

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

MARIÂNGELA LOPES

LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE DO MERCADO FINANCEIRO
um estudo sobre a discriminação e desigualdade de gênero

NOVA LIMA
2021

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

MARIÂNGELA LOPES

LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE DO MERCADO FINANCEIRO:
um estudo sobre a discriminação e desigualdade de gênero

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

NOVA LIMA

2021



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 11 de novembro de 2021 às 16H00, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “**LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE DO MERCADO FINANCEIRO: um estudo sobre a discriminação e desigualdade de gênero**”, de autoria do(a) mestrando(a) **Mariangela Barriento Lopes e Lopes**, discente do **Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações**. Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

- (x) APROVADO¹
- () APROVADO COM RESTRIÇÕES²
- () REPROVADO

Sigmar Malvezzi

Professor Dr. Sigmar Malvezzi – Orientador - FDC

LISETE BARLACH

Professora Dra. Lisete Barlach – EACH – USP

Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

Professora Dra. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira - FDC

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Lopes, Mariângela Barriento Lopes e
L864l Liderança feminina no ambiente do mercado financeiro : um estudo sobre a
discriminação e desigualdade de gênero / Mariângela Barriento Lopes e Lopes. -
Nova Lima, 2021.

[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado
Profissional em Administração.

1. Liderança. 2. Mercado financeiro. 3. Discriminação. I. Malvezzi, Sigmar. II.
Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III.
Título.

CDU: 316.46

DEDICATÓRIA

A meus pais, Maria Regina e Fernando, com todo o meu amor e minha gratidão, por ser quem são. Vocês me educaram com coragem para questionar realidades e me aventurar em um mundo com novas possibilidades.

A maior descoberta de uma vida é que qualquer ser humano pode mudar sua vida, mudando de atitude na vida. (William James)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu querido mestre, Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, que me recebeu como sua orientanda com muito carinho e paciência, e que me ensina a cada dia um pouco mais sobre a arte de pesquisar e escrever.

Às Prof. Dra. Lisete Barlach e Prof. Dra. Luciana Ferreira, convidadas a participar desde o início, em todas as etapas, dedicando seu tempo, contribuição e experiência, me incentivando na evolução e aprendizado contínuo do tema de pesquisa.

À Coordenação da Fundação Dom Cabral, em especial a querida Prof. Dr. Rosiléia Milagres, que me acolheu em um momento bem delicado da minha vida pessoal.

Aos professores e doutores da Fundação Dom Cabral, que generosamente compartilham conosco seus conhecimentos.

Aos meus estimados colegas de caminhada da turma 2 e da turma 4, em especial a querida amiga Livia, que esteve comigo presente até o final.

As dez incríveis mulheres e profissionais que entrevistei, que generosamente compartilharam suas trajetórias com presença, carinho e entrega.

À minha querida filha Marina, que me incentivou a trazer luz a um tema tão importante para o futuro de nós, mulheres.

Ao meu marido Cristiano, por me motivar e apoiar em toda esta desafiadora jornada que escolhi trilhar.

Aos meus irmãos, Maristela, Rafael, Leandro e Mayara, que estão sempre presentes em minha vida e torcem por mim.

À minha família, por todo o apoio que recebo.

A Deus, pela oportunidade em viver esta vida com amor e saúde, favorecendo no meu aprendizado e evolução aqui na Terra.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os desafios e perspectivas com o quais as mulheres se deparam para ingressar, permanecer e evoluir na liderança do mercado de trabalho financeiro na cidade de São Paulo em pleno século XXI. Nessa direção, serão consideradas também os anseios delas frente a dualidade de obtenção de sucesso profissional e desenvolvimento na vida pessoal. No contexto do mercado financeiro, é evidente o empenho do gênero feminino para conquistar funções de liderança culturalmente consideradas masculinas. Gradativamente, esse empenho as tem levado a romper com a predominância do paradigma masculino, angariando uma maior participação na vida profissional nesse ambiente, mesmo que ainda de forma tímida. Para isso, enfrentam muitos desafios, dentre os quais destacam-se: preconceito, diferenciação salarial, dificuldade em conciliar a questão da maternidade com a carreira profissional, dentre outros. Contudo, estão munidas de força, positividade e competências para alcançar o sucesso desejado. Este estudo torna-se relevante à medida que abrange questões que envolvem liderança no mercado financeiro dentro do contexto feminino, auxiliando na compreensão da ascensão profissional feminina e na evolução da igualdade de gênero. De tal modo, para estruturar e dar forma ao objetivo do trabalho, será realizado um estudo de caso com dez mulheres, as quais cinco estão em cargo de liderança e outras cinco estão se preparando para tal posição, na cidade de São Paulo. A metodologia a ser utilizada reside na coleta de dados, através de entrevistas, seguido de análise exploratória, descritiva e qualitativa. Tudo isso a fim de entender o entrelaçamento entre os personagens, eventos e processos que circundam o ambiente da liderança feminina no mercado de trabalho financeiro. Os dados coletados, serão confrontados com suas respectivas competências no desempenho da liderança no ambiente financeiro, dentro de um contexto de desigualdade nas relações de trabalho.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Igualdade de Gênero. Mercado de Trabalho. Ambiente Financeiro.

ABSTRACT

This research aims to identify the challenges and perspectives that women face to enter, remain and evolve in the leadership of the financial job market in the city of São Paulo in the middle of the 21st century. In this direction, their desires will also be considered in view of the duality of obtaining professional success and development in personal life. In the context of the financial market, the commitment of the female gender to gain leadership roles culturally considered male is evident. This commitment has led them to gradually break away from the predominance of the male paradigm, raising a greater participation in professional life in this environment, even if still in a timid way. For this, they face many challenges, among which stand out: prejudice, salary differentiation, difficulty in reconciling the issue of motherhood with professional career, among others. However, they are equipped with strength, positivity, and skills to achieve the desired success in this field. This study becomes relevant, as it covers issues that involve leadership in the financial market within the female context, helping to understand women's professional advancement and the evolution of gender equality. In such a way, to structure and shape the objective of the work, a case study will be carried out with ten women, five of whom are in leadership position and, another five, are preparing for such a position, in the city of São Paulo. The methodology to be used resides in the collection of data, through the application of interview, followed by exploratory, descriptive and qualitative analysis. All of this, in order to understand the intertwining between the characters, events and processes that surround the environment of female leadership in the financial job market. The collected data will be compared with their respective competencies in the performance of leadership in the financial environment, within a context of inequality in labor relations.

Keywords: Women's Leadership. Gender Equality. Labor Market. Financial Environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Grid</i> Gerencial.....	40
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Discriminações identificadas a partir das narrativas.....	55
Quadro 2 – Dados sociodemográficos das entrevistadas.....	57

SUMÁRIO

Capítulo 1:	14
1.1 Apresentação do Tema	16
1.1.1 Aspectos Históricos da Evolução Feminina no Mercado de Trabalho.....	16
1.2 Pergunta de Pesquisa	19
1.3 Objetivo Geral	20
1.3.1 Objetivos Específicos.....	20
1.4 Justificativa	20
1.5 Estrutura proposta para a dissertação.....	21
Capítulo 2:	23
2.1 Indicadores da Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho	23
2.1.1 Indicadores da Desigualdade de Práticas Salariais e Empregabilidade.....	24
2.1.2 Indicadores de Educação Formal e Mercado de Trabalho	26
2.1.3 Indicadores da Representatividade Feminina nos Cargos Executivos e Gestão	27
.....	27
2.2 O Mercado Financeiro Brasileiro e seus Agentes.....	29
2.3 Liderança e seus Líderes: conceitos e dinâmicas	30
2.3.1 Liderança e Desigualdade de Gênero: A mulher no contexto laborativo.....	33
2.4 Liderança e Desigualdade de Gênero: a mulher dentro das instituições.....	35
2.5 Estilos e Condições de Liderança.....	37
2.6 Liderança Feminina Dentro das Organizações	41
2.7 Carreira Caleidoscópica no Mundo Laboral Feminino	44
2.8 O Gênero Feminino no Mercado Financeiro	46
Capítulo 3:	50
3.1 Sujeitos	50
3.2 Instrumento da Coleta de Dados	52
3.3 Tratamento e Interpretação dos Dados.....	54
3.4 Sumário demográfico dos sujeitos	56
Capítulo 4:	59
4.1. Acesso desigual a oportunidades de crescimento	59
4.2. Eventos de assédio (sexual/moral)	62
4.3 Competências que qualificam a profissional	66
4.4 Não reconhecimento da autoridade/liderança profissional da mulher	70
4.5 Contingências da Maternidade/Família	72
4.6 Rituais de Poder	75
4.7 Rituais de interação discriminatória	79
Capítulo 5:	85

REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE A	95

Capítulo 1:

Introdução

Na contemporaneidade, as mulheres vivem em um momento histórico complexo, no qual elas se encontram divididas entre o desejo de protagonismo de suas próprias histórias, profissional, pessoal e social, e as dificuldades advindas da discriminação de gênero para se integrar na vida política, econômica e cultural. Essa bipolaridade se manifesta no desempenho de seus diversos papéis e responsabilidades que emanam da carreira profissional, do emprego, da maternidade, da gestão da família, da cidadania e dos engajamentos sociais. As mulheres vivem, rotineiramente, dilemas e desafios na construção de suas existências. Manter-se ativa e dedicada diante das demandas de seus diferentes papéis e de sua realização existencial tem sido difícil, mas compensador. É duro responder a demandas contraditórias, assim como é compensador constatar que esses desafios alimentam seu crescimento existencial e profissional. Analisar e problematizar as dificuldades encontradas em seu enfrentamento do mercado de trabalho, engajada em sua busca por participação e realização, é o principal objetivo desta dissertação.

Busca-se, aqui, expor e examinar a liderança das mulheres em carreiras profissionais situadas no mercado financeiro, que é um contexto complexo, masculinizado e diversificado, em seus múltiplos fatores e formas de ação. Como profissional, as mulheres têm que se afirmar na dinâmica da competitividade desse mercado e, como pessoa, buscar qualidade de vida e autoafirmação. Essas buscas aparecem no empenho das mulheres no enfrentamento de sua discriminação na ascensão profissional:

Analisando o setor financeiro brasileiro, observamos que mulheres entram no mercado de trabalho na mesma ou em até maior proporção que homens, representando 55% dos analistas júnior. No entanto, quanto mais sênior a posição, menor a representação das mulheres: elas representam 37% dos coordenadores, 31% dos gerentes, 22% dos superintendentes executivos, e 16% dos diretores executivos. Nos 10 maiores bancos do Brasil, apenas 8% dos altos executivos e 10% dos membros dos Conselhos são mulheres e não há mulheres entre os presidentes. Dois dos 10 maiores bancos não possuem nenhuma mulher entre seus altos executivos (COSTA; MACONI; HELLMMEISTER, 2018, p.8)

Essa discriminação é tema rotineiro na literatura das ciências sociais, sempre entendida como manifestação de uma enfermidade social, cujas causas ainda são controvertidas e, por isso, requerem mais investigação, como é o caso desta dissertação. Aqui, o objetivo é estudar a discriminação da mulher executiva no setor financeiro, que é um dos contextos onde a

diferenciação de gênero tem sido explorada e investigada há décadas, sem muito sucesso na transformação pretendida.

Neste trabalho, busca-se identificar e compreender a presença do poder social e político que discrimina as mulheres em empresas do setor financeiro, dificultando sua ascensão profissional, no contexto de uma sociedade caracterizada pela complexidade, competitividade e pela alta preocupação com as questões que envolvem a diversidade e inclusão, em seu determinismo histórico, ou seja, envolvem as oportunidades disponíveis a cada gênero.

De forma positiva, a mulher contemporânea está alocada na busca de compatibilidade entre ser mulher e ser profissional competitiva, ou seja, protagonizar o controle de si mesma, na gestão da vida pessoal e profissional num contexto desfavorável a ela. Essa situação é acompanhada de custos e sacrifícios, devido ao peso da desigualdade de gênero, na qual ainda prevalece o estigma de diferença física e psicológica entre homens e mulheres.

O presente estudo visa, indiretamente, investigar a empregabilidade profissional na carreira das mulheres, que hoje ocorre no contexto da globalização mundial e transformações das atividades econômicas do século XX e XXI, que seguem provocando mudanças nas organizações empresariais e nas taxas de emprego. Essa investigação foi pensada no estudo da carreira de algumas mulheres executivas no mercado financeiro no Brasil, para entender suas dificuldades, obstáculos e reações.

