cotas não é, por si só, suficiente para solucionar a sub-representação feminina nos cargos de gestão do Banco WXZ:

*“A cota, na verdade, ela vem pra tentar corrigir um problema. Eu acho que a raiz do problema, a gente acaba não atacando tá? [...]... dos processos que eu participei, eu vejo que as pessoas, por exemplo, as mulheres qualificadas no programa, são extremamente competentes, e que, de repente, talvez não estivessem participando ali se não tivesse tido a cotização.” (E H17)*

A controvérsia em relação às cotas verificada entre os gerentes homens e mulheres do Banco WXZ confirma os achados de Molders et al. (2018). Se de um

lado, as cotas justificam-se pela necessidade de alavancagem do talento feminino, de outro, são vistas como contrárias a princípios que dificultam a competição e favorecem a ascensão profissional das mulheres.

Para Molders et al. (2018), os estereótipos de agência e comunalidade interferem na avaliação de competências para a liderança, tanto de homens, como de mulheres. Segundo os autores, esses estereótipos direcionam a opinião positiva dos funcionários de determinada empresa para o apoio às cotas para mulheres em cargos de liderança, mas em especial naqueles contextos predominantemente masculinos em que as mulheres adotam comportamento agêntico.

Importante lembrar que a exigência de maior agenticidade no comportamento das líderes femininas no Banco WXZ foi evidenciada na fala das gerentes mulheres, mas percebida como desnecessária pelos gerentes homens (vide item 5.2.2.3) o que pode explicar as diferenças de opinião em relação às cotas.

### 5.3.2 O impacto do programa Liderança Feminina

Em relação ao impacto prático do Programa Liderança Feminina, as opiniões dos entrevistados, gerentes homens e mulheres, foram praticamente unânimes.

Na visão de maior parte dos entrevistados, a iniciativa da instituição para promover a discussão de questões relacionadas à diversidade de gênero é positiva, porém os estímulos práticos para a ascensão profissional das mulheres ainda são pouco visíveis. A fala do entrevistado H19 confirma essa percepção:

*“Ah, beleza, discutiu, tá, mas o que que vai mudar? [...] eu tenho aqui uma mulher extremamente competente, mas tem uma situação familiar, engravidou e o marido não quer mais saber dela, sei lá, tá? [...] Ela vai precisar, sei lá, de um auxílio pra poder disputar uma vaga de gerente nível A num determinado outro lugar. Hoje ela vai ter dificuldade pra ir, porque as condições que vão ser dadas pra elas vão ser exatamente as mesmas pro homem. [...] É bonito, é legal, mas na hora que tem que ir, de fato, não tem uma condição diferenciada que estimule a pessoa, sabe?” (E H19)*

Considerando que a liderança feminina nos cargos gerenciais, especialmente em agências de nível A, ainda é minoria no Banco WXZ, há de se considerar o estudo de Fritz e Van Knippenberg (2018), no que diz respeito às práticas de integração entre vida pessoal e carreira. Para incentivar as aspirações à liderança por parte das

mulheres nas organizações, os autores sugerem a adoção de mecanismos tais como acordos de trabalho flexíveis, licenças para atenção à família e assistência infantil no local de trabalho, o que pode sanar as necessidades femininas apontadas por H19.

Ainda em relação às questões práticas, nota-se crítica por parte de algumas entrevistadas mulheres quanto à disponibilização de ações e ferramentas que viabilizem a ascensão profissional, conforme comentado por M8 e M14:

*“Eu acho que o programa de liderança feminina tinha que ser melhor divulgado e mais abrangente, sabe? [...] não podia ficar só na teoria. Ele tinha que nos dar ferramentas pra gente poder melhorar o nosso desempenho, pra gente poder melhorar enquanto profissional, pra aparecer mais [...]”* (E M8)

*“Eu notei pouca diferença. Eu participei das primeiras etapas, aí foi indo, foi indo; em alguma seleção, o meu perfil, talvez, não enquadrava, e em algum momento eu não recebi mais nada. Soube pouco disso, soube bem pouco.”* (E M14)

Outras gerentes criticaram o modo como o programa é percebido por algumas funcionárias da instituição. As falas das entrevistadas de M1 e M11 exemplificam essas críticas, em especial no que se refere à vitimização assumida e divulgada por algumas das gerentes participantes, que ocasionam prejuízos às profissionais do Banco WXZ:

*“Uma das coisas que me incomoda, é que... acaba se colocando um viés de vitimismo muito grande, sabe? E acaba também, nos próprios grupos de discussão entre as mulheres, muita coisa como se tudo fosse machismo, sabe? [...] eu acho que tira espaço do programa.”* (E M1)

*“[...] eu vejo palestras interessantes que fazem a gente pensar na nossa posição, na nossa situação dentro do banco, mas ao mesmo tempo eu vejo as conversas no grupo e às vezes a coisa desanda pra uma luta de guerra, tipo, homem contra mulher [...]”* (E M11)

No que diz respeito às críticas dos gerentes entrevistados, foi identificado que, o Programa Liderança Feminina e seus efeitos práticos poderiam ser melhor divulgados através dos canais de comunicação da instituição, o que pode ser comprovado nas falas dos entrevistados H17 e H16:



*“[...] eu não senti mais a continuidade, tá? Em termos de notícias, enfim, acho que poderia aparecer mais. Talvez esteja rodando...mas acho que poderia se evoluir mais, principalmente na questão da publicidade daquilo que tá se fazendo.” (E H17)*

*“[...] eu não sei como é que, hoje, assim, o banco tá mapeando isso, a gente não tem tanto tempo, assim, pra acompanhar todos os, assim, os relatórios, essas ações que o banco faz.” (E H16)*

As falas dos gerentes homens e mulheres entrevistados sugerem, de modo geral, baixo nível de divulgação e pouca percepção quanto aos efeitos práticos proporcionados pelo programa Liderança Feminina.

Entretanto, há de se considerar que a primeira edição do programa foi lançada recentemente, em 2018. Sendo assim, a exemplo do impacto das práticas de integração vida-carreira estudado por Kalysh, Kulik e Perera (2016), o impacto do programa Liderança Feminina poderá levar cerca de uma década para produzir os efeitos desejados pelos funcionários do Banco WXZ.

#### 5.4 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ACHADOS DE PESQUISA

Para a melhor sistematização dos principais resultados obtidos da análise qualitativa, os achados de pesquisa serão expostos de forma resumida, de acordo com as categorias e tópicos definidos para análise, conforme Quadro 2 (abaixo):

Quadro 2 - Síntese dos principais achados de pesquisa

<b>PERSPECTIVAS DE CARREIRA DAS MULHERES DO BANCO WXZ</b>		
<b>ABDICAÇÕES E ESCOLHAS</b>	<b>Vida pessoal em primeiro lugar</b>	- Mulheres escolhem preservar o convívio com a família, amigos e rede de apoio, em detrimento da ascensão na carreira.
	<b>Renúncias necessárias</b>	- Deixar o lar, familiares, cônjuge e filhos para ascender na carreira ou manter posição; - Distância dos filhos pequenos é psicologicamente dolorosa; - Mudança de residência e deslocamentos demandam grande esforço prático e geram culpa.
	<b>Ascensão adiada</b>	- Preservação do convívio familiar, com o cônjuge e com os filhos pequenos.