Diversos problemas estão implicados nessa situação, como os níveis mais elevados de escolaridade das mulheres, a queda nas taxas de maternidade, a abertura de postos de trabalho para as mulheres, tradicionalmente oferecido aos homens, e o discurso de igualdade entre os gêneros. O entrelaçamento desses problemas cria uma problemática complexa que é difícil de ser avaliada. As mudanças nas organizações e no mercado de trabalho, somados à crescente participação das mulheres no âmbito profissional, e a sua constante dedicação, resultaram na conquista de espaços nos níveis profissionais mais altos, inclusive em funções de liderança de pessoas de alta competitividade no contexto financeiro, que é um dos setores que apresenta os mais altos índices de complexidade, agilidade e demandas profissionais.

Destarte, o presente estudo desponta como uma contribuição relevante ao investigar a ação das mulheres nessa busca pela igualdade de gênero na convulsão das atuais mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas. Sua estratégia é a análise da busca por igualdade e equilíbrio em seus diversos engajamentos, nos quais a mulher se encontra em incessante luta pela construção da igualdade entre os sexos. Essa luta ocorre num espaço no qual a predominância masculina é uma tradição e sua busca por protagonismos e sucesso profissional

ocorre dentro de uma estrutura social ainda patriarcal, enraizada e disseminada em toda a sociedade.

Para que este estudo se torne possível, esta dissertação adentrou em diversas temáticas que envolvem o exercício da “liderança”, a progressão de carreira, a desigualdade de gênero dentro das instituições empresariais financeiras e a demanda de papéis em permanentes conflitos.

1.1 Apresentação do Tema

A finalidade desta dissertação é dar um passo adiante na compreensão e na análise do perfil biográfico de carreiras profissionais das mulheres gestoras que ocupam cargos de liderança em instituições financeiras na região metropolitana de São Paulo, com foco nas desigualdades de gênero em suas relações de trabalho. A mulher é competente para liderar nesse ambiente, porém, encontra barreiras na progressão de suas carreiras. Essa análise foi conduzida explorando distintas experiências de carreiras profissionais de mulheres em dois estágios desse desenvolvimento, a saber, a experiência de carreiras no topo da hierarquia das empresas financeiras e a experiência de mulheres que almejam estar nesse topo, porém ainda se encontram no nível imediatamente abaixo dele aguardando oportunidades e se empenhando para lá chegar.

1.1.1 Aspectos Históricos da Evolução Feminina no Mercado de Trabalho

A história do gênero feminino foi marcada pela colaboração e subserviência. Em grande medida, sua ação ocorreu em contextos de regime patriarcal, que repercutiram fortemente na ordem política mundial, econômica, social, religiosa e cultural. Contudo, mesmo inserida nesse contexto social, permeado pelo preconceito e discriminação, a mulher, consciente de sua competência, continuou lutando em prol do objetivo de conquistar o seu lugar no mercado de trabalho (Nascimento, 2018).

Mesmo apesar de não haver arquivos históricos suficientes, aponta-se que, na Idade Média, já se configurava uma divisão do trabalho feminino, baseado na faixa etária e na posição da mulher dentro do contexto no qual estava inserida (Vieira, et al., 2010).

A realidade feminina se transformou substancialmente no decorrer do tempo histórico. Assim, foi marcante a necessidade de todo e qualquer tipo de mão de obra desde o início da Era Industrial (século XVIII). Sob essa demanda, as mulheres passaram a ter novas oportunidades de trabalho, principalmente nas fábricas (Souza, 2014). Todavia, as características do trabalho

desempenhado por elas assemelhavam-se ao trabalho semi-escravo, em razão das remunerações baixas e locais de trabalho insalubres.

Outro momento de destaque está relacionado à Grande Recessão de 1929, período em que a economia norte-americana enfrentou uma grave crise econômica, com repercussões no cenário do capitalismo mundial, afetando a economia do Brasil, extremamente dependente do comércio de exportação cafeeira. Nesse período, a mulher conseguia se manter no mercado de trabalho, ao aceitar uma remuneração menor que aquelas dada aos homens. Além disso, ao atingir violentamente mais a indústria do que os escritórios, essa recessão facilitou a abertura de novas oportunidades para as mulheres, em funções que não geravam interesse ao público masculino, na medida que elas já conseguiam dominar trabalhos com o uso do telefone e da máquina de escrever (Gomes, 2015).

Há autores que destacam, ainda, mais dois momentos históricos primordiais e notáveis nesse processo de transformação na atuação da mulher, como: a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), desempenhando um papel de destaque neste último período, no qual as mulheres começaram a substituir a mão de obra masculina nos mais diversos tipos de trabalhos, uma vez que os homens eram convocados para a Guerra (Pazzianato, 2013).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, as mulheres teriam que voltar ao ambiente doméstico. Sem embargo, muitos homens haviam morrido na Guerra ou voltaram mutilados fisicamente e/ou estavam abalados psicologicamente, tornando-se improdutivos para o mercado de trabalho nesse contexto (Pazzianato, 2013).

Outro contingente, que não apresentava esses problemas ou dificuldades, precisava ser realocado, ocupando postos no mercado de trabalho, com o objetivo de não ficarem ociosos. Em uma estratégia socioeconômica, o governo criou uma campanha em que estimulou a mulher a assumir a administração do lar, engrandecendo seu papel nessa função como principal agente da reestruturação familiar pós-guerra. Assim, liberaram-se os postos de trabalho, que se encontravam preenchidos pelas mulheres em função da guerra, para serem novamente ocupados pelos homens.

Nos anos subsequentes a 1945, marcados pela pós Segunda Guerra Mundial, somado à vultuosidade que o capitalismo neoliberal tomou, a divisão do trabalho entre gêneros sofreu uma transformação expressiva, motivada pela escassez de mão de obra e pelas demandas provenientes da emergência desse capitalismo mais agressivo. Esta demanda motivou o crescimento de 16% do gênero feminino no âmbito laborativo mundial (Giddens, 2013). Nesse cenário, a participação feminina no mercado de trabalho se tornou crescente e, gradativamente,

foi conquistando espaços em trabalhos que até então eram exercidos unicamente por homens (Pazzianato, 2013).

Observa-se, então, que a inserção e desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho ultrapassa o desejo pessoal delas e se estende a necessidades históricas e socioeconômicas. Posteriormente a esse processo, o fato de a mulher trabalhar fora tornou-se uma necessidade também masculina, ou seja, os homens começaram a precisar da ajuda feminina no orçamento doméstico, em virtude do novo cenário econômico que emergia – o neoliberalismo.

Todavia, as mulheres ainda não ambicionavam a sua independência, apenas se submetiam aos imperativos do capitalismo emergente. Nesse panorama de desenvolvimento industrial, passaram a ocupar postos de trabalho, obtendo mais presença e conquistando espaço na cena política como trabalhadoras e começaram a demonstrar insubordinação frente às condições de exploração que vivenciavam. De tal modo, elas começaram a se organizar em determinados momentos, exigindo direitos e melhores condições de vida e de trabalho (Guiraldelli, 2017).

Nesse contexto, a segunda onda do Movimento Feminista internacional¹ foi refletida no Brasil e na América Latina, na década de 1970. Momento político nacional marcado pelo autoritarismo, a repressão dos regimes militares dominantes e das democracias autoritárias (Costa, 2005).

O impacto do movimento feminista internacional teve como resultado um processo de modernização, que gerou uma maior integração das mulheres no mercado de trabalho e, paralelamente, promoveu a expansão do sistema educacional. No campo cultural, esta modernização agrupa, ao mesmo tempo, a ebulição cultural de 1968, na qual emergem novos comportamentos afetivos e sexuais (Costa, 2005).

Além de tudo o que foi mencionado até aqui, na segunda metade do século XX, com a origem da pílula anticoncepcional, as mulheres conseguiram adquirir liberdade de escolha na esfera da vida sexual, maternal e profissional. Nesse contexto, elas passaram a ter em suas mãos o direito à escolha da maternidade.

¹ O feminismo, enquanto movimento social, é um movimento essencialmente moderno, que surge no contexto das ideias iluministas e transformadoras da Revolução Francesa e da Americana e se espalha, em um primeiro momento, em torno da demanda por direitos sociais e políticos. Inicialmente, mobilizou mulheres de muitos países da Europa, dos Estados Unidos e, posteriormente, de alguns países da América Latina, sendo seu auge no que ficou conhecido como a luta sufragista (Costa, 2005).

Verifica-se então que, ao longo da história brasileira, distintas barreiras foram sendo vivenciadas, mas também rompidas, pelas mulheres. Barreiras associadas à estigmatização de seu papel de meras reprodutoras, subservientes, internas e cuidadoras do lar.

A partir da década de 1970, as mulheres passaram a conquistar novos níveis de inserção no mercado de trabalho, alcançando profissões de maior destaque e valor, penetrando, até mesmo, no cenário político², ainda que sua representação continue aquém do desejável e até aquém do percentual estipulado por lei. Por conseguinte, entre as décadas de 1970 e 1980, os movimentos sociais em defesa dos direitos igualitários ganham força com o Feminismo (Schlickmann, et al., 2013).

A evolução do gênero feminino no mercado de trabalho, mais especificamente ocupando cargos de liderança no Brasil, sofreu uma elevação considerável no século XXI. O Brasil chegou a entrar no rol dos dez países com mais empresas que contêm mulheres em cargos de liderança.

Conforme o estudo 15ª edição da *International Business Report (IBR) – Women in Business 2019*, feito pela Grant Thornton, efetuado em nosso país, 93% das empresas responderam que têm pelo menos uma mulher no cargo de liderança, encontrando-se acima da média global de 87%. Todavia, a proporção das mulheres em cargos hierárquicos de liderança no Brasil como um todo, passou da média global de 29% em 2018 para 25% em 2019, caindo quatro pontos percentuais em relação a 2018 (Carnevali, 2019).

Frente a esse breve apontamento dos aspectos históricos da evolução feminina no mercado de trabalho, é possível inferir que, gradativamente, as mulheres começaram a dominar a sua independência ao longo da história.

Isso só foi possível, na medida que foram se adequando a novos contextos socioeconômicos, passando a buscar aumento do seu conhecimento, através do aprimoramento educacional, conquistando a capacidade de desempenhar também atividades administrativas, em grande medida exercida apenas pelo gênero masculino.

1.2 Pergunta de Pesquisa

O objetivo deste estudo nasceu das preocupações expostas acima, cuja reflexão inspirou uma pergunta: “quais são as barreiras, desafios e perspectivas enfrentadas pela liderança feminina no mercado financeiro brasileiro neste início do século XXI, na região metropolitana

² Apesar de as mulheres representarem mais de 50% da população do Brasil e da existência de cota mínima (30%) de candidaturas, que busca estabelecer eleições proporcionais, garantida pela Lei 12.034 de 2017, as mulheres ainda ocupam minimamente as cadeiras do Congresso Nacional e da política nacional como um todo.

de São Paulo?”. Dessa pergunta, foram elaborados os objetivos das atividades de pesquisa para se encontrar respostas a essa questão. Com essa resposta, pretende-se contribuir com a compreensão das demandas e questões do mundo contemporâneo em relação à mulher e sua atuação no universo do trabalho.

1.3 Objetivo Geral

Identificar os desafios e perspectivas com os quais as mulheres se deparam ao ingressar, permanecer e evoluir no mercado de trabalho, para expor suas competências em sua ação de liderança na condução de equipes competitivas no setor financeiro, na região metropolitana de São Paulo.

1.3.1 Objetivos Específicos

- 1) Investigar o histórico de inserção profissional de mulheres que atuam na liderança de equipes no setor financeiro;
- 2) Verificar suas trajetórias profissionais, observando seu grau de competência (competitividade e capacitação), que as conduziu ao topo da liderança gerencial, no ambiente organizacional financeiro;
- 3) Identificar as dificuldades que as mulheres enfrentam e seus atuais desafios para ascender dentro da hierarquia empresarial; e
- 4) Identificar quais as perspectivas e anseios das mulheres líderes que atuam no contexto do mercado financeiro, considerando seu sucesso profissional e pessoal.