	<b>Desejo de ascensão profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesmas oportunidades de carreira que os homens;</li> <li>- O impacto psicológico de deixar os filhos é ponderado;</li> <li>- Priorizam a vida profissional desde que contem com rede de apoio.</li> </ul>
<b>MATERNIDADE E CARREIRA</b>	<b>Ser mãe é um obstáculo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenças maternidade ou para cuidados com filhos afetam as preferências da organização;</li> <li>- As preferências da organização afetam as aspirações de carreira das mulheres, mas isso não faz com que elas abdicuem o desejo de serem mães.</li> </ul>
	<b>Maternidade x Mobilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilidade como sinônimo de ascensão ou permanência no cargo;</li> <li>- Mudar exige nova estrutura (moradia, escola, babá para os filhos, etc.);</li> <li>- Algumas mulheres preferem realizar deslocamentos diários para evitar mudança de residência.</li> </ul>
	<b>Os filhos pertencem às mães</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade dos cuidados com filhos permanece com a mulher;</li> <li>- O homem é beneficiado por ter menor volume de responsabilidades na vida pessoal;</li> <li>- Mulheres sobrecarregadas pelo esforço para equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que exige maior esforço para mesmo resultado na empresa;</li> <li>- Ascensão profissional para mulheres com filhos pequenos é limitada.</li> </ul>
	<b>Os eventos extra jornada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulheres podem não se adaptar às exigências, seja pelo estilo de vida, seja por suas obrigações familiares, o que limita a sua ascensão na carreira e ascensão para cargos de maior responsabilidade, como gerência nível A.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DE CARREIRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte significativa das entrevistadas não almeja o cargo de gerente nível A, porque deseja conciliar a família e o trabalho, evitando mudanças de cidade e preservando a convivência com o cônjuge e filhos;</li> <li>- Objetivos de carreira das mulheres estão atrelados à satisfação com a própria trajetória profissional, aos incentivos do Banco, ao apoio da família e do cônjuge;</li> <li>- Realização dos objetivos depende da disposição em abrir mão do convívio familiar diário;</li> <li>- Desejo de desenvolver carreira técnica;</li> <li>- Insatisfação perante a recente reestruturação promovida pelo Banco;</li> <li>- Escolha por manter o mesmo nível de agência para estar próxima à família;</li> <li>- Nem todas as gerentes níveis A desejam ascender na carreira;</li> <li>- Reconfiguração do papel da mulher sugere o objetivo de permanecer no cargo, apesar das exigências da empresa.</li> </ul>	

<p><b>DÚVIDAS QUANTO À PRÓPRIA COMPETÊNCIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estereótipos de gênero geram crenças de baixo desempenho na mente das mulheres;</li> <li>- Mulheres pensam que “não estão prontas” para determinado cargo;</li> <li>- Dúvidas frequentes quanto à própria capacidade sugerem a presença do “Fenômeno do Impostor”.</li> </ul>	
<p><b>CRENÇAS MASCULINAS X CRENÇAS FEMININAS</b></p>		
<p><b>PERCEPÇÕES SOBRE BARREIRAS E ESTÍMULOS INSTITUCIONAIS</b></p>	<p><b>Mesmas oportunidades, diferentes escolhas</b></p>	<p><b>Crenças Femininas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulheres nem sempre desejam a ascensão para manter a proximidade da família e dos filhos;</li> <li>- Disponibilidade masculina para movimentação é maior, implicando em maiores chances de ascensão aos homens;</li> <li>- É possível, para a mulher, ascender na carreira mantendo-se a até 200 quilômetros de casa;</li> <li>- O Banco disponibiliza oportunidades de ascensão idênticas, para homens e para mulheres.</li> </ul>
		<p><b>Crenças Masculinas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerentes homens validam a percepção das mulheres no que diz respeito à igualdade de oportunidades e diferenças nas escolhas;</li> <li>- Destaque para a igualdade de salários praticada pelo Banco, para homens e mulheres.</li> </ul>
	<p><b>Mobilidade</b></p>	<p><b>Crenças Femininas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parece haver maior exigência quanto à demonstração de mobilidade por parte das mulheres do que dos homens, em especial na primeira investidura;</li> <li>- A mobilidade feminina é cultivada pelos líderes como meio de reafirmar o desejo da mulher em ascender na carreira;</li> <li>- A disposição para movimentação implica na gestão de carga psicológica (autoconhecimento x exigências de cunho prático x julgamento social);</li> <li>- O conflito mobilidade-família é permanente para as mulheres, o que parece não ser considerado pelo Banco.</li> </ul>
		<p><b>Crenças Masculinas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os gerentes homens validam a percepção feminina sobre a maior exigência de mobilidade às mulheres, como meio de “testar” o foco na carreira;</li> <li>- Os cuidados com os filhos permanecem sob responsabilidade das mulheres, o que explica o menor número de candidatas nas concorrências a cargos gerenciais.</li> </ul>

<b>PERCEPÇÕES SOBRE BARREIRAS E ESTÍMULOS INSTITUCIONAIS</b>	<b>Homens escolhem homens</b>	<b>Crenças Femininas:</b> - Mulheres creem que os homens tendem a nomear outros homens; - A existência de maior número de mulheres nos comitês decisórios poderia resultar em maior empatia quanto aos conflitos de conciliação família-trabalho; - Líderes masculinos ainda são inseguros quanto à entrega de resultados pelas mulheres, devido ao constante conflito família-trabalho.
		<b>Crenças Masculinas:</b> - A percepção de que homens escolhem homens NÃO foi validada pelos gerentes; - Homens associam as escolhas dos líderes ao perfil e competência profissional das mulheres; - A percepção quanto à insegurança dos líderes homens em relação à entrega de resultados pelas mulheres, considerando os conflitos família-trabalho, foi validada.
	<b>Constante prova quanto às próprias competências</b>	<b>Crenças Femininas:</b> - Necessidade da emissão de constantes atestados de competência pelas mulheres.
		<b>Crenças Masculinas:</b> - A demonstração de competência está mais ligada à mulher provar ser capaz de conciliar vida pessoal e profissional; - Mulheres gerentes são mais exigidas porque acumulam responsabilidades profissionais, sociais e familiares.
<b>ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO</b>	<b>Preconceito por ser mulher</b>	<b>Crenças Femininas:</b> - Mulheres relatam conviver com piadas e comentários pejorativos relativos à aparência física e sexualidade das mulheres; - Questionamento quanto à capacidade é maior para as mulheres dotadas de beleza física.
		<b>Crenças Masculinas:</b> - Homens relatam piadas de mau gosto que desrespeitam as mulheres e prejudicam a sua avaliação como líderes.
	<b>Crenças culturais</b>	<b>Crenças Femininas:</b> - Mulheres ainda são percebidas como inadequadas à liderança na visão das comunidades de cidades do interior do estado.
		<b>Crenças Masculinas:</b> - A percepção das mulheres foi validada pelos gerentes homens.
		<b>Crenças Femininas:</b>

<b>ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO</b>	<b>Necessidade de mudar o comportamento</b>	- Demonstrar comportamento agêntico, adotando postura mais séria e contida, menos expansiva e menos espontânea, é sinal de competência. <b>Crenças Masculinas:</b> - Os homens não validaram a percepção feminina, defendendo que as mulheres não precisam mudar os seus comportamentos.
	<b>Legitimidade perante os subordinados</b>	<b>Crenças Femininas:</b> - Subordinados homens admiram suas líderes mulheres.
		<b>Crenças Masculinas</b> - Ausência de resistência à autoridade feminina; - Liderança das mulheres é associada a maior sensibilidade; - Justificação e negação do preconceito mediante adoção de discurso alinhado ao incentivo da diversidade.
	<b>Gerentes homens admiram as mulheres</b>	<b>Crenças Masculinas</b> - Mulheres percebidas como protagonistas e realizadoras.
<b>ASCENSÃO PROFISSIONAL E O APOIO DO CÔNJUGE</b>	<b>Crenças Femininas:</b> - Apoio do cônjuge como fundamental (responsabilidades com a casa e filhos, e apoio emocional).	
	<b>Crenças Masculinas</b> - Apoio do cônjuge é fundamental (mesma condição das gerentes mulheres); - Os gerentes homens permanecem como “chefes da família” e principais provedores; - Apoio do cônjuge é considerado para decisões de mobilidade, ainda que o homem seja o principal provedor; - Gerentes homens percebem as gerentes mulheres como “submissas” ao apoio dos cônjuges para decidir sobre a própria carreira.	
<b>POLÍTICAS DE INCENTIVO</b>		
<b>COTAS</b>	<b>As gerentes mulheres:</b> - Percebem as cotas como necessárias como meio de incentivo à ascensão; - Entendem que as cotas podem prejudicar à avaliação quanto à competência das mulheres na organização.	
	<b>Os gerentes homens:</b> - Acreditam que as cotas existem para “corrigir” erros do passado; - Entendem que as cotas são importantes, mas que, sozinhas, não solucionam a sub-representação feminina.	
	- Tanto os homens como as mulheres classificam o programa como importante, por incentivar a discussão, mas percebem os efeitos práticos como pouco visíveis.	
	<b>As gerentes mulheres:</b>	