1.4 Justificativa

Ao longo da história das sociedades, homens e mulheres têm tido tratamento diferenciado na vida profissional. A formação e o engajamento no trabalho e na carreira profissional são conhecidos pela relação desigual frente a seus papéis, a suas recompensas, as oportunidades e participação nas decisões. Valores culturais impactam nos referenciais de gênero, com concepções estabelecidas em diferenças no sexo biológico. Lembrando que o sexo é uma condição biológica, mas o gênero é uma construção social que perdura durante toda a vida, essa diferenciação favorece que os indivíduos sejam generalizantes e universais, mesmo em processo com forte conotação cultural.

Partindo da perspectiva de que este estudo pode colaborar para modificar esses referenciais e fazer emergir novos modos de pensar, de ser e de agir, este trabalho justifica-se

pela investigação do acesso das mulheres a papéis profissionais de alta liderança nas empresas do setor financeiro. Isso, através de mecanismos capazes de promover o reexame e a reconstrução da simbologia identitária e das práticas que refletem no respeito e na igualdade dos direitos concernentes às pessoas de gênero feminino, sejam elas individuais e/ou coletivas.

A mulher, ao longo da história, ampliou suas possibilidades profissionais, conseguindo, recentemente, se impor frente à política, aos conflitos culturais, sociais e religiosos, promovendo o processo de democratização através de constantes mudanças de sua identidade. Em decorrência destas alterações, a sociedade vem repensando os conceitos da representação social feminina, sendo a participação delas constantemente crescente nos níveis de escolaridade, da condução dos negócios, das decisões políticas e de criações culturais, nas quais a mulher tem afirmado sua competência profissional e sua eficácia como cidadã.

Estudando a discriminação da mulher no contexto profissional, este estudo visa contribuir para o desenvolvimento da igualdade e superação dessa discriminação ao disseminar o conhecimento por meio de uma pesquisa realizada em campo, cujos resultados são acoplados à literatura. Este estudo poderá ser fonte de subsídios que aprofundem a compreensão das causas da discriminação da mulher em sua vida profissional, enriquecendo o conhecimento a respeito do papel e lugares de ocupação da mulher no cenário de sua vida profissional, pessoal e social. Espera-se que o conjunto de resultados obtidos possam iluminar a ciência e a sociedade, oferecendo contribuições relevantes para a compreensão deste processo.

1.5 Estrutura proposta para a dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, esta introdução expõe a delimitação e contextualização temática, bem como a apresentação dos elementos estruturantes da pesquisa, a saber, problema, objetivos e justificativa. No segundo capítulo, é apresentada a análise teórica do problema, na qual é discutida a revisão de literatura, enfocando aspectos relevantes da condição da mulher no mercado de trabalho, os impactos e desdobramentos de sua trajetória e performance profissional. Destaca-se, no estudo realizado na fundamentação teórica, os dados atualizados, divulgados pelo IBGE, bem como a interlocução com autores que são referências na área temática em foco nesta dissertação. No capítulo 3, apresenta-se o delineamento metodológico e procedimentos de coleta de dados, que fornecem a sistematização científica do estudo realizado. No capítulo 4, são apresentados os resultados e a análise dos mesmos para avaliar as mulheres ocupantes de cargos de gerência e liderança sênior em instituições financeiras na região metropolitana da cidade de São Paulo,

com as desigualdades e discriminações que elas enfrentam. O capítulo 5 discute os resultados deste trabalho e algumas considerações finais.

Capítulo 2:

A liderança e a carreira da mulher executiva no setor financeiro

A finalidade deste capítulo é analisar a liderança da mulher executiva em empresas do setor financeiro, para servir de referencial à produção, análise e compreensão da pesquisa sobre a carreira profissional de algumas mulheres que ocupam postos nos níveis mais altos dessas empresas. Nele, são abordados diversos temas: indicadores referentes à inserção da mulher no mercado de trabalho; o mercado financeiro e seus agentes; os conceitos e dinâmicas de liderança; aspectos históricos da evolução feminina; liderança e desigualdade de gênero em instituições; estilos de liderança; liderança feminina nas organizações; a carreira caleidoscópica no mundo laboral feminino e o gênero feminino no mercado financeiro.

2.1 Indicadores da Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho

Nas últimas décadas do século XX, o Brasil vivenciou importantes transformações demográficas, culturais e sociais, que impactaram no trabalho feminino, propiciando mudanças nos padrões e valores relativos ao papel social da mulher e levando à ocupação de novos espaços no mercado de trabalho. As mulheres obtiveram conquistas significativas, possibilitando, entre outras coisas, sua maior penetração no mercado de trabalho, desdobrando em maior prestígio social e profissional.

Embora esse processo de mudanças tenha possibilitado que as mulheres buscassem maior reconhecimento de suas competências, voltando-se para a conquista de seu espaço no mercado de trabalho, elas ainda permanecem submetidas à desigualdade de gênero, presente em todos os escalões do mercado de trabalho e ganhando menores salários do que seus colegas homens de profissão (Bruschini; Pruppim, 2004). Nesse sentido, em termos de reconhecimento e participação efetivamente proporcional, observa-se ainda significativa defasagem, no que diz respeito à inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Assim, considerando esse quadro, a discriminação encontrada na inserção, desenvolvimento e consolidação da mulher no trabalho e a desigualdade, ainda existente da mulher em sua ocupação laboral e ambiente profissional, requerem investigação. O relatório do IBGE atualiza a produção e análise de indicadores destinados à mensuração da igualdade de

gênero e empoderamento feminino, com informações fundamentais para análise das condições de vida das mulheres no País³ (IBGE, 2021).

Os indicadores abordam cinco eixos temáticos, a saber: *Estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos; Educação; Saúde e serviços relacionados; Vida pública e tomada de decisão; e Direitos humanos das mulheres e meninas*. Para atender os objetivos propostos nesse estudo, abordaremos especificamente os indicadores *Estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos; Educação; e Vida pública e tomada de decisão*, que oferecem informações suficientes para que a discriminação da mulher seja reconhecida

2.1.1 Indicadores da Desigualdade de Práticas Salariais e Empregabilidade

O retrato da discriminação da mulher na vida profissional mostra diferenças visíveis. Segundo o IBGE (2021, p. 3-4), os indicadores de monitoramento do mercado de trabalho desagregados por sexo revelam desigualdades expressivas entre homens e mulheres. A taxa de participação, que mede a parcela da população em idade de trabalhar, que está na força de trabalho, ou seja, trabalhando ou procurando trabalho e disponível para trabalhar, aponta maior dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho. “Em 2019, a taxa de participação das mulheres com 15 anos ou mais de idade foi de 54,5%, enquanto entre os homens esta medida chegou a 73,7%, uma diferença de 19,2 pontos percentuais” (IBGE, 2021, p. 2-3).

Outro indicador associado a esta questão e que se deve considerar é o *Nível de ocupação das pessoas de 25 a 49 anos*, em que se evidencia que a presença de crianças com até 3 anos de idade, vivendo no domicílio, é uma característica condicionante na determinação da ocupação das mulheres no mercado de trabalho. Considerando as mulheres “que possuem crianças nesse grupo etário, a proporção de ocupadas em relação à população em idade de trabalhar é de 54,6%, abaixo dos 67,2% daquelas que não possuem” (IBGE, 2021, p. 3). E o nível de ocupação dos homens é ainda superior ao das mulheres, em ambas as situações.

No Brasil, em 2019, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens, respectivamente 21,4 horas para as mulheres e 11,0 horas para os homens (IBGE, 2021).

³ O Brasil integra, desde 2012, o chamado Grupo Interinstitucional de Peritos em Estatísticas de Gênero (*Inter-Agency and Expert Group on Gender Statistics - IAEG-GS*), coordenado pela Divisão de Estatística das Nações Unidas (*United Nations Statistical Division - UNSD*) e composto por representantes dos programas de estatísticas de gênero de variadas instituições internacionais, regionais e nacionais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021).

Também se encontram diferenças marcantes entre as mulheres, se considerarmos o rendimento domiciliar *per capita*, com uma média maior de horas trabalhadas nas atividades de cuidados e afazeres domésticos entre aquelas que fazem parte dos 20% da população com os menores rendimentos. Essa diferença evidencia que a renda é um fator que impacta no nível da desigualdade entre as mulheres na execução do trabalho doméstico não remunerado, uma vez que permite acesso diferenciado ao serviço de creches e à contratação de trabalho doméstico remunerado, sobrepondo-se às mulheres que não gozam desta condição, possibilitando a delegação das atividades de cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos, sobretudo a outras mulheres (IBGE, 2021).

Ainda segundo o IBGE (2021), mesmo para as mulheres que se encontram ocupadas, o seu maior envolvimento em atividades de cuidados e/ou afazeres domésticos tende a impactar na forma de inserção das mulheres no mercado de trabalho, que é marcada pela maior necessidade de conciliação da dupla jornada entre trabalho remunerado e não-remunerado. O indicador *Proporção de pessoas ocupadas em trabalho parcial* evidencia que, em 2019, cerca de 1/3 das mulheres estavam ocupadas em tempo parcial, até 30 horas, quase o dobro do verificado para os homens.

Em 2019, as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de 3/4 do rendimento dos homens. Esses dados apontam que a desigualdade de rendimentos do trabalho é ainda maior entre aquelas inseridas nos grupos ocupacionais que aferem maiores rendimentos, como diretores e gerentes, nos quais as mulheres recebem apenas 61,9% do rendimento dos homens. As maiores desigualdades encontram-se nas regiões com os rendimentos médios mais elevados, como as Regiões Sudeste e Sul, onde as mulheres recebem, em média, 74,0% e 72,8%, respectivamente, do rendimento dos homens. Importante destacar que, nas Regiões Norte e Nordeste, onde os rendimentos médios são mais baixos para homens e mulheres, as desigualdades também são menores (IBGE, 2021).

De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018),

[...] em 2016, o Brasil ficou com o 85º lugar no índice de desigualdade de gênero (IDG), na comparação entre 159 países, ficando bem atrás da Bolívia (65o) e da Nicarágua (50o), que melhoraram seu IDG nos últimos 10 anos (BBC BRASIL, 2016). A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2016, mostrou que, na população ocupada com mais de 16 anos, as mulheres dedicam 20,3 horas semanais na jornada doméstica, enquanto os homens gastam apenas 10 horas – outro fator que tem impacto direto na trajetória da mulher como profissional. (p. 332)

2.1.2 Indicadores de Educação Formal e Mercado de Trabalho

Em relação à menor remuneração e maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres na inserção no mercado de trabalho, estas não podem ser atribuídas à educação formal, uma vez que os dados disponíveis apontam que as mulheres brasileiras são, em média, mais instruídas que os homens. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019 (PNAD Contínua), em seu indicador *Educação*, “revelou que, entre a população com 25 anos ou mais, 40,4% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas fundamental incompleto, proporção que era de 37,1% entre as mulheres” (IBGE, 2021, p. 5).

Ainda sobre este tópico, a proporção de pessoas com nível superior completo foi de 15,1% entre os homens e 19,4% entre as mulheres e nas demais faixas etárias. A PNAD Contínua 2019 evidencia que as mulheres eram mais instruídas que os homens, com uma diferença acentuada na população mais jovem. No grupo entre 25 e 34 anos, 25,1% das mulheres possuíam nível superior completo, contra 18,3% dos homens, uma diferença de 6,8 pontos percentuais:

Os dados da PNAD Contínua 2019 relativos à frequência escolar indicam que essa situação, de maior instrução das mulheres em relação aos homens, continua a se reproduzir no sistema de ensino brasileiro. Embora crianças e jovens dos sexos masculino e feminino registrem taxas de frequência escolar bruta (que considera a frequência a qualquer nível de ensino) semelhantes em cada faixa etária, nota-se que as mulheres obtêm índices consideravelmente melhores que os homens na taxa ajustada de frequência escolar líquida (que considera a frequência apenas ao nível de ensino adequado à faixa etária ou a conclusão dessa etapa). (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021, p. 5)

Considerando os cursos e profissões pretendidas, ainda que estejam em ampla vantagem em relação ao acesso ao ensino superior de forma geral, as mulheres enfrentam barreiras em determinadas áreas do conhecimento, principalmente aquelas ligadas às ciências exatas, demonstrando haver também certa discriminação no que tange às ocupações profissionais, como se determinadas profissões fossem culturalmente destinadas à ocupação pelas mulheres:

O Censo da Educação Superior 2019 mostra que as mulheres correspondiam a apenas 13,3% das matrículas nos cursos presenciais de graduação na área de Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação, e 21,6% na área de Engenharia e profissões correlatas. Já nas áreas relacionadas ao cuidado, a participação feminina é muito maior. Na área de Bem-Estar, que inclui cursos como Serviço Social, a participação feminina nas matrículas foi de 88,3% em 2019. Em Direito e Medicina, duas áreas tradicionais, as mulheres também constituíam uma maioria das matrículas de graduação, embora por margens mais estreitas – 55,2% e 59,7%, respectivamente.