<b>PROGRAMA LIDERANÇA FEMININA</b>	- Gostariam que o programa tivesse viés mais prático, disponibilizando caminhos e ferramentas para ascensão; - Observam que algumas mulheres distorcem os objetivos do programa, assumindo postura de “vítimas” em relação aos homens.
	<b>Os gerentes homens:</b> - Pensam que a divulgação dos processos e resultados deveria ser mais ampla e eficiente.

Fonte: elaborado pela autora

Finalizada a análise dos dados qualitativos, serão abordadas, a seguir, as principais contribuições gerenciais deste trabalho de pesquisa.

## 5.5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Neste item serão listadas as principais contribuições gerenciais da pesquisa. Essas contribuições serão indicadas na forma de recomendações à instituição, de modo a possibilitar a ampliação da participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas:

- a) Foi evidenciado que o papel social da mulher ainda demanda grande envolvimento nas responsabilidades familiares e com filhos. Assim, recomenda-se que o Banco WXZ defina políticas institucionais que reconheçam essa diferença em relação aos homens nas promoções das mulheres. Essas políticas deverão buscar assegurar, no caso das mulheres casadas e com filhos, a participação em processos de promoção e a preservação do convívio familiar, como forma de fortalecimento pessoal da mulher e incentivo à ascensão na carreira;
- b) Que os núcleos decisórios de nível tático reconheçam de forma aberta que as mulheres podem e merecem ocupar lugares de destaque na organização, implementando condições de ascensão profissional em que a mulher possa preservar, não obstante, o convívio familiar e com os filhos;
- c) Considerando o reconhecimento do papel social e familiar da mulher por parte dos gerentes homens e mulheres da instituição, recomenda-se incentivar que mais mulheres ascendam a cargos decisórios de nível tático, como o de superintendente comercial e superintendente estadual. O maior

número de mulheres em comitês decisórios tende a inspirar mais mulheres a ascensão profissional além de atribuir maior empatia às decisões que envolvem a carreira das mulheres gerentes;

- d) Levando em conta as evidências sobre a maior exigência de mobilidade por parte das mulheres, implementar programa de formação às chefias buscando eliminar os preconceitos em relação ao tempo dedicado pela mulher à família e filhos. Em paralelo, implementar políticas de ascensão na carreira que considerem tão somente as competências para o cargo pretendido e o desejo da mulher em ascender profissionalmente;
- e) Que a instituição reconheça e considere as diferentes possibilidades entre as regiões geográficas do estado (e do país), uma vez que as algumas regiões apresentam maior distância geográfica entre as cidades, e por isso exigem maior esforço de mobilidade por parte da mulher com filhos. É importante reconhecer que as regiões metropolitanas e os pólos regionais possibilitam às mulheres ascender na carreira de gerente geral sem desfazer-se da própria casa. Noutras regiões mais distantes, entretanto, isso é menos possível;
- f) Considerando as dúvidas das mulheres quanto às suas próprias competências e o baixo número de participantes selecionados para o Programa Liderança Feminina, bem como a carência de comunicação percebida nesse processo, recomenda-se:
  - I - que a instituição desenvolva e implemente amplo programa de incentivo, para acesso às mulheres de todos os níveis hierárquicos, que clarifique o que a organização espera das mulheres, e que defina quais são as competências necessárias à ascensão profissional, o modo de desenvolvê-las e o percurso hierárquico a ser trilhado para chegar ao cargo almejado;
  - II - que a instituição implemente programa de *networking* no qual as mulheres profissionais possam compartilhar suas percepções e fortalecer seus pontos de vista em relação ao exercício da liderança;
  - III - que a instituição implemente programas de mentoria mais amplos, de modo que as mulheres que desejam a ascensão profissional sejam instrumentalmente orientadas sobre sua formação, atitudes e comportamentos no trabalho;

IV - que a instituição implemente programas de apoio psicológico que possam ser acessados livremente pelas mulheres, e que prestem auxílio em relação aos questionamentos quanto às suas competências através de práticas que incentivem o autoconhecimento e encorajamento para a ascensão profissional;

V - que a instituição implemente processo para certificação de gerentes nível A que contemple a participação gerentes homens e mulheres, identificando de forma sistematizada os profissionais com perfil potencial para o cargo;

VI - que as profissionais bancárias invistam em ações de autoconhecimento, na tentativa de entender quais as suas reais pretensões de ascensão de carreira, e quais as concessões e abdições que estão dispostas a realizar para que atinjam os seus objetivos profissionais, de modo a facilitar as suas escolhas;

VII - que as profissionais bancárias busquem desenvolver relacionamentos sólidos para fortalecer a sua rede de apoio, tanto pessoal como profissional, para aconselhamento e trocas, no sentido de obter *feedbacks* consistentes sobre seus pontos fortes e de aprimoramento. Essa medida possibilitará a mulher profissional identificar eventuais *gaps* de competências, traçar ações para corrigí-los, além de estimular o envolvimento familiar e do cônjuge em sua ascensão profissional.

- g) Por fim, uma prática sugerida ao Banco é a identificação e mapeamento do local no qual está estabelecida a base familiar dos gerentes, tanto mulheres como homens. Esse mapeamento facilitaria a ascensão profissional dentro de uma área geográfica capaz de facilitar a conciliação trabalho-família para os funcionários que assim desejarem. Além disso, possibilitaria reconhecer, de modo oficial (através de prêmios ou certificações de caráter distintivo) os funcionários que se dispõem assumir missões em locais mais distantes de sua base familiar.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui desenvolvida teve como objetivo analisar os motivos da baixa participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas da instituição financeira pesquisada, destacada por ser uma das maiores do país. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas liderança feminina, carreira de mulheres, e liderança feminina e carreira de mulheres no setor bancário. Além da pesquisa bibliográfica, foi efetuada a coleta de dados empíricos através de entrevistas semiestruturadas realizadas com 25 gerentes gerais, homens e mulheres.

A caracterização sociodemográfica dos participantes permitiu identificar que os fatores idade, tempo de empresa, número de agências como gerente geral e tempo de gerência no nível, não são determinantes à ascensão profissional das mulheres e dos homens na instituição. Essa realidade indica que a ascensão na carreira é motivada por outros aspectos, tais como as escolhas de carreira, maternidade e as dúvidas quanto às próprias competências, no caso das mulheres.

Como resultados da análise qualitativa, identificou-se que as gerentes mulheres concebem as suas perspectivas de carreira na instituição a partir da possibilidade de integração com seus interesses pessoais e familiares, o que inclui a preservação da rede de apoio e do convívio com a família, cônjuge e filhos. Além desses aspectos, foi evidenciado que as mulheres gestoras desejam permanecer no cargo de gerente geral, ainda que parte delas não deseje ascender profissionalmente. Ao escolher por não ascender na carreira, as mulheres gerentes ponderam o impacto da assunção de maior responsabilidade com a empresa no seu papel de maior responsável pelos cuidados com a família e o lar. Cabe aqui lembrar que as maiores responsabilidades para com o Banco estão quase sempre acompanhadas por necessária mobilidade, especialmente àquelas que lotadas em agências no interior (níveis C, D e E). E as falas das entrevistadas evidenciaram que as mudanças frequentes não são sempre possíveis, considerando os compromissos pessoais e familiares.

Outros fatores ponderados pelas mulheres, além da maior dedicação ao trabalho requerida em agências mais complexas, são a possível extensão da jornada de trabalho e participação em eventos extra-jornada. Conforme evidenciado nas falas femininas, esses fatores tendem a sobrecarregar a mulher gerente, já que deverá conciliar as expectativas do trabalho e da família.

No que diz respeito às crenças dos homens e das mulheres quanto aos motivos baixa participação feminina em cargos de gestão de agências estratégicas, foi identificado que a empresa tem disponibilizado as mesmas oportunidades de carreira a ambos. Essa equivalência de oportunidades está representada pelas ofertas de cargos de gerência em agências de maior nível, mas nem sempre próximas da base familiar. Nesse quesito, uma evidência merece ser destacada: tanto os gerentes homens, quanto as gerentes mulheres, creem que elas devem demonstrar maior disposição para a mobilidade aos seus superiores do que os seus colegas homens. Na opinião dos entrevistados, ao agir dessa forma, a mulher declara à empresa que é capaz de conciliar as exigências do trabalho com as exigências da família, algo desnecessário para os homens, dada a presunção sobre sua integral atenção ao trabalho por parte da instituição.

Do ponto de vista da igualdade de oportunidades, se considerada a simples oferta de cargos a homens e mulheres, observa-se que sim, existem oportunidades iguais para ambos. Mas quando ponderado o maior envolvimento feminino nas responsabilidades de cuidado do lar e da família, somada à exclusiva possibilidade de geração dos filhos, essa igualdade de oportunidades parece carecer de ajustes. A pesquisa demonstrou que, ao assumir cargos de liderança, a gerente mulher permanece desempenhando um papel familiar cuja reconfiguração não foi processada, uma vez que ainda cabe a elas a maior atenção ao lar e filhos. Assim, considerados os diferentes graus de absorção das demandas familiares por homens e mulheres, nota-se que a igualdade de oportunidades para ascensão no Banco somente alcançaria a plenitude caso vislumbresse como essencial a conciliação trabalho-família para elas.

Além disso, a maternidade foi identificada como fator de maior impacto nas escolhas das gerentes mulheres diante da assunção de maiores responsabilidades profissionais e em sua disposição para mobilidade, refletindo em sua trajetória e em seus objetivos de carreira. A realidade da mulher-mãe permeou todas as categorias de análise, e foi amplamente comentada por todos os entrevistados. Cabe ressaltar que a geração dos filhos exige respeito ao momento cronológico para concebê-los, que normalmente coincide com o momento mais propício à ascensão profissional da mulher. E o cuidado com os filhos pequenos ainda parece ser tarefa exclusiva das mães profissionais, dispensando maior envolvimento dos pais.

A respeito do entendimento dos respondentes quanto ao impacto das políticas institucionais de incentivo à ascensão profissional das mulheres, constatou-se haver divergência de opiniões sobre a utilização das cotas e a necessidade de melhor comunicação sobre os eventos e resultados do Programa Liderança Feminina. Apesar de reconhecidas como um meio para corrigir a desigualdade de ocupação nos cargos de liderança, as cotas são vistas como prejudiciais à avaliação de competência das mulheres. O Programa Liderança Feminina, por sua vez, é percebido como um excelente instrumento para discussão sobre o tema, mas as falas dos entrevistados demonstraram que a iniciativa precisa ser melhor divulgada e abranger maior número de participantes para ser percebida como efetiva.

Com relação às limitações da pesquisa, destaca-se o fato de ter sido realizada somente com funcionários de agências localizadas no Rio Grande do Sul, desconsiderando as realidades observadas na instituição, em nível nacional. Outra limitação diz respeito ao perfil dos participantes, todos ocupantes do cargo de gerente geral de agência, a despeito das contribuições de funcionários ocupantes de outros cargos em relação ao tema estudado.

Ponderadas as considerações anteriores e as limitações do estudo, sugere-se a realização das seguintes pesquisas futuras, como forma de ampliar o conhecimento a respeito do tema liderança feminina e carreira de mulheres na instituição:

- a) Realizar pesquisa qualitativa para investigar a percepção dos superiores hierárquicos em relação às competências e possibilidades de carreira oferecidas pela instituição às mulheres;
- b) Realizar pesquisa qualitativa para investigar a existência e os motivos da existência de diferenças de performance entre gerentes homens e gerentes mulheres, na instituição pesquisada;
- c) Realizar pesquisa qualitativa para investigar os efeitos psicológicos gerados nas mulheres e em suas famílias, provocados pelas constantes mudanças de cidade exigidas para ascensão na carreira;
- d) Realizar pesquisa quantitativa em nível nacional, utilizando as mesmas categorias aqui utilizadas, com vistas a aprofundar o entendimento da pesquisa quantitativa aplicada pela instituição em 2018, por ocasião do Programa Liderança Feminina.

Os resultados desta pesquisa revelaram que a ascensão feminina no Banco WXZ tem conquistado maior atenção nos três anos, quando o assunto passou a integrar novos fóruns de discussão, incluindo a alta liderança da empresa. É também perceptível a maior abertura à participação de mulheres nos altos escalões, mediante a posse de duas diretoras e uma vice-presidente, além da nomeação da primeira mulher como presidente do conselho de administração. Apesar de tímida, essa movimentação sinaliza novas possibilidades, inspirando mais mulheres a ascender na carreira na instituição.

Entretanto, a pesquisa evidenciou que a ascensão a um cargo de gestão de uma agência estratégica é uma escolha de carreira (e de vida), que demanda enorme esforço psicológico e prático por parte das mulheres gerentes. E esse esforço é muito maior que o depreendido pelos homens, em razão do acúmulo das responsabilidades profissionais e familiares por parte da mulher.

Sobre esse fato e sobre as demais questões abordadas nos parágrafos anteriores, citam-se as Notas da OIT (Organização Internacional do Trabalho), que recomendam sobre as políticas de conciliação entre trabalho e família, classificando-as como absolutamente necessárias à manutenção e à reprodução da sociedade. Ao propor uma nova forma de entender as responsabilidades familiares, a OIT (2009?) recomenda, entre outras práticas, a redistribuição das tarefas de cuidado familiar entre homens e mulheres. Tal recomendação considera a possibilidade de as mulheres virem a ser, de certa forma, “penalizadas” pelas responsabilidades familiares, dada a sobrecarga de atividades e os desafios para focar na própria carreira, conforme observado no Banco WXZ. Há de se reconhecer, no caso aqui estudado, que essa “penalização” está impactando na escolha feminina de ascender na hierarquia organizacional.

No Banco WXZ, ao escolher pela ascensão profissional, a mulher gerente se depara com questões práticas, tais como mudar de cidade e de residência, levar ou deixar os filhos na cidade de origem, buscar nova escola para as crianças e contratar profissionais domésticos. Caso concorde com a mudança de cidade, a mulher-mãe também concorda em abandonar a sua tradicional rede de apoio, constituída por familiares e amigos. A escolha pela ascensão é facilitada (ou determinada) pelo apoio do cônjuge, que nem sempre consegue acompanhar as mudanças geográficas da mulher, dada a sua própria carreira profissional. Além disso, o julgamento social, que

responsabiliza a mulher pelo cuidado com as crianças e com o lar, condena a atitude daquela que deixa a sua casa em busca de satisfazer as suas aspirações de carreira.