Apesar do maior acesso ao ensino superior, as mulheres ainda são ligeiramente minoritárias entre os docentes desse nível de ensino. Em 2019, segundo o Censo da Educação Superior, as mulheres representavam 46,8% dos professores de instituições de ensino superior no Brasil. (IBGE, 2021, p. 5-6)

2.1.3 Indicadores da Representatividade Feminina nos Cargos Executivos e Gestão

A desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres é uma característica comumente encontrada no mercado de trabalho, não só no que tange à diferença salarial entre homens e mulheres, mas também nas diferenças significativas quanto à participação no mercado de trabalho, no que se refere a cargos de liderança e cargos executivos; seja no âmbito da gestão ou diretoria, cenário onde, apesar da “conquista do espaço feminino no mercado de trabalho e do aumento dos níveis de escolaridade, ainda não é comum encontrar mulheres ocupando cargos de gerência no Brasil” (Probst, 2005 apud Ribeiro; Jesus, 2016, p. 43).

Se, por um lado, conforme já abordado, as mulheres são mais escolarizadas, por outro, ainda têm menor inserção no mercado de trabalho e na vida pública em geral. Assegurar às mulheres igualdade de oportunidades nos processos de tomada de decisão é uma meta tanto do CMIG⁴ quanto da Agenda 2030⁵. Estes dois dispositivos citados propõem que as mulheres devem participar efetivamente da vida pública, em seus variados domínios, cívico, econômico e político, assumindo posições de liderança tanto no setor público, quanto no setor privado (IBGE, 2021).

O indicador *Participação das mulheres nos cargos gerenciais*, formulado pelo IBGE, expõe a inserção das mulheres em posições de liderança tanto no setor público, quanto no setor privado, em cargos de diretoria ou gerenciais.

O cenário da representação feminina em cargos de liderança, chefia, gerência e diretoria aponta para sua sub-representação nestas ocupações. Processos de reestruturação organizacional estão sendo atualmente engendrados e estimulados, mas constata-se que as mulheres ainda enfrentam dificuldades e desvantagens, quando considerada a ocupação de cargos executivos. No Brasil, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres, em 2019 (IBGE, 2021). No meio empresarial, seja público ou privado, os

⁴ Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero, que norteia a organização dos indicadores dos informativos de estatísticas de gênero elaborados pelo IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021).

⁵ A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que versa sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aborda também metas sobre igualdade de gênero e empoderamento das mulheres.

cargos executivos ainda são, em sua maioria, ocupados por homens. E quando ocupados por mulheres, esses mesmos cargos as remuneram menos.

Nos diversos grupamentos de atividade econômica, a graduação superior não aproxima os rendimentos recebidos por homens e mulheres; pelo contrário, a diferença se acentua. Assim, embora possuindo maior escolaridade do que homens em geral, esse fator não é produtor de mais oportunidades de cargos executivos, seja em empresas públicas ou privadas (IBGE, 2021).

Ainda segundo o IBGE (2021), a maior desigualdade por sexo localiza-se nos 20% da população feminina que ocupa os maiores rendimentos no trabalho, revelando também que as mulheres são mais desvalorizadas em cargos gerenciais, caracteristicamente mais bem remunerados e com maiores responsabilidades. Assim, de mesmo modo, a desigualdade salarial tende a se pronunciar apresentando mais distorções, a medida que se profunde nas faixas etárias mais elevadas.

As mulheres são mais suscetíveis, por sua condição feminina, de serem vítimas de autoritarismos, discriminações e preconceitos de gênero, enfrentando maiores obstáculos que dificultam ou impedem sua ascensão profissional no organograma organizacional.

Pesquisa realizada pela *Women in business: the path to leadership* (Grant Thornton International Business Report, 2015) revela que 57% das empresas brasileiras não têm líderes do sexo feminino. E, em geral, as mulheres quando ocupantes de cargos de gerência, liderança ou executivo, são mais exigidas em razão das demandas familiares, obrigadas a estabelecerem formas diferenciadas às dos homens, de construção de interações e relacionamento profissional.

Os trabalhos de maior responsabilidade, exigência de formação e competências cognitivas são, de modo geral, ocupados por homens. Mesmo com maior nível de escolaridade, a participação feminina no mercado de trabalho se depara com a dura realidade de ocupar posições pouco valorizadas, configurando-se um cenário onde mulheres trabalham mais e ganham menos:

A força de trabalho da mulher continua sendo menos valorizada e menos reconhecida socialmente, pois, apesar do grande espaço conquistado, ele se torna questionável na medida em que os trabalhos de maior exigência intelectual e de cunho gerencial são, na grande maioria das empresas, ocupados por homens (Brasil et al., 2009, p. 100 apud Ribeiro; Jesus, 2016, p. 48-49).

Todas estas questões elencadas não podem ser atribuídas ao fator ‘grau de escolaridade’, uma vez que, como citado anteriormente, as mulheres brasileiras são formalmente mais instruídas que os homens. Nos anos iniciais do ensino fundamental, que apresenta como característica a sua obrigatoriedade, os dois sexos registraram a mesma taxa (95,8%), mas nas

etapas seguintes as mulheres passam a registrar taxas superiores às dos homens, com uma diferença que vai se alargando até atingir seu ponto máximo no ensino superior, em que as mulheres registraram uma taxa de 29,7%, contra 21,5% dos homens. Uma mulher de 18 a 24 anos tinha, em 2019, cerca de 38% mais chances de estar frequentando ou já ter terminado o ensino superior, em comparação com um homem da mesma faixa etária (IBGE, 2021).

2.2 O Mercado Financeiro Brasileiro e seus Agentes

O mercado financeiro abarca um ambiente muito complexo, integrado por agentes guiados à aquisição de resultados, por órgãos reguladores dirigidos para o controle dos riscos sistêmicos e por agentes econômicos responsáveis pela maior gestão da economia. Este campo é permeado por riscos financeiros e operacionais, que ocorrem em virtude das operações que integram o portfólio das instituições financeiras (Brito, 2020).

Entende-se, então, que o mercado financeiro pode ser determinado como o ambiente composto por instituições financeiras, no qual é possível realizar a compra e venda de produtos financeiros. Esses produtos correspondem a ativos financeiros, por exemplo, *commodities*, derivativos, moedas, títulos, mercadorias, ações e outros bens que possuam valor financeiro.

No Brasil, o mercado financeiro divide-se em: autoridades monetárias (Conselho Nacional Monetário - CMN; Banco Central do Brasil); autoridades de apoio (Banco do Brasil; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; Comissão de Valores Monetários – CVM; Caixa Econômica Federal - CEF); normativas e fiscalizadoras (Conselho Monetário Nacional – CMN) e instituições financeiras públicas e privadas (Brito, 2020).

Sobre as instituições financeiras, essas agem no processo de intermediação financeira a curto e longo prazos, comportando as modalidades de: captação de recursos, seguros, operações de crédito, capitalização, poupança, mercado de capitais, financiamentos, comércio exterior e arrendamento mercantil (Brito, 2020).

As instituições financeiras públicas têm a tarefa de ajudar a colocar em ação as políticas de crédito do Governo Federal, complementando as atividades bancárias privadas, propendendo a corresponder ao completo atendimento das necessidades da economia brasileira. São exemplos de tais instituições, a Caixa Econômica Federal (CEF), o Banco do Brasil (BB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, dentre outros (Brito, 2020).

As instituições financeiras privadas compreendem: sociedades de créditos, financiamento e investimentos, sociedades distribuidoras, sociedades corretoras, agentes

autônomos de investimento, sociedades arrendadoras, sociedades de investimentos, bancos comerciais, bancos de investimentos e bancos múltiplos (Brito, 2020).

No que tange ao contexto de desenvolvimento no mercado financeiro brasileiro na contemporaneidade, este comporta um alto uso de tecnologias e produtos muito complexos, sendo considerado referência internacional frente aos países emergentes e, até mesmo, frente aos desenvolvidos (Fensterseifer, 2012).

Tanto a sociedade, quanto o ambiente organizacional financeiros estão passando por significativas transformações, estimuladas principalmente pela revolução tecnológica e inclusão mundial nos sistemas de informação (Fensterseifer, 2012). Dessa forma, urge a busca constante em melhorar o fornecimento de produtos, processos e serviços, a fim de as instituições financeiras se tornarem competitivas. Nessa conjuntura, a função do líder se tornou ferramenta chave para o diferencial competitivo no mercado financeiro.

2.3 Liderança e seus Líderes: conceitos e dinâmicas

Os processos de mudança e transformação em nossa sociedade impactam o cenário organizacional, no qual diversos fenômenos, inerentes ao ambiente dos negócios, são afetados, exigindo seu redimensionamento e renovação de ideias, conceitos e percepções. Dentre esses fenômenos, encontra-se a liderança, cujos sentidos e significados vêm sendo reconfigurados. O papel do líder comercial e de equipes vem ganhando destaque como processo precioso na estratégia organizacional. As lideranças, nesse sentido, são convocadas a se repensar diante de situações inusitadas e desafiadoras e a buscar soluções criativas do potencial humano, em prol de maior eficácia organizacional (Moura & Silva, 2019).

A liderança é uma característica e atributo presente e considerada necessária aos cargos executivos. O líder pode ser caracterizado não somente por apresentar determinada combinação de ações requeridas pela instituição, mas principalmente pela competência em corresponder às expectativas dos liderados, dos clientes e da cúpula da instituição, atuando como fontes de sinergia e agentes da cooperação. A complexidade dessas ações se estende ao funcionamento de políticas, à criação de estratégias, à mobilização de equipes em prol dos objetivos da organização e da sociedade e, fundamentalmente, a ser um aliado dos colaboradores, agindo como engrenagem motivadora (Limongi-França, et al., 2002). Correspondendo a um tema proeminente para organizações, o termo ‘liderança’ tornou-se foco de interesse nas pesquisas acadêmicas e nas discussões profissionais, principalmente no século XXI, no qual o cenário econômico é global e crescentemente competitivo (Glenn Rowe, 2002).

De tal modo, urge que as empresas possuam diferenciais estratégicos. Isso só é possível se houver uma forte liderança, que seja capaz de contribuir para a eficácia organizacional, fomentando um alto grau de competitividade em que o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança se torna fundamental. Os novos conceitos de liderança se convertem em importantes fatores propiciadores de resultados, mediante o bom uso e compreensão dos seus princípios funcionais, para a desejada excelência dos processos organizacionais.

Assim, o fenômeno da 'liderança' atrai crescentemente gerações de gestores e acadêmicos por ser um importante aspecto do cotidiano e dos assuntos organizacionais (Bryman, 2012), conquistando grande espaço no âmbito da administração, de modo que o administrador precisa se tornar um líder para melhor exercer suas funções (Nogueira, 2007, p.145).

A ação da liderança, independentemente da área institucional a qual opera, desponta da necessidade dos membros da equipe de contarem com alguém, que complete suas competências e os incentive e conduza a alcançar os objetivos planejados. O alcance dessas características requer o desenvolvimento e consolidação de competências essenciais, aprendizagem e mudanças de paradigmas, o que significa processos de formação e transformação.

Nessa perspectiva, o termo liderança fomenta interesse tanto para o líder, quanto para os liderados, pois a função exercida pelo líder dentro das instituições é significativa na sinergia e cooperação, que a competitividade atual requer de equipes que tenham competências complexas. Isso porque é a sua atuação frente à equipe, que viabilizará ou não todo o planejamento estruturado para a consecução dos objetivos, sejam eles no domínio estratégico, operacional ou tático (Silva & Lima, 2013). Em mais detalhes, a ação de liderança dentro das instituições abrange a desenvoltura em persuadir as crenças, atitudes, sentimentos e comportamentos de outras pessoas (Spector, 2005).

Em suma, o êxito da liderança só pode ser alcançado se os gestores souberem lidar e fomentar transformações nas organizações, serem visionários, antecipando oportunidades e ameaças, planejando diretrizes direcionadas a cada necessidade surgida.