Esse contexto reflete uma questão histórica e estrutural vivenciada pela mulher na sociedade, e não apenas relacionada à instituição pesquisada. Todavia, enquanto o Banco não considerar, por meios de ações concretas, as especificidades da gerente mulher no esforço de conciliar a gestão das agências e os deveres familiares, a ascensão feminina seguirá exigindo certos sacrifícios das mulheres. A esse respeito, a Nota 3 da OIT (2009?) comenta que as empresas que se dispõem a adotar medidas para apoiar a conciliação entre o trabalho e a vida familiar vem gerando inúmeros benefícios, a elas e a seus funcionários, homens e mulheres. Ao adotar tais medidas, a OIT (2009?) considera que as empresas assumem a sua Responsabilidade Social no contexto da promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, adotando a postura denominada *family-friendly*.

As medidas mencionadas nas Notas da OIT (2009?) são bastante simples, e não demandam grande dispêndio de recursos. Trata-se tão somente de incentivar a adequação cultural, a começar pelas lideranças da organização. No caso da instituição financeira pesquisada, trata-se da assunção de compromisso para promover práticas de conciliação trabalho-família capazes de definir as questões envolvendo a ascensão e a mobilidade para homens e mulheres. A partir dessas definições, é possível que mais mulheres desejem assumir o desafio de liderar agências estratégicas no Banco WXZ.

## REFERÊNCIAS

- AL-ALAWI, Adel Ismail. Status of bahraini women in the banking and financial sector: Challenges and opportunities<sup>1</sup>. **Journal of International Women's Studies**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 210–228, 2016. Acesso em: 26 abr. 2020.
- ARRUDA, Jenifer da Rosa. **Contemplanção Assíncrona: a estratégia de viver a vida pós-pedido de demissão de trabalhadores do setor bancário**. 95 f. 2017. - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, [s. l.], 2017.
- BANCO DO BRASIL. **Agenda 21**. Vice-presidência de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental. Acesso em: 12 fev. 2020.
- BANCO DO BRASIL. **Relações com Investidores**. [Brasília?], [2020?]. Disponível em: <<http://www.ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade>>. Acesso em: 11 abr. 2020.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2018**. [Brasília?], [2018?]. Disponível em: <<http://www.ri.bb.com.br>>. Acesso em: 12 fev. 2020.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo: tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1a.ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATOOL, Saima; TAHIR, Muhammad. Attitude towards Female Manager in Pakistan : Evidence from Banking , Education , and Telecom Sector. [s. l.]. Acesso em: 25 abr. 2020.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia J. Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRESCOLL, Victoria L. Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 415–428, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>>. Acesso em: 26 abr. 2020.
- BROSI, Prisca *et al.* Expressing pride: Effects on perceived agency, communality, and stereotype-based gender disparities. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 101, n. 9, p. 1319–1328, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/apl0000122>>. Acesso em: 26 abr. 2020.
- BRUSCHINI, Cristina; RICOLDI, Arlene M.; MERCADO, Cristiani M. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: Costa, AO; SORJ, B; Bruschini, C; Hirata, H. (Orgs.). Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2008.
- BUENO, Silveira. Minidicionário da Língua Portuguesa. 2.ed. São Paulo: FTD, 2007.

BURNETT, Simon B. *et al.* Fathers at work: A ghost in the organizational machine. **Gender, Work and Organization**, [s. l.], v. 20, n. 6, p. 632–646, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/gwao.12000>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

CABRAL, Patrícia M.F. *et al.* Motivação, Comprometimento E Exaustão No Trabalho: Uma Análise Sobre O Trabalhador Bancário. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 24, n. 4(Out/Dez), p. 535, 2018. Disponível em: <[https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4\(out/dez\).p535-553](https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4(out/dez).p535-553)>. Acesso em: 7 set. 2020.

CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. **Gender in Management**, [s. l.], v. 31, n. 8, p. 514–527, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

CHAN, Wai-wan. Performing Work: Locality, Embodied Practice and Career Mobility of Chinese Women Bankers in Hong Kong. **Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 40–62, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.5130/ccs.v8i1.4369>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

CHISEMA, Amon; KAMURINO, Dzidziso S.; SHINOZAWA, Yoshikatsu. Women on corporate boards around the world: Triggers and barriers. **Leadership Quartely**, v. 26, n. 6, p. 1051-1065, 2015. Acesso em: 5 abr. 2020.

CHISHOLM-BURNS, Marie A. *et al.* Women in leadership and the bewildering glass ceiling. **American Journal of Health-System Pharmacy**, [s. l.], v. 74, n. 5, p. 312–324, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.2146/ajhp160930>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

CLANCE, Pauline R.; IMES, Suzanne A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. **Psychotherapy: Theory, Research & Practice**, 15(3), 241-247. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0086006>>. Acesso em: 14 ago. 2021.

COTTER, David A. *et al.* The Glass Ceiling Effect. **Social Forces**, [s. l.], 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

CROSBY, Faye J.; WILLIAMS, Joan C.; BIERNAT, Monica. Hitting the maternal wall. **Journal of Social Issues**, [s. l.], v. 60, n. 4, p. 675–682, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/40252700>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

CUADRADO, Isabel; GARCÍA-AEL, Cristina; MOLERO, Fernando. Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 56, n. 2, p. 236-244, 2015. Acesso em: 26 abr. 2020.

DE BEAUVOIR, Simone. O Segundo Sexo: Fatos e Mitos. 4.ed. Difusão Européia do Livro, São Paulo, 1970.

DELGADO-PIÑA, María Isabel *et al.* Gender diversity in spanish banks: Trickle-down and productivity effects. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 1–19,

2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su12052113>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

DESVAUX, Georges *et al.* Women Matter: Time to accelerate - Ten years of insights on gender diversity. **Women Matter**, [s. l.], n. October, p. 84, 2017. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>>. Acesso em: 5 jan. 2020.

DUARTE, Marcia de Freitas; SILVA, André Luis. A r c a t t. **O&S**, [s. l.], v. 20, n. 67, p. 699–715, 2013.

EAGLY, Alice H; CARLI, Linda L. The female leadership advantage : An evaluation of the evidence. [s. l.], v. 14, p. 807–834, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

\_\_\_\_\_ ; HEILMAN, Madeline E. Gender and leadership: Introduction to the special issue. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 349–353, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

\_\_\_\_\_ ; KARAU, Steven J. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. [s. l.], v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

ELLIOTT, Carole; STEAD, Valerie. Constructing Women’s Leadership Representation in the UK Press During a Time of Financial Crisis: Gender capitals and dialectical tensions. **Organization Studies**, [s. l.], v. 39, n. 1, p. 19–45, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0170840617708002>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

EZZEDEEN, Souha R.; BUDWORTH, Marie Hélène; BAKER, Susan D. The Glass Ceiling and Executive Careers: Still an Issue for Pre-Career Women. **Journal of Career Development**, [s. l.], v. 42, n. 5, p. 355–369, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894845314566943>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

FALK, Paulo Roberto Alves; KANAN, Lilia Aparecida. Bancários & Absenteísmo : aspectos característicos desta relação. [s. l.], v. 37, n. Nº 24, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n24/16372423.html>>. Acesso em: 7 set. 2020.

FERGUSON, Todd W. Female Leadership and Role Congruity within the Clergy: Communal Leaders Experience No Gender Differences Yet Agentic Women Continue to Suffer Backlash. **Sex Roles**, [s. l.], v. 78, n. 5–6, p. 409–422, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11199-017-0803-6>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

FERNÁNDEZ, Evaristo; BERMÚDEZ, José. Estilo atribucional, autoobservación y defensividad: El caso del síndrome del impostor y el pesimismo defensivo. **Revista de Psicología Social**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 165–180, 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1174/021347400760259802>>. Acesso em: 5 jun. 2020.



FONTELLES, Mario Jose *et al.* Metodologia da Pesquisa Científica: diretrizes para elaboração de um protocolo de pesquisa. **Metodologia da Pesquisa Científica: diretrizes para elaboração de um protocolo de pesquisa**, [s. l.], p. 8, 2009. Acesso em: 12 dez 2019.

FLICK, Uwe. Designing Qualitative Research. 2.ed. Los Angeles: Sage: 2018.

\_\_\_\_\_. Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. 1.ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Livro eletrônico.

FRAGA, Érica. Brasil demora para ter mulheres em cúpulas de empresas. Folha de São Paulo, São Paulo, 13 ago 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/08/1909425-brasil-demora-para-ter-mulheres-em-cupulas-de-empresas.html>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

FRITZ, Claudia; VAN KNIPPENBERG, Daan. Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 4, p. 855–868, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/hrm.21875>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

GARTZIA, Leire; BANIANDRÉS, Josune. Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Surprising results from two experimental studies. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 69, n. 2, p. 508–516, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.008>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. Métodos de Pesquisa. 1.ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLASS, Christy; COOK, Alison. Leading at the top: Understanding women’s challenges above the glass ceiling. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 51–63, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HEILMAN, Madeline E. Description and Prescription : How Gender Stereotypes Prevent Women ’ s Ascent Up the Organizational Ladder. [s. l.], v. 57, n. 4, p. 657–674, 2001. Acesso em: 5 mai 2020.

\_\_\_\_\_. Gender stereotypes and workplace bias. [s. l.], v. 32, p. 113–135, 2012. Acesso em: 5 mai 2020. Acesso em: 5 mai. 2020.

\_\_\_\_\_ *et al.* Penalties for Success : Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. [s. l.], v. 89, n. 3, p. 416–427, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>>. Acesso em: 5 mai. 2020.

\_\_\_\_\_ ; OKIMOTO, Tyler G. Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Community Deficit. [s. l.], v. 92, n. 1, p. 81–92, 2007.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>>. Acesso em: 5 mai. 2020.

HEWLETT, Sylvia Ann. Executive women and the myth of having it all. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 80, n. 4, p. 66, 2002. Acesso em: 13 abr. 2021.

HOGUE, Mary. Gender bias in communal leadership: examining servant leadership. **Journal of Managerial Psychology**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 837–849, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0292>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

HOYT, Crystal L. Women, Men and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. v. 7, p. 484-498, 2010.

\_\_\_\_\_; MURPHY, Susan E. Managing to clear the air: Stereotype threat, Women, And leadership. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 387–399, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Divulgação Especial Mulheres no Mercado de Trabalho. [s. l.], p. 15, 2018. Acesso em: 7 jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. População Quantidade de Homens e Mulheres. [s. l.], p. 2018–2019, 2018. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>>. Acesso em: 7 jan. 2020.

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A.; DAOUK, M. The glass ceiling: Some positive trends from the Lebanese banking sector. **Women in Management Review**, [s. l.], v. 21, n. 8, p. 625–642, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09649420610712027>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

JOHNSON, Stefanie K *et al.* The strong , sensitive type : Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders q. [s. l.], v. 106, p. 39–60, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

KALYSH, Kateryna; KULIK, Carol T.; PERERA, Sanjeewa. Help or hindrance? Work-life practices and women in management. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 504–518, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.009>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Revista O&S**, [s. l.], v. 17, n. 53, p. 243–257, 2010. Acesso em: 7 set. 2020.

KARAZI-PRESLER, Tair; SASSON-LEVY, Orna; LOMSKY-FEDER, Edna. Gender, Emotions Management, and Power in Organizations: The Case of Israeli Women

Junior Military Officers. **Sex Roles**, [s. l.], v. 78, n. 7–8, p. 573–586, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11199-017-0810-7>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

KEMP, Linzi J.; ZHAO, Fang. Influences of cultural orientations on Emirati women's careers. **Personnel Review**, [s. l.], v. 45, n. 5, p. 988–1009, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/PR-08-2014-0187>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

KOENIG, Anne M *et al.* Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. [s. l.], v. 137, n. 4, p. 616–642, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/a0023557>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

\_\_\_\_\_ ; EAGLY, Alice H; MITCHELL, Abigail A. Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. [s. l.], v. 137, n. 4, p. 616–642, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/a0023557>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos da Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 21.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOSSEK, Ellen Ernst; BUZZANELL, Patrice M. Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 4, p. 813–822, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/hrm.21936>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

\_\_\_\_\_ ; SU, Rong; WU, Lusi. "Opting Out" or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. **Journal of Management**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 228–254, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206316671582>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

KUNA, Shani. All by Myself? Executives' Impostor Phenomenon and Loneliness as Catalysts for Executive Coaching With Management Consultants. **Journal of Applied Behavioral Science**, [s. l.], v. 55, n. 3, p. 306–326, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0021886319832009>>. Acesso em: 1 mai. 2021.

KUSHEL, Katherina; SALVAJ, Erica. Opening de "Black Box". Factors affecting Women's Journey to Top Management Positions: A Framework Applied to Chile. **Administrative Sciences**, Basel, n. 63, p. 127-139, 2018. Disponível em: <[http://www.mdpi.com/journal/admsci/special\\_issues/Women\\_Business](http://www.mdpi.com/journal/admsci/special_issues/Women_Business)>. Acesso em: 14 mar 2020.

LING, Florence Y. Y.; ZHANG, Zhe; TAY, Stephanie Y. L. Imposter Syndrome and Gender Stereotypes: Female Facility Managers' Work Outcomes and Job Situations. **Journal of Management in Engineering**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 04020061, 2020. Disponível em: <[https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000831](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000831)>. Acesso em: 1 mai. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

METZ, Isabel. Advancing the careers of women with children. **Career Development International**, [s. l.], v. 10, n. 3 SPEC. ISS., p. 228–245, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13620430510598346>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 196 de 10 de outubro de 1996**. [Brasília, DF]: Ministério da Saúde, 2016.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016**. [Brasília, DF]: Ministério da Saúde, 2016.

MIRANDA, Adílio *et al.* (2020). “Isso Já Está Superado!” A Justificação do Preconceito no Setor Bancário. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 20(1), 947-955. Disponível em: <<https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16850>>. Acesso em: 14 mar. 2020.

MÖLDERS, Sophie *et al.* Support for quotas for women in leadership: The influence of gender stereotypes. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 4, p. 869–882, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/hrm.21882>>. Acesso em: 14 mar 2020. Acesso em: 26 abr. 2020.

MOTA, Carolina; NETO, Antonio Carvalho; TANURE, Betania. Influência da família e sucesso na carreira das executivas brasileiras. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, [s. l.], v. 69, n. 3, p. 100–115, 2017. Acesso em: 13 abr. 2021.

NYBERG, Anna *et al.* Does work-personal life interference predict turnover among male and female managers, and do depressive symptoms mediate the association? A longitudinal study based on a Swedish cohort. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 1–12, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1186/s12889-018-5736-7>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

OLIVEIRA NETTO, Alvin Antônio de. Metodologia da Pesquisa Científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos. 3.ed. Florianópolis: Visual Books, 2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Notas da OIT - Trabalho e Família 2**: Promoção da igualdade de gênero e políticas de conciliação entre o trabalho e a família. Brasília, [2009?]. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms\\_229649.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms_229649.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Notas da OIT - Trabalho e Família 3**: Melhores empresas: locais de trabalho que apoiam a conciliação trabalho-família. Brasília, [2009?]. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms\\_229651.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms_229651.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2021.

ÖZBILGIN, Mustafa F; WOODWARD, Diana. Sex Equality in Banking in Turkey and Britain. [s. l.], v. 11, n. 6, 2004. Acesso em: 23 abr. 2020.