O líder é um profissional motivador, inspirador e convincente. Nesse contexto, observa-se que, no exame de todos os significados de liderança, é frequente a noção de que os líderes correspondem a indivíduos que, através de seus atos, promovem o movimento de um grupo de pessoas em direção a um alvo comum e/ou compartilhado.

Contudo, é preciso salientar que o indivíduo colocado em posto de liderança pode não agir como se espera de um líder, pois, nem sempre, o fato de alguém deter o posto de líder em uma organização denota que ele exerça liderança:

[...] na realidade uma das questões mais debatidas em relação a este questionamento é se a liderança é uma função e uma atividade diferente do gerenciamento, afirma que o gerenciamento diz respeito a lidar, com complexidade. Assim um bom gerente é aquele que propicia ordem e consistência mediante a elaboração de planos formais a concepção de estruturas organizacionais rígidas e o acompanhamento dos resultados alcançados em comparação com os resultados planejados. A liderança está intimamente ligada ao processo de mudança, já os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras (Robbins, 2003, p. 371).

Percebe-se, então, que é preciso repensar a ideia de gerente/líder como cargo hierárquico, diretivo e rígido, voltado nomeadamente para a eficiência, substituindo a ideia de que a atuação da alta gerência emana ordens exclusivamente de cima para baixo, pela ideia de que a liderança é desempenhada a partir do meio, representando o conceito básico indispensável à reinvenção da vida corporativa no século XXI. É neste meio que se torna possível o fomento do direcionamento e motivação da equipe de liderados.

Na contemporaneidade brasileira, as empresas e seus respectivos líderes estão passando por mudanças significativas que afetaram as formas de gestão dessas. Isso ocorreu em razão da liberalização dos mercados de capitais em relação aos obstáculos geopolíticos e a liberalização das instituições políticas em diversas sociedades. Assim o inter-relacionamento desse conjunto de fatores afetou intensamente o campo de atuação dos líderes dentro das instituições empresariais (Teixeira, 2016).

Desse modo, considerando como exemplo a reputação de uma grande empresa no Brasil, Ladeia (2016, p.03) levanta a seguinte questão: “a reputação de uma grande empresa faz uma liderança notável ou uma liderança notável é que faz a reputação de uma grande empresa?” Segundo essa autora, são as duas coisas, ou seja, em grande parte dos casos, ocorrem de modo simultâneo. Citando Adrián Cordeiro, diretor geral do Merco⁶, essa autora concorda que há um “binômio virtuoso”, ou seja, há uma transferência expressiva de reputação entre empresas e os seus líderes, com uma coincidência significativa entre as avaliações que são atribuídas a um e outro.

Nessa perspectiva, para avaliar os líderes e sua visão estratégica e comercial é preciso ponderar a capacidade destes em modernizar, conectar suas equipes, promover a ética, projetar-

⁶ Merco é uma empresa associada da Aberje, é uma monitora corporativa de referência na América Latina e Espanha, onde vem avaliando a reputação das empresas desde 2001. Informação disponível em: <https://www.aberje.com.br/sexta-edicao-do-ranking-merco-no-brasil-comeca-pesquisa-de-campo/>. Acesso em 18 jan. 2021.

se no âmbito internacional e ter capacidade de comunicação clara e objetiva. Assim sendo, esses atributos completam os critérios de análise de lideranças (LADEIA, 2016).

Em resumo, pode-se perceber que, no exercício da liderança, é necessário sobretudo que o líder revele competências, aprimoramento contínuo de aptidões relacionadas às questões burocráticas, administrativas e, fundamentalmente, maturidade na gestão de pessoas. Em relação à maturidade, é primordial saber relacionar e integrar os liderados de forma que se sintam importantes membros da organização, refletindo no desempenho do trabalho com maior entusiasmo e motivação.

Destarte, o bom líder, dentro de toda e qualquer organização, precisa ampliar constantemente as suas competências, paralelamente fazendo-se presente frente a sua equipe, dando indícios de confiabilidade, integridade, transparência, inteligência emocional, alto controle de adversidades e de soluções.

Dessa forma, o passo seguinte desta análise desponta como a questão do entrelaçamento entre líder, liderança e gênero, que corresponde à questão principal desta dissertação.

2.3.1 Liderança e Desigualdade de Gênero: A mulher no contexto laborativo

Antes de analisar as características da liderança feminina, tema central deste estudo, essa análise requer alguma consideração da relação entre liderança e os papéis de gênero.

Essa consideração importa na medida em que aborda as questões relativas à participação das mulheres nos espaços públicos (questão comumente pouco considerada), remetendo-as ao espaço privado e, frequentemente, relacionando homens ao espaço público (Macedo, et al., 2009). Nessa direção, observa-se que:

[...] discutir, hoje, a questão das lideranças das mulheres adquire ainda maior sentido num tempo em que estas ocupam lugar significativo no espaço público, seja no mundo do trabalho remunerado, seja no governar do mundo através da sua inserção em instituições políticas, seja na *polis* através de múltiplas responsabilidades em cargos e funções de liderança ou chefia em diversas instituições da sociedade civil (Macedo, et al., 2009, p. 10).

Não obstante, em termos de mundo do trabalho, considerando a progressiva inclusão da mulher no espaço público, verifica-se que a sua ligação ao espaço privado ainda é predominante. Desse modo, a transição do gênero feminino do mundo privado para o mundo público ocorreu dentro de uma consonância profundamente desigual. Nesse contexto, as mulheres ocultaram o feminino, a vida privada com falhas, e aceitaram colocarem-se em uma situação de fraqueza (Macedo, et al., 2009).

Assim sendo, as mulheres foram coniventes com as regras do jogo pré-existent e determinadas, em grande maioria, pelo gênero masculino. Tudo isto, com o objetivo de ascenderem na esfera privada e atingir sucesso no mercado de trabalho. Dentre os fatores que dificultam o acesso e desenvolvimento do gênero feminino no mercado de trabalho (esfera pública) ao longo de sua história, aparece seus papéis familiares (a esfera privada).

Em detalhes, a mulher, ao entrar no domínio laboral, buscando alcançar independência econômica e realização pessoal, finda por assumir uma dupla responsabilidade simultânea, como: zelar pela família, executando todas as tarefas domésticas e desempenhando sua função no ambiente de trabalho empresarial. De tal modo, ela precisa administrar o seu tempo de forma a associar as múltiplas tarefas que se tornaram incumbência sua (Macedo, et al., 2009).

Logo no processo de interação entre família e carreira, majoritariamente, são as mulheres que renunciam aos seus interesses e objetivos pessoais, para que as relações familiares e com o parceiro prosperem (Vieira, et al., 2010). Verifica-se então que, independentemente de as mulheres estarem, muitas vezes, melhor preparadas do que os homens para assumirem determinadas funções de alto nível hierárquico, eles os conseguem mais facilmente. Dessa forma, subsiste um decréscimo do número do gênero feminino em tais funções.

Nesse contexto, é possível compreender que, em grande medida, os níveis mais altos dos postos de direção continuam ‘masculinizados’ e, por isso, longe do alcance feminino. Contudo, quando elas ascendem a altos postos de liderança, estes concentram-se, em maioria, em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos, como ramo alimentar, manufatura, serviços, educação e comércio (Vieira, et al., 2010).

Do mesmo modo, elas tendem a estagnar-se nos níveis mais baixos da hierarquia da gestão, restringindo-se o seu papel a fornecer informação aos homens que, em seguida, tomam as decisões (Vieira, et al., 2010). Ou seja, comumente um papel informativo, por vezes propositivo e, mais raramente, deliberativo.

No entanto, mesmo tendo em mente tudo o que foi elencado até agora sobre as dificuldades de ascensão feminina no mundo laboral, e ao verificarmos um breve contexto histórico da evolução da posição da mulher no mercado de trabalho como um todo, é possível observar que grandes e gradativas foram as conquistas. Principalmente, pelo fato de a mulher conseguir evoluir no seio de uma sociedade de origem patriarcal e machista, na qual a posição feminina foi subserviente ao longo da história da humanidade.

2.4 Liderança e Desigualdade de Gênero: a mulher dentro das instituições

Quando se trata das questões sobre liderança e desigualdade de gênero dentro das instituições, é possível perceber que, apesar da crescente integração das mulheres no mercado de trabalho ao longo da história, não houve queda das desigualdades profissionais entre os gêneros. Independentemente de elas ocuparem cargos hierárquicos de liderança, observa-se ainda determinada resistência ou também discriminação dentro das instituições, no que tange às atividades realizadas pelo gênero feminino (Abramo, 2007).

Esse processo de integração das mulheres no mercado fez com que elas conseguissem lutar pela sua formação educacional e qualificação profissional, se preparando mais enfaticamente para assumirem posições de liderança dentro das instituições.

Ao considerar a quantidade de profissionais ativos que também frequentam alguma faculdade, é constatado certo número razoável de mulheres matriculadas em instituições de ensino superior. Isso se deve ao intento de aprendizado e aprimoramento das mesmas. Contudo, apesar de elas serem maioria no campo acadêmico, a disparidade no âmbito de contratação no mercado de trabalho brasileiro ainda é relevante.

Segundo conclusões do relatório *Education at Glance 2019*⁷, as mulheres brasileiras têm 34% mais chances de terminarem o ensino superior do que os homens, todavia possuem menos oportunidades de arrumar emprego. A edição atualizada deste relatório focaliza principalmente a educação superior, delineando um cenário da educação em 36 países - membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e em outros dez países, incluindo o Brasil.

No Brasil, esse relatório destaca que a prevalência feminina na educação superior é uma das maiores entre todos os países avaliados. Em mais detalhes, ao mesmo tempo em que 18% dos homens brasileiros, de 25 a 34 anos, possuem ensino superior, essa porcentagem eleva-se para 25% entre as mulheres da mesma idade (*EDUCATION AT GLANCE*, 2019).

Embora a formação acadêmica não tenha sido ainda um atributo suficiente para pôr fim à desigualdade de gênero dentro do mercado de trabalho e, mais especificamente, na hierarquia dos cargos de liderança, essa tem proporcionado transformação progressiva nesse mercado,

⁷ A *Education at a Glance* (EAG) é uma publicação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que reúne estatísticas educacionais do Brasil e mais de 40 países, no âmbito do Programa de Indicadores dos Sistemas Educacionais (INES). É divulgada anualmente, com objetivo de oferecer uma visão geral dos sistemas educacionais dos países participantes, possibilitando a comparação internacional. Informação Disponível em: <http://inep.gov.br/education-at-a-glance>. Acesso em 16 jan. 2021.

oportunizando às mulheres uma maior magnitude de oportunidades em concorrer a cargos de nível elevado ou ter acesso à mudança de função.

Essas oportunidades têm crescido, mesmo que de forma tímida, em um contexto institucional em evolução, pois já há a percepção gerencial de que gênero não é suficiente para alavancar o desenvolvimento da instituição empresarial, é preciso a conjugação de conhecimento e práticas administrativas mais aprofundados.

A desigualdade entre gêneros dentro das instituições vai além da disparidade entre formação acadêmica *versus* contratação e se estende, também, para a questão salarial. Nesse contexto, apesar de ter formação educacional superior a dos homens, de demonstrar alto acúmulo de conhecimento acerca da área onde exercem suas atividades ou desempenhar o mesmo cargo dos homens, as mulheres, comumente, permanecem recebendo salários incompatíveis com sua carreira e com o mercado. Com isso, torna-se notório e inquestionável a desigualdade de gênero neste ambiente (Hoffmann & Leone, 2014).

Soma-se a tudo isso, o fato de ainda haver resistência por parte dos setores competentes, na elevação do gênero feminino ao nível de liderança dentro do ambiente institucional. Na realidade, subsiste a desvalorização das capacidades e do conhecimento profissional das mulheres, pois o setor administrativo ou o de gestão apresentam determinada resistência em nomear mulheres para cargos hierárquicos representativos dentro da instituição empresarial. Isso gera consequências negativas para a própria instituição, a medida que perde capital humano valioso e retém profissionais com menos capacidade de desenvoltura para o cargo (Probst & Ramos, 2007).

Além disso, o gênero feminino enfrenta também, em grande medida, ações discriminatórias e constrangedoras dentro do ambiente de trabalho. Aspectos que podem ser vistos comumente em piadas ou na inferiorização do sucesso profissional delas (Freitas, 2001). Isso é, se a mulher for bem-sucedida em seu ambiente de trabalho, muitas vezes seu desempenho é desmerecido em prol da ideia de ser “protegida por pessoas de cargos superiores”. Isso implica em acusações de favoritismo, de relacionamentos sexuais para ascensão, na busca por deslegitimar a carreira e o sucesso do gênero feminino (Freitas, 2001).

Apesar de todas essas dificuldades enfrentadas pelo gênero feminino no contexto das instituições empresariais, elas têm se sobressaído. Embora seja ainda um percentual pequeno de mulheres que alcançaram o cargo de liderança e obtiveram sucesso neste, nos mais diversos tipos de empresas no Brasil, revelam altos níveis de resiliência. Essa revelação mostra a necessidade da luta pela ascensão profissional e o empenho das mulheres para o enfrentamento

dessa batalha. Esta dissertação objetiva explicitar essa luta e o empenho dos sujeitos estudados para essa finalidade.

2.5 Estilos e Condições de Liderança

As organizações são produções sociais, e, como tal, são fruto de uma sociedade organizada, e necessárias, uma vez que a sociedade se estrutura funcionalmente em organizações. Assim, como não poderia deixar de ser, os processos de transformação pelas quais passam nossa sociedade produzem reverberações no ambiente organizacional. Diversos fenômenos inerentes ao contexto organizacional são afetados pelas transformações sociais, exigindo seu redimensionamento e renovação de conceitos e percepções. Dentre estes fenômenos, destacamos a liderança, onde seus sentidos vêm sendo ressignificados e seu papel nas equipes vem ganhando destaque como fatores imprescindíveis à consecução bem sucedida da estratégia organizacional.

Todas as organizações precisam de pessoas que coordenem os processos organizacionais e conduzam as pessoas em direção ao atingimento de metas e objetivos. Nesse sentido, a liderança é, antes de tudo, um instrumento para se alcançar os objetivos desejados pelo grupo e pela organização, com a atribuição de coordenar atividades específicas em grupo e de tomar decisões. Assim, a liderança pressupõe capacidade de inspirar, de guiar e atingir objetivos.

Na atualidade, no ambiente dinâmico e mutante que caracteriza nossa sociedade, as lideranças são instadas a se repensar diante de situações desafiadoras e a buscar soluções integradoras do potencial humano, em prol de maior eficácia organizacional.

Diferentes autores consideram importante, classificam e categorizam de maneira distinta diversos estilos ou tipos de liderança. Abordar e esclarecer alguns vieses conceituais, que tipificam variados estilos de liderança, pode contribuir para a compreensão desse fenômeno, antes de tecermos considerações mais aprofundadas sobre o processo de liderança na perspectiva do gênero.

Primeiramente, podemos encontrar a prática da liderança em um modo formal ou informal. Quando se menciona o exercício da liderança formal, estamos nos referindo a uma pessoa oficialmente designada, por uma autoridade superior, para coordenar o desempenho de equipes. Esse papel reveste o profissional de atribuições para exercer a liderança de um determinado grupo estabelecido. Assim, o líder formal, o ocupante desse papel de coordenação, é investido de uma autoridade, conferida pelo cargo que ocupa na hierarquia organizacional,

implicando em responsabilidades e deveres. Nesse sentido, o líder formal deve obter seu cargo por méritos, habilidades e competências comprovadas, seja por indicação, promoção ou seleção (Moura; Redoválío; Gerheim, 2019) e exercer liderança.

Na liderança informal, a pessoa se torna líder sem receber autoridade para coordenar, mas na rotina das interações com os outros. Informalmente, esse profissional ocupa o lugar de representante de seus colegas, devido a sua capacidade de negociação, comunicação, senso de justiça e coletividade, proatividade, sempre com o apoio dos demais colaboradores. Suas habilidades o destacam, seus colegas acreditam e confiam na sua liderança exercida, fazendo-o porta-voz de suas demandas. “Ainda que não seja um líder escolhido pelas autoridades organizacionais, ele exerce a liderança com a indicação e apoio dos demais colaboradores, pois possui habilidades que atendem às necessidades do seu grupo” (Moura; Redoválío; Gerheim, 2019, p. 351).

Comumente, encontram-se nas organizações as figuras do líder formal e informal atuando em um mesmo contexto de equipe, bem como no mesmo ambiente. Em alguns momentos, pode-se perceber que o líder formal não consegue obter de seus colaboradores os objetivos ou metas propostas, por possuir um cargo não aceito pelos seus liderados, em razão de desacordos à ocupação do cargo de liderança. Na direção contrária, percebe-se que, muitas vezes, o líder informal, ainda que ocupando o mesmo grau hierárquico de seus colegas, consegue conduzir melhor a equipe em direção aos objetivos e metas, tanto organizacionais como pessoais da equipe:

Em um grupo com líderes formais e informais, muitas vezes surgem conflitos, quando ambos não compartilharem da mesma visão. O grupo divide sua lealdade, devem se submeter à autoridade formalmente instituída do líder formal, pois esse tem o poder concedido e reconhecido pela hierarquia organizacional; por outro lado, o líder informal conta com o prestígio de ser um membro de um grupo de iguais, tem um maior compromisso com o grupo, visão compartilhada e carisma, sendo mais facilmente aceito, acolhido e reconhecido. Seja um líder formal ou informal, é importante que trabalhem em conjunto, aumentando a sinergia e integração das ações, garantindo que o grupo alcance os melhores resultados (Moura; Redoválío; Gerheim, 2019, p.352).

Em relação a essas diferenças nos estilos e condições de liderança, pode-se encontrar na literatura, várias abordagens baseadas em diferentes autores e teorias. Os tipos de liderança mais explorados e descritos na literatura consideram distintos estilos como a Liderança Autocrática; a Liderança Democrática, a Participativa; a Liderança Liberal ou *Laissez-faire*; e a Liderança Contingencial ou Situacional como principais tipos de exercício da liderança.

A liderança Autocrática caracteriza-se como aquela em que o líder centraliza as decisões e planejamentos sem a participação da equipe, definindo métodos de trabalho, tarefas, prazos e resultados. O líder detém o poder e não o delega aos demais membros do grupo, estimulando a competitividade em detrimento da colaboração. A Liderança Democrática ou Participativa é aquela em que as decisões não são centralizadas na figura do líder. A equipe possui relativa autonomia para, com apoio do líder, decidir e é estimulada a compartilhar e se envolver em todos os processos e etapas que caracterizam os procedimentos decisórios (Hersey; Blanchard, 1986). A Liderança Liberal ou *Laissez-faire* é aquela que praticamente não conta com a participação do líder. A equipe tem liberdade para estabelecer seus próprios planos e metas, em um processo de autogestão, e o líder intervém apenas se questionado, interagindo de maneira mais superficial. Já na Liderança Situacional ou Contingencial, o líder adapta seu exercício de liderança de acordo com a situação em que se encontra, considerando as características da tarefa e capacidade da equipe (Hersey; Blanchard, 1986), ou seja, de acordo com a situação ou contingência que se apresentem. A Liderança Situacional ou Contingencial pressupõe que não existe estilo ou exercício de lideranças melhores, vindo tudo a depender da situação a ser enfrentada e as estratégias mais adequadas para se atingir os objetivos propostos, visando contribuir para o melhor resultado possível.

Hersey e Blanchard (1986) propuseram ainda que a liderança se dá em um contínuo evolutivo, relativo a quatro estágios de amadurecimento. O primeiro estágio é o **Determinar**, onde o líder concentra sua ação, considerando que a equipe ainda não possui maturidade suficiente para empreender suas próprias decisões; assim, é o próprio líder que distribui as tarefas e determina como elas serão feitas. No segundo estágio, **Persuadir**, o líder foca a ênfase tanto na tarefa, como nas pessoas e no relacionamento. A equipe já conhece suas obrigações para com as tarefas, mas ainda não possui maturidade suficiente para assumi-las de forma independente. O terceiro estágio é denominado **Compartilhar**, quando a equipe já possui conhecimento suficiente sobre as tarefas e apresenta vontade e competência para tomar decisões sozinha. Nesta fase, o líder e a equipe tomam as decisões conjuntamente, compartilhando responsabilidades. O quarto e último estágio é o **Delegar**, quando os liderados já apresentam maturidade suficiente para tomar as decisões de forma autônoma e o líder, então, delega aos seus subordinados as decisões a respeito da execução, método e planejamento das tarefas a serem realizadas.

Podemos ainda acrescentar, em relação aos estilos de liderança, que estes podem estar orientados mais para pessoas ou mais para tarefas, como na teoria do *grid* gerencial de Blake e Mouton (1995). A teoria do *Grid* Gerencial fundamenta-se na compreensão de que o líder

apresenta uma tendência a orientar seu comportamento, privilegiando a liderança voltada para pessoas ou tarefas, uma em detrimento da outra, onde ou se prioriza os colaboradores ou se prioriza a estrutura da empresa, considerando necessidades da tarefa. Esta proposição busca evidenciar a estratégia de atuação da liderança, demonstrando como líderes desenvolvem suas estratégias para obterem os resultados necessários.

A teoria do *Grid* Gerencial é representada graficamente, descrevendo o foco privilegiador da liderança, considerando duas preocupações básicas: Pessoas (representadas pelo eixo cardinal Y) e Tarefas (representadas pelo eixo cardinal X), conforme ilustrado na figura 1. O líder ou gestor pode apresentar tendência para a maior valorização de pessoas, quando demonstra maior preocupação com as necessidades das pessoas e seu foco está voltado para o atendimento destas necessidades. Quanto maior for a preocupação com as pessoas, maiores serão os graus dos valores representados pelo eixo Y (vertical). Quando o líder ou gestor se ocupa mais com as tarefas e produção, eixo X (horizontal), demonstra maior preocupação com os resultados organizacionais, orientando-se e privilegiando Tarefas e Resultados (eixo X) em detrimento das Pessoas (eixo Y) (Robbins, 2005).

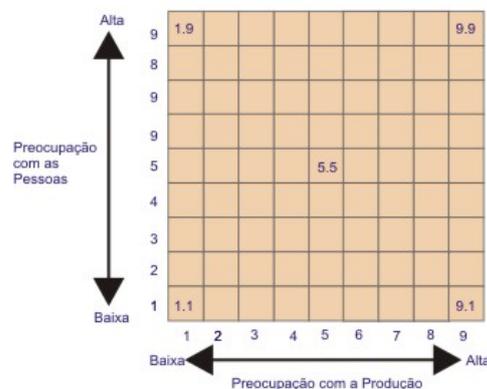


Figura 1: *Grid* Gerencial

Fonte: TJPE⁸

A teoria do *Grid* Gerencial aponta para a necessidade de um equilíbrio entre os dois fatores. Visando uma liderança eficiente, o comportamento do líder deve estar orientado para a valorização integrada de ambas as dimensões, tarefas e pessoas, obtendo, assim, uma performance mais assertiva e alcançando melhores resultados. Quando a preocupação com

⁸ Disponível em: https://www2.tjpe.jus.br/drh/informativo/gps_2003/gp_111-2003.shtml. Acesso em: 27 ago 2021.

pessoas e tarefas é proporcional e equilibrada, a produtividade cresce (Moura; Redovlio; Gerheim, 2019).

Conforme essas percepções da liderança, essa ação pressupõe a realização de objetivos, considerando o atendimento das necessidades organizacionais, bem como das pessoas, com espaço para diferenças pessoais como e o caso das diferenças de gênero. Não importam as diferenças, o exercício da liderança deve atender as tarefas, assim como as relações humanas no ambiente de trabalho. Os chefes cuja liderança se expressa de modo exclusivamente Autoritário preocupam-se apenas com os resultados das tarefas, prejudicando as necessidades da equipe, no que concerne à dimensão humana. Os chefes cuja liderança está orientada para um estilo Participativo e Democrático consideram as interações em curso na equipe de trabalho, a equipe se sente reconhecida e valorizada, com mais autonomia, confiante em si mesma, mas, por vezes, as necessidades organizacionais podem ser relevadas e não atendidas. Dessa forma,  possível constatar que não existe um estilo de liderança a ser priorizado, em todas ou quaisquer situações, mas a consideração da diversidade de estilos e sua adequação às demandas do aqui e agora de cada uma das equipes. Em um grupo ou equipe de trabalho, as lideranças mais eficazes demonstram ser aquelas que conseguem satisfazer as necessidades dos seus liderados e das tarefas, obtendo comportamentos motivados e canalizando esse comportamento em direção ao alinhamento dos objetivos e metas organizacionais.