PÉRILLEUX, Anaïs; SZAFARZ, Ariane. Women Leaders and Social Performance: Evidence from Financial Cooperatives in Senegal. **World Development**, [s. l.], v. 74, p. 437–452, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.011>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

POWELL, Gary N.; BUTTERFIELD, D. Anthony. Correspondence Between Self- and Good-Manager Descriptions: Examining Stability and Change Over Four Decades. **Journal of Management**, [s. l.], v. 41, n. 6, p. 1745–1773, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206312463939>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. The “Good Manager”: Masculine or Androgynous? **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 395–403, 1979. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/255597>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

RATH, Tania Saritova; MOHANTY, Madhuchhanda; PRADHAN, Bibhuti Bhusan. An alternative career progression model for Indian women bank managers: A labyrinth approach. **Women’s Studies International Forum**, [s. l.], v. 73, n. December 2018, p. 24–34, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.01.005>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Career Progression of Indian Women Bank Managers: An Integrated 3P Model. **South Asian Journal of Management**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 143, 2016. Acesso em: 23 abr. 2020.

ROSETTE, Ashleigh Shelby *et al.* Race matters for women leaders: Intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 429–445, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.008>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

RUDMAN, Laurie A; GLICK, Peter. Feminized Management and Backlash Toward Agentic Women : The Hidden Costs to Women of a Kinder , Gentler Image of Middle Managers. [s. l.], v. 77, n. 5, p. 1004–1010, 1999. Acesso em: 25 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. [s. l.], v. 57, n. 4, p. 743–762, 2001. Acesso em: 25 abr. 2020.

RYAN, Michelle K. *et al.* Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, Explanations, And impact. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 446–455, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

\_\_\_\_\_; HASLAM, S. Alexander. The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 549–572, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. Metodologia de Pesquisa. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDBERG, Sheryl. Faça Acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de

liderar. 1.ed. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2013.

SCHEIN, Virginia E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 57, n. 2, p. 95–100, 1973. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0037128>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

SELTZER, Andrew J. Female salaries and careers in british banking, 1915-41. **Explorations in Economic History**, [s. l.], v. 48, n. 4, p. 461–477, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.eeh.2011.03.001>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SHEPPARD, Leah D. Gender Differences in Leadership Aspirations and Job and Life Attribute Preferences among U.S. Undergraduate Students. **Sex Roles**, [s. l.], v. 79, n. 9–10, p. 565–577, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11199-017-0890-4>>. Acesso em: 55 abr. 2020.

SHINAR, Eva H. Sexual stereotypes of occupations. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 99–111, 1975. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(75\)90037-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(75)90037-8)>. Acesso em: 5 abr. 2020.

SILVA, Anielson Barbosa da; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma Abordagem complexa e multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 40–60, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000100004>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

SILVA, Estefânia Gonçalves; NOGUEIRA, Maria da Conceição; NEVES, Ana Sofia Antunes das. (RE)Conciliação dos usos do tempo: Imigração, Gênero e Trabalho-Família. **Psico**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 455–461, 2010. Acesso em: 13 abr. 2021.

SILVA, Juliana Lemos; NAVARRO, Vera Lucia. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 226–234, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-11692012000200003>>. Acesso em: 7 set. 2020.

SLANK, Shanna. Rethinking the Imposter Phenomenon. **Ethical Theory and Moral Practice**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 205–218, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10677-019-09984-8>>. Acesso em: 1 mai. 2021.

SOJO, Victor E. et al. Reporting requirements, Targets and quotas for women in leadership. **Leadership Quartely**, v. 27, n. 3, p. 519-536, 2016. Acesso em: 5 abr. 2020.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL (UNIBB). Liderança Feminina. [Brasília?], [2019?]. Disponível em: <<https://www.unibb.com.br/player/1995/lideranca-feminina>>. Acesso em: 20 dez 2019

VERMA, Sugandha. Examining the New Dimensions of Career Advancement of Women Employees. **Global Business Review**, [s. l.], p. 1–13, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0972150918780757>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

VIAL, Andrea C.; NAPIER, Jaime L.; BRESCOLL, Victoria L. A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 400–414, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.004>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

VIANA, Renata Brum *et al.* Dilemas da maternidade das mulheres contemporâneas : revisão integrativa Dilemmas of contemporary women ' s maternity : integrative review. [s. l.], p. 76–81, 2017. Acesso em: 13 abr. 2021.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHENG, Wei; SURGEVIL, Olca; KARK, Ronit. Dancing on the Razor's Edge: How Top-Level Women Leaders Manage the Paradoxical Tensions between Agency and Communion. **Sex Roles**, [s. l.], v. 79, n. 11–12, p. 633–650, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11199-018-0908-6>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

## APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA

### CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, \_\_\_\_\_,  
(nome e cargo)

concedo a anuência para a realização da pesquisa intitulada: LIDERANÇA FEMININA: Uma escuta sobre a (não) participação das mulheres em cargos de gestão de uma instituição financeira do Brasil, sob a coordenação da mestrandia Clarissa Kubiça Pavão Lorensini e orientação da Prof. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, que tem como objetivo analisar os motivos da baixa participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas de uma instituição financeira do Brasil.

O estudo é de abordagem qualitativa, de caráter exploratório, com coleta de dados através da realização de entrevistas e grupos de foco, cujos participantes serão os gerentes gerais das agências de varejo do estado do RS.

Estou ciente de que o estudo respeitará a legislação sobre a pesquisa com seres humanos, mencionada na Resolução nº 510/2016 CNS-CONEP, do Conselho Nacional de Saúde. O mesmo, portanto, será realizado mediante a assinatura dos participantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.  
(local)

\_\_\_\_\_  
Responsável pela anuência

Nome: \_\_\_\_\_





## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

(entrevista)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre Liderança Feminina e Carreira de Mulheres no Setor Bancário, cujo objetivo geral é analisar os motivos da baixa participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas de uma instituição financeira do Brasil. Essa pesquisa constitui requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Neste momento, sua participação se dá através de uma entrevista, que terá o **áudio gravado**, para posterior transcrição das falas. Dessa forma, você estará contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca desta temática, cada vez mais discutida em nossa sociedade, mas que carece de pesquisa acadêmica, o que poderá, eventualmente, beneficiar você e outras pessoas no futuro.

Os registros serão sempre tratados confidencialmente, e utilizados somente para fins desta pesquisa. A sua participação é voluntária e não obrigatória, os riscos da pesquisa são mínimos e, nesse sentido, se a qualquer momento você sentir qualquer desconforto ou constrangimento, poderá desistir e retirar seu consentimento.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e/ou tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, mestranda Clarissa Kubiça Pavão Lorensini, pelo e-mail [clarissapavao@bb.com.br](mailto:clarissapavao@bb.com.br).

Por recomendação da OMS e do Ministério da Saúde em relação ao Covid-19, as entrevistas realizadas no ano de 2020 ocorrerão de forma remota. Assim, ao confirmar seu aceite no presente Termo: 1) você autoriza a sua participação na pesquisa, e aceita que seus dados coletados **em áudio** sejam usados para fins científicos; e 2) declara que foi informado dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa.

Ao marcar a opção “aceito participar da pesquisa”, e retornar-me por e-mail este documento, você estará assinando virtualmente o Termo de Consentimento. É importante que você também guarde uma cópia deste TCLE.

Atenciosamente,

Clarissa Kubiça Pavão Lorensini – mestranda e pesquisadora responsável

( ) Aceito participar da pesquisa

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

(local)

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS 1**

**PROJETO DE PESQUISA: LIDERANÇA FEMININA E CARREIRA DE MULHERES - Uma escuta sobre a (não) participação feminina em cargos de gestão de um banco brasileiro**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA**

A seguir, serão realizadas algumas perguntas para permitir a análise dos motivos da baixa participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas na instituição financeira pesquisada.