2.6 Liderança Feminina Dentro das Organizações

A datar da década de 1950 até meados da década de 1970, as mulheres foram gradualmente emergindo no seio das atividades empresariais como gestoras e, portanto, sendo demandadas no exercício da liderança. O contexto histórico empresarial foi se tornando mais competitivo e dinâmico, logo, o campo administrativo e de gestão das organizações urgia por mudanças, adaptações, inovações e flexibilizações (Moller & Gomes, 2010).

Atualmente, a liderança feminina tem despertado diferentes olhares, tanto no mundo empresarial, quanto no acadmico. Evidência disso é o fato de que a presença do gênero feminino exercendo cargos hierárquicos de liderança em pequenas, mdias e grandes empresas por todo o país têm crescido significativamente. Isso porque novas ideias têm permeado o campo empresarial.

Tais ideias esclarecem que o ato de apenas chefiar ordens, no sentido vertical, está caindo em desuso, em favor da ênfase nas relações interpessoais, o que, provavelmente, muitas vezes  uma característica que encontra correspondência na *práxis* profissional feminina

(Nascimento, 2018). A aplicabilidade desse atributo no campo de trabalho feminino pode ser vista na forma como as líderes trabalham em equipe ou estão desempenhando um trabalho de grupo.

Dessa forma, alguns atributos inerentes às lideranças com foco participativo estão presentes quando as mulheres interagem com a equipe como um todo, da seguinte forma: colocam a cooperação acima da competição; estimulam a comunicação aberta; requerem a contribuição do funcionário no estabelecimento de metas, com as quais todos estejam de acordo; estimulam a criatividade; fomentam a autonomia; conseguem gerir os relacionamentos e os seus próprios sentimentos; privilegia a competência interpessoal (Munhoz, 2000).

Além disso, as habilidades de trabalhadores do gênero feminino para liderar equipes têm sido reconhecidas em competências valorizadas na gestão competitiva (Munhoz, 2000; Nascimento, 2018). Essas competências têm sido resumidas na habilidade de percepção em entender dicas não verbais; colocar-se no lugar do outro, tanto literalmente, quanto no sentido figurado, compreendendo seus sentimentos ou reações; na habilidade de ouvir ativamente e ter uma escuta atenta sobre o que está sendo dito pelos outros e como está sendo dito; na habilidade para utilizar dicas não verbais, encorajando discussões abertas, deixando as pessoas concluírem seus pensamentos sem interrompê-las, na habilidade de administração de sentimentos, estando sintonizada nos sentimentos dos outros e nas condições ambientais, que desencadeiam vários sentimentos, usando as reações de sentimentos como um indicador emocional dentro do grupo.

Além dessas habilidades, outras condições têm sido destacadas na gestão de pessoas, como aquelas que expressam e refletem os sentimentos como um método de aumentar a comunicação, permitindo, por meio da facilitação, a expressão de sentimentos dos outros em reações mais espontâneas, levando em consideração estes sentimentos para a tomada de decisões. Entre esse conjunto de habilidades, a literatura destaca a intimidade/autenticidade em desenvolver uma harmonia pessoal com os outros, compartilhando dados pessoais sobre si mesma, encorajando os outros a fazer o mesmo e compreendendo o indivíduo como um todo, e não apenas como funcionário; o uso do posicionamento claro e direto sobre o desempenho, focalizado nas ações; o saber solicitar um posicionamento dos colegas e funcionários, usando o mesmo para modificar seu comportamento; a habilidade em calcular o impacto pessoal, isto é, compreender o impacto de seu comportamento sobre os outros; e reconhecer como está sendo percebida e as consequências de suas ações na construção de relacionamentos (Loden, 1988).

Verifica-se, então, que, em paralelo à entrada da mulher no exercício da liderança empresarial, um novo modelo de gestão que reconhece traços femininos está brotando, o que é de grande valia para se alcançar a competitividade organizacional.

Assim sendo, algumas características de liderança do gênero feminino, que podem se apresentar dentro das práticas das instituições, correspondem a: benevolência, equilíbrio, aptidão para diálogo com o grupo, aptidão de liderar de modo participativo e cooperativo, mais centrada em resultados do que no *status* de líder, aptidão para a negociação e solução de problemas através da racionalidade e empatia, sendo mais relacionais e inclusivas (Moller & Gomes, 2010).

Além do mais, nesse contexto de liderança, parte das mulheres apresentam características como: honestidade, humilde, bem-humoradas, proatividade, adaptação a mudanças, mais atenciosas e detalhistas e sabem lidar com os colaboradores de forma igualitária, dentro das organizações (Nascimento, 2018).

Em contrapartida, o gênero masculino possui outra forma de chefiar, mais frequentemente autoritário, sendo mais competitivo, em detrimento de colaborativo; alto controle e centralização das decisões, em detrimento do compartilhamento; objetiva a solução de problemas de maneira analítica e livre de emoções, sendo ainda mais diretivos e diretos nas tarefas (Moller & Gomes, 2010).

Ponderando esses distintos estilos de liderança entre os gêneros e tendo em vista as mudanças significativas no contexto organizacional do século XXI⁹, constata-se que a liderança autoritária não corresponde, em sua integralidade, às demandas do novo cenário social em que se inserem as organizações e o mercado de trabalho.

As necessidades agora estão voltadas à obtenção de respostas mais rápidas e a ter um foco maior nas relações humanas, a desenvolver e potencializar pessoas. Nesta conjuntura, a liderança feminina apresenta vantagens, em virtude das qualidades distintas em seu modo de liderar (Nascimento, 2018). Considerando então o contexto organizacional do século XXI, o compartilhamento da liderança com o gênero feminino dentro do mundo corporativo tornou-se imperativo para que as empresas consigam aumentar sua respectiva competitividade.

Destarte, as empresas que anseiam resistir e evoluir nesse novo panorama socioeconômico, arriscam ao selecionar seus líderes formais sob a perspectiva de gênero, cor, nacionalidade, etc. A competitividade embaralhou os critérios, revelando a necessidade de escolha dos líderes por suas competências para coordenar em busca da eficácia.

⁹ Contexto contemporâneo de globalização econômica; expansão tecnológica; acelerada competitividade no mercado; flexibilização da mão de obra. Momento em que as instituições precisam se adequar às mudanças constantes e gerir com eficiência o seu capital humano (colaboradores).

Portanto, não é correto generalizar paradigmas estáticos de liderança no mercado de trabalho, que levem em consideração critérios que não priorizam a eficácia, mas a reprodução de estruturas tradicionais, que podem não corresponder às demandas das necessidades intrínsecas à função de gestor. O certo é os gêneros apresentarem as competências desejáveis na liderança. Como exemplos, citamos: criatividade, inovação, flexibilidade, confiança, controle emocional, objetividade, comprometimento, gestão de conflitos, boa comunicação e diálogo, foco, capacidade de negociação, proatividade, trabalho em equipe, tomada de decisão, planejamento, disciplina, ética, assertividade, adaptação, visão sistêmica, empatia, autenticidade e autoconhecimento.

Assim, a eficácia requerida pela competitividade demanda escolhas para cargos de chefia, critérios de eficácia e não de reprodução de tradições sociais. O desempenho dos chefes de equipes atravessa as fronteiras dos gêneros, como se observa na possibilidade de as mulheres assumirem estilos masculinos de liderança para permanecer no mercado (Moller & Gomes, 2010). Há ainda outros fatores influenciadores no modelo de liderança: ambiente, tamanho da organização, composição do grupo, gênero majoritário, forma da organização, estratégia e tecnologia (Moller & Gomes, 2010).

Sob um contexto geral, é fundamental o reconhecimento da heterogeneidade de percepções de liderança entre ambos os gêneros. Ou seja, uma empresa dirigida por homens e mulheres possui uma visão provavelmente mais madura do que aquelas geridas apenas por um gênero (Nascimento, 2018).

Por fim, o aumento da integração feminina nos mais diferentes setores empresariais tem gerado nova orientação de liderança, enriquecendo essa atividade. Esses aspectos cooperam para um avanço da abertura de oportunidades direcionadas às executivas mulheres. Transcorre disto que as singularidades da liderança feminina têm se tornado foco de competentes discussões e, gradativamente, começam a gerar resultados (Kanan, 2010).

Em meio a esse debate sobre a liderança feminina dentro das organizações e os estilos de liderar, esta análise ainda pode ser enriquecida pelo estudo da forma como as mulheres ascendem na hierarquia das instituições. Para tanto, a análise final deste capítulo trata da compreensão da carreira no mundo do trabalho feminino.

2.7 Carreira Caleidoscópica no Mundo Laboral Feminino

Até a metade do século XX, as carreiras eram definidas tradicionalmente como lineares, caracterizando-se pelo progresso vertical na hierarquia de apenas uma organização empresarial,

no decorrer da trajetória profissional dos colaboradores. Contudo, a partir da década de 1970, o conjunto das relações de trabalho passou por mudanças expressivas, fruto da aceleração dos progressos tecnológicos, da intensa participação do gênero feminino no mercado de trabalho, do avanço da competitividade entre organizações e das políticas governamentais mais severas (Bandeira, et al., 2019), impactando nas trajetórias de carreira. Com essas mudanças no mundo do trabalho, novos paradigmas de carreira começaram a ser pensados para sua organização e gestão (Chanlat, apud Wilkoszynski & Vieira, 2013).

Nesse contexto, permeado pelo cenário organizacional cada vez mais volúvel e inconstante, as perspectivas da estabilidade no trabalho e de construção de trajetórias profissionais ao longo da vida em uma organização não se consolidavam mais. Novas estratégias de reestruturação careciam ser criadas, a fim de superar o modelo tradicional de carreira (Bandeira, et al., 2019).

A carreira tradicional se transformou, tendendo para que o próprio profissional tome as decisões de carreira e busque sucesso, e não dependa tanto da organização. Nesse novo contexto, o profissional necessita assumir o controle da carreira, planejando ativamente a própria trajetória profissional.

Em tais circunstâncias, o novo conceito de carreira passa a ser o conjunto de experiências, que possibilitam o desenvolvimento profissional e colaboram para a empregabilidade individual. Nessa percepção, o colaborador torna-se atuante em relação ao trabalho e aos critérios de sucesso deste (Bandeira, et. al., 2019). Nesse cenário, tais mudanças no contexto socioeconômico global refletido no mundo do trabalho, como já dito anteriormente, fomentaram vários tipos de carreiras, dentre as quais destaca-se a “Carreira Caleidoscópica”.

O conceito de carreira caleidoscópica emergiu dos estudos de Mainiero e Sullivan (2005) na busca por compreensão do porquê de as mulheres dotadas de alto nível de qualificação profissional abandonarem os seus respectivos cargos dentro das organizações, a fim de dispor-se a formatos de trabalho mais inovadores, ou mesmo para atender às necessidades de sua vida pessoal (Mainiero; Sullivan, 2005 apud Bandeira, et al., 2020).

Objetivando explicar esse acontecimento, as autoras elaboraram o “Modelo de Carreira Caleidoscópica”, que focaliza na conjuntura em que os profissionais estão inseridos no decorrer das fases do ciclo de vida e nos critérios que norteiam as decisões profissionais (Mainiero; Sullivan, 2005, apud Bandeira, et al., 2020). Em vista disso, qual a relação entre o caleidoscópio com a emergência dessa nova ideia de carreira? Em detalhes:

Realizando uma metáfora com o caleidoscópico, este modelo descreve como as pessoas modificam o desenho de suas carreiras de acordo com os diversos aspectos de sua trajetória. Tal qual um caleidoscópico produz imagens diferentes conforme seu tubo é girado, indivíduos alteram o “mosaico” de suas carreiras ao adequar aspectos que lhes permitam uma melhor adaptação a seus papéis, necessidades e relacionamentos (Bandeira, et al, 2020, apud Mainiero; Sullivan, 2005 p.1107).

Acrescenta-se ainda que, assim como o caleidoscópico que possui três espelhos, as decisões relativas ao futuro da carreira também oferecem três padrões para a tomada de decisões sobre os passos seguintes da trajetória profissional. Esses padrões são: “Autenticidade (*Authenticity*) - a adequação da carreira a valores pessoais; Equilíbrio (*Balance*) - busca pelo ajuste entre as atividades de trabalho e aquelas fora do trabalho (família, amigos e interesses pessoais); Crescimento (*Challenge*) - necessidade de um trabalho estimulante e foco em avançar na carreira [...]” (Mainiero; Sullivan, 2005 apud Bandeira et al., 2020, p. 1107). Esse três padrões oferecem os elementos requeridos pelo sucesso integrado à realização pessoal e profissional.