#### **Parte I – Dados Sociodemográficos do(a) entrevistado(a)**

1. Sexo:
2. Idade:
3. Estado Civil:
4. Número de Filhos:
5. Idade dos Filhos:
6. Cônjuge também exerce atividade profissional?
7. Moram a maior parte do tempo em mesma residência?
8. Quem é o responsável pela principal renda familiar?
3. Grau de Escolaridade:
4. Área de formação acadêmica:
5. Tempo total de trabalho na instituição financeira pesquisada:
6. Cargo atual – nível de gerência:
7. Tempo total como Gerente Geral em mesmo nível de agência:
8. Número de agências em que já exerceu o cargo de Gerente Geral (incluir a agência atual):

#### **Parte II – Percepções sobre Liderança Feminina e Estereótipos de gênero:**

A seguir serão apresentadas algumas perguntas sobre sua compreensão a respeito da Liderança Feminina e Estereótipos de Gênero:

1. **Como o fato de ser mulher “líder” impacta a ascensão profissional no Banco WXZ?**
2. **Qual o comportamento a ser adotado pelas mulheres líderes para que sejam percebidas como competentes por seus pares, superiores e subordinados?**
3. **Qual o comportamento a ser adotado pelas mulheres líderes para que tenham efetivas possibilidades de promoção na carreira?**
4. **Em sua opinião, por que motivos o Banco WXZ elabora e divulga políticas de incentivo à liderança feminina?**
5. **Que recomendações você faria à instituição no sentido de estimular maior número de mulheres a ocupar cargos de 1a. Gestora em agências do varejo?**

#### **Parte III – Percepções gerais sobre encarreiramento feminino:**


1. **Quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres líderes em relação ao seu encarreiramento no Banco?**
2. **Na sua percepção, os caminhos de encarreiramento percorridos por homens e mulheres é o mesmo? Por quê?**
3. **No Banco “WXZ”, as mulheres têm as mesmas possibilidades de encarreiramento? Justifique:**

4. Em sua opinião, homens e mulheres líderes levam o mesmo tempo para atingir seus objetivos de carreira? Por quê?
5. Como você percebe a efetividade das políticas de incentivo adotadas pelo Banco (cotas, Programa Liderança Feminina, entre outros) na redução das barreiras existentes e auxílio às mulheres no encareiramento?
6. Como o Banco WXZ poderia tratar de modo mais efetivo as principais barreiras ao encareiramento feminino?

**Parte IV – Percepções sobre liderança feminina e encareiramento no Banco – possíveis limitações:**

1. Qual é o seu objetivo de encareiramento? A que cargo pretende chegar e em quanto tempo?
2. Na sua opinião, por que existem tão poucas mulheres ocupando o cargo de 1a. Gestora em agências estratégicas?
3. Em que medida o incentivo dos pais e o apoio doméstico tende a influenciar a decisão da mulher em ascender na carreira?
4. Em que medida a presença de mulheres nos comitês decisórios poderia impactar na ascensão de maior número de mulheres líderes no Banco “WXZ”?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS 2

	<b>UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS</b>  <b>UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO</b> <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS</b> <b>NÍVEL MESTRADO</b>
---	--

### PROJETO DE PESQUISA:

#### **LIDERANÇA FEMININA E CARREIRA DE MULHERES: Uma escuta sobre a (não) participação das mulheres em cargos de gestão de uma instituição financeira do Brasil**

Descreve-se abaixo o fluxo utilizado para a realização das entrevistas, respeitando a seguinte ordem de atividades:

1. Ao remeter o convite aos entrevistados, a pesquisadora presta esclarecimentos básicos sobre a pesquisa: a instituição em que estuda, o propósito da pesquisa, o propósito da entrevista e o ritual a ser seguido;
2. Antes da realização da entrevista, a pesquisadora coleta a assinatura do entrevistado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
3. A entrevista é agendada e gravada (apenas o áudio) pela pesquisadora;
4. A pesquisadora inicia a entrevista pelo *briefing*;
5. A pesquisadora realiza as perguntas definidas no roteiro;
6. A pesquisadora realiza o *debriefing*;
7. A pesquisadora encerra a gravação da entrevista.

#### **Briefing**

“Como aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos, estou conduzindo uma pesquisa com o objetivo de **analisar os motivos da baixa participação de mulheres em cargos de gestão de agências estratégicas (agências nível A) no Banco WXZ.**

Uma das etapas do trabalho consiste na realização de entrevistas com gerentes gerais, homens e mulheres. Todas as entrevistas serão gravadas em áudios e todo o seu conteúdo, assim como a identidade dos entrevistados, serão considerados anônimos e confidenciais.

Ressalto que as informações serão tratadas de forma acadêmica com o objetivo único de auxiliar na análise do fenômeno estudado.

Esclareço que, durante o transcurso da entrevista ou mesmo ao final dela, você terá autonomia para indicar se está de acordo ou não com o conteúdo produzido e com sua utilização para fins científicos.”

### ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Perguntas quanto aos dados sociodemográficos do(a) entrevistado(a):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a sua idade e estado civil?</li> <li>2. Seu cônjuge também exerce atividade profissional? O casal reside a maior parte do tempo em mesma residência?</li> <li>3. Tem filhos? Quantos? Qual a idade dos seus filhos?</li> <li>4. Qual o seu grau de escolaridade e área de formação acadêmica?</li> </ol>

5. Trabalhas há quanto tempo no Banco WXZ?
6. Qual o seu cargo atual (nível de agência)?
7. Há quanto tempo você é Gerente Geral nesse mesmo nível?
8. Em quantas agências você já exerceu o cargo de Gerente Geral (incluir a agência atual)?

**PERGUNTAS ELABORADAS COM BASE NOS OBJETIVOS DE PESQUISA E TEMÁTICAS GUIA:**

1. Na sua opinião, como o fato de ser mulher "líder" impacta a ascensão profissional no Banco WXZ?
2. Qual o comportamento a ser adotado pelas mulheres líderes, em sua visão, para que sejam percebidas como competentes por seus pares, superiores e subordinados, e assim tenham efetivas possibilidades de ascensão profissional?
3. Na sua percepção, quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres líderes (gerentes gerais) para a sua evolução na carreira no Banco?
4. Como você percebe as possibilidades de carreira oferecidas aos homens e às mulheres pelo Banco "WXZ"?
5. Qual é o seu principal objetivo de carreira? A que cargo pretende chegar e em quanto tempo?
6. Fale sobre as coisas que te fariam abrir mão deste objetivo ou protelar ou seu atingimento?
7. Na sua trajetória profissional, quais as principais escolhas e principais renúncias que teve fazer para chegar onde está?
8. Em sua opinião, por que existem tão poucas mulheres ocupando o cargo de 1a. Gestora em agências nível A?
9. Como você percebe os impactos do Programa Liderança Feminina e demais políticas de incentivo à ascensão profissional de mulheres, incluindo as cotas, na carreira das mulheres da instituição?
10. Que recomendações você faria ao Banco no que tange ao encarecimento de mulheres gerentes gerais, de modo a estimular maior número de gestoras em agências nível A?
11. No seu ponto de vista, quais seriam os resultados em termos de ocupação feminina nas lideranças, caso houvessem mais mulheres no núcleo decisório? (exemplos: mais diretoras, estaduais, regionais, etc.)
12. Como você entende que o apoio do cônjuge pode influenciar a decisão de encarecimento no Banco? E os cuidados domésticos e filhos, como influenciam?
13. Você deseja fazer algum outro comentário sobre o assunto, ou tem alguma pergunta?

***Debriefing***

"Prezado (a) \_\_\_\_\_, quero agradecer pelo seu tempo e pela participação na entrevista. Estarei à sua disposição para esclarecer qualquer dúvida a respeito deste trabalho. Eu irei analisar o conteúdo produzido e após, posso entrar em contato novamente caso surja necessidade de algum esclarecimento adicional?"