Ao longo das fases da vida, esses padrões se revezam, mas sob a saliência de um sobre os outros, condição que pede a gestão consciente e intencional da carreira, visando a gestão dos conflitos. O padrão predominante não anula os dois outros, mas ajudam na construção da flexibilidade. Todos os padrões permanecem ativos (Bandeira, et al., 2019) porém um ou outro predomina flutuamente sobre os outros dois.

Posto isso, os aspectos desse modelo de compreensão da carreira estão diretamente ligados às peculiaridades da carreira feminina no século XXI, por valorizar os aspectos contextual e relacional mais do que a visão da carreira masculina valoriza. A visão feminina avalia as opções e escolhas através das ‘lentes do caleidoscópico’, a fim de definir o arranjo mais adequado em meio a seus trabalhos, relacionamentos, oportunidades e obstáculos (Mainiero; Sullivan, 2005 apud Bandeira, et al., 2020).

Após considerar a questão da carreira no mundo laboral feminino, enfatizando o modelo da carreira caleidoscópica, finalizamos o capítulo pela análise dos desafios e perspectivas enfrentadas pelo gênero feminino, no contexto do mercado financeiro.

2.8 O Gênero Feminino no Mercado Financeiro

O mercado financeiro consiste em uma área na qual grande parte de seus integrantes atuantes pertencem ao sexo masculino. Destarte, embora a quantidade de mulheres que operam nesse setor tenha crescido, prevalece a desigualdade numérica entre os gêneros e a desigualdade

de acesso às contratações, aos salários igualitários e às condições de trabalho (Petit, 2007 apud Spinelli, 2015). Todavia, há debates que confirmam o enfraquecimento da hegemonia masculina dentro dos bancos de investimento em favor das mulheres que permanecem ascendendo em tais organizações (Jones, 1998 apud Collini, 2014).

Louise Marie Roth, ao estudar o gênero feminino no mercado financeiro de *Wall Street*, concluiu que há, nesse contexto de trabalho feminino, uma cultura de dedicação integral ao trabalho, constituída por longas jornadas e raríssima flexibilidade, findando por criar um ideal de trabalhador viciado em trabalho e ausente de obrigações externas. Assim, as profissionais que mais têm acesso a negócios, paralelamente são conceituadas com as melhores performances, são as que possuem maior tempo para a esfera profissional e irrisória dedicação à esfera pessoal (Roth, 2007 apud Collini, 2014).

Além disso, prevalece a ideia de que homens se adequam melhor a profissões do mercado financeiro, por este ambiente ser de alta competitividade e de forte pressão, no qual o gênero masculino consegue manter maior domínio, por seu caráter competitivo e agressivo (Collini, 2014). Paralelamente a essa constatação, a presença feminina na liderança de instituições financeiras aumentou mundialmente, entretanto no Brasil esse movimento ainda é fraco (Oliver Wyman¹⁰). Este levantamento considerou 468 empresas de capital aberto em 37 países, a taxa de mulheres em comitês executivos de empresas do setor ascendeu de 16% em 2016 para 20% em 2019. No entanto, o Brasil apareceu na 31ª posição, com mulheres ocupando somente 10% das posições. No topo da pesquisa, com maior representatividade, estiveram Israel com 38%, Austrália 34% e Suécia 33% (Bigarelli, 2020).

Na visão de Ana Carla Abrão¹¹, *head* do escritório da Oliver Wyman no Brasil, ainda há muito a ser feito no país. Aspectos culturais, como maior tempo dedicado a tarefas domésticas e de cuidado, diferenças de rendimento médio e menor número de escolha de mulheres do que os homens em áreas de exatas, reforçam essa desigualdade de gênero no mercado financeiro (Abrão apud Bigarelli, 2020).

As políticas a favor do desenvolvimento da liderança feminina avançaram nos últimos anos, nas grandes instituições financeiras do Brasil. “Vemos políticas desenhadas para mulheres, de equidade salarial, grupos de mentoria e *home office*, mas nem todas essas ações

¹⁰ Oliver Wyman é uma empresa de capital aberto. Possui liderança global em consultoria de gestão. Com escritórios em 60 cidades em 29 países, Oliver Wyman combina profundo conhecimento da indústria com experiência especializada em estratégia, operações, gestão de risco e transformação organizacional. Informações disponíveis em: <https://www.oliverwyman.com/br/carreiras.html>. Acesso em 17 jan. 2021.

¹¹ Ana Carla Abrão Costa é *head* do escritório da Oliver Wyman no Brasil e sócia nas práticas de Finanças & Risco e Políticas Públicas. Informações disponíveis em: <https://www.oliverwyman.com/br/nossa-lideranca/ana-carla-abrao.html>. Acesso em 16 jan. 2021.

são vistas em todas as empresas” (Abrão apud Bigarelli, 2020, p. 13). Nessa direção, o gênero feminino, ao adentrar no mercado de trabalho financeiro, tende a enfrentar grandes desafios, vitórias e derrotas. Todavia, como pensam algumas mulheres que estão envolvidas em tal ambiente?

A jornalista Marília Almeida (2019), da Revista Exame, entrevistou sócias e parceiras da empresa gestora de patrimônio Alocc¹². Executivas, que hoje detêm 5,5 bilhões de reais na carteira, relatam como foi o caminho no mercado financeiro até decidirem empreender. Destarte, todas eram funcionárias de instituições financeiras e carregam consigo várias histórias de preconceito. Segundo a autora, dentre os impasses enfrentados por elas, destacam-se os seguintes:

- As mulheres ganhavam menos do que os homens, no mesmo nível de hierarquia;
- Havia uma grande quantidade de homens trabalhando em detrimento de mulheres e elas ficavam, em maioria, restritas à área comercial, havendo um bloqueio do trabalho feminino na mesa de operações;
- A presença comum de “piadinhas” feitas por homens, declarando que as mulheres deveriam ter bônus reduzidos por serem “café com leite” e só trabalharem 10 horas por dia;
- Existiam muitos impasses em relação à questão familiar. O fato de ir ao médico, ou mesmo faltar para levar um filho ao pediatra era motivo de discordâncias frente aos superiores;
- Preconceito quanto à forma de lidar com o mercado, ou seja, a mulher não serviria para atuar no mercado financeiro, em razão de não ser agressiva;
- Tratamento indiferente;
- Demissão por questões de tratamento de saúde;
- Ambiente de trabalho caracteristicamente masculino. Logo, aquelas que não se adaptavam, findavam por ser demitidas;
- As roupas precisavam se assemelhar às dos homens (terninhos) para não chamar atenção e suscitar “piadinhas”, questionando a capacidade feminina e a atrelando ao sexo para obter os cargos de liderança; e
- As mulheres investidoras gostavam mais de serem atendidas por outras mulheres no mercado financeiro, pois se queixavam do mau atendimento masculino.

Em um dos relatos, é perceptível a capacidade de atuação da mulher no mercado financeiro, contudo, paralelamente inferiorizada neste contexto:

¹² A Alocc é uma empresa especializada em gestão de patrimônio. Informações disponíveis em <https://alocc.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 17 jan. 2021.

Quando eu estava na BNY Mellon, a CVM queria mudar um procedimento em fundos de investimento e tínhamos de pensar como íamos resolver. Todo mundo usava o mesmo método há muitos anos. Então dei uma solução, o chefe aprovou e fui para a CVM apresentar. Disseram que era um absurdo, não havia no mercado, mas concordavam que resolvia o que queriam. Tive então uma reunião com a associação do mercado. Aí ouvi de um diretor se eu achava que como mulher eu ia revolucionar o mercado financeiro e mudar a cobrança da taxa de performance. Fingi que não ouvi. No fim, o método foi aprovado, a instrução da CVM mudou e fui chamada pela associação para fazer a apresentação a todos os associados. (Almeida, 2019, p. 02)

Assim, considerando as competências femininas, muitas instituições empresariais têm dado mais atenção à questão da mulher no mercado financeiro. O setor bancário vem gradativamente procurando meios para a melhor inserção igualitária feminina nos cargos de alta chefia.

Ao divulgar os resultados do relatório anual de 2019, o presidente do banco Santander, Sérgio Rial, esclareceu que o banco vem trabalhando para desconstruir vieses inconscientes que dificultam a ascensão da mulher. Afirma que “precisamos como empresa colocar mulheres na frente dos negócios que trazem resultados mais diretos” (Rial apud Bigaarelli, 2020, p. 03).

Portanto, mesmo que de forma tímida, verifica-se que alguns bancos passaram a adotar medidas para promover a igualdade de oportunidades entre gêneros. Efetivamente, as instituições bancárias têm procurado promover maiores oportunidades de trabalho para elas (Conceição, 2010).

Além disso, mesmo que de forma tímida, verificou-se que a entrada de mulheres no mercado financeiro, apesar de lenta, é contínua. No que tange ao setor bancário, já emergiu na concepção de muitos diretores, a percepção do poder feminino dentro das instituições. Para melhor compreensão dessa tensão entre a discriminação da mulher no setor financeiro e seu crescimento real, esta dissertação fica completa com o levantamento de dados sobre a mulher nesse segmento da vida profissional, que é proposto, conduzido e relatado no próximo capítulo.

Capítulo 3: Metodologia

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a metodologia elaborada para a busca de novos dados empíricos que subsidiem a produção de respostas aos objetivos propostos para esta dissertação, em seu capítulo 1. Essa busca requer uma metodologia que produza confiança em seus achados, por esse motivo, este capítulo explica em primeiro lugar a estratégia da pesquisa (Gil, 2002) na qual as escolhas que constituem a metodologia e suas justificativas e, posteriormente, uma sinópsse da população estudada.

Depois da análise do problema da discriminação da mulher em sua busca pelos postos mais altos de liderança, no capítulo 2, este capítulo expõe as escolhas que constituíram o caminho para a produção e o tratamento dos dados. Se o objetivo geral é identificar os desafios e perspectivas com o quais as mulheres se deparam ao ingressar, permanecer e evoluir no mercado de trabalho no setor financeiro, a pesquisa aqui planejada deve expor trajetórias de mulheres, desde seu ingresso na empresa até seu posto atual e seus sonhos de progressão na carreira até os postos de mais alta liderança.

O reconhecimento da discriminação da mulher não é tema novo na literatura, porém sua compreensão tem sido continuamente renovada devido ao crescimento da competitividade nos negócios. No setor financeiro, neste momento histórico, além dessa competitividade, encontram-se peculiaridades como a tradição da masculinização do sistema gerencial, em termos globalizados e rápidos, que têm facilitado o contexto multicultural e tecnocrata, já sobejamente conhecido.

Assim a viabilização dos objetivos aqui propostos demanda observação de mulheres em suas trajetórias profissionais dentro de empresas financeiras. A busca de postos de liderança é a ambição da maioria delas. Essa observação requer definição de sujeitos, de instrumentos, de procedimentos e de alguma forma de organização e leitura dos dados coletados.

3.1 Sujeitos

A escolha dos sujeitos para esta pesquisa é contingente à população de mulheres atuando em cargos executivos nos níveis de direção e de alta gerência, através das quais suas carreiras possam ser estudadas. Como o setor financeiro cresceu na tradição da contratação predominantemente de homens, em seu sistema gerencial, foram escolhidos para serem observadas, dois grupos de mulheres executivas. Em primeiro lugar, aquelas que ocupam postos no mais alto escalão da hierarquia de empresas do setor financeiro e, em segundo lugar, aquelas

que ainda estão no nível hierárquico imediatamente abaixo do topo. A escolha desses dois estratos da população do setor financeiro se justifica pelo tempo de experiência que expõe uma carreira ainda em construção e longa na competitividade interna para expor eventos que revelam as facilidades e dificuldades de acesso e as reações desses sujeitos nessa trajetória.

A escolha pelas profissionais ocupantes dos dois diferentes níveis hierárquicos mais altos de gestão permite a comparação entre dois segmentos e a constatação da presença e regularidade de mecanismos e procedimentos de discriminação em ambos. Na prática, essa escolha de dois grupos foi considerada, não pela variação de suas tarefas e responsabilidades, mas para propiciar maior número de sujeitos uma vez que despontaram apenas 5 sujeitos no escalão mais alto da hierarquia gerencial. As tarefas e responsabilidades dos profissionais, nesses dois estratos, estão entrelaçadas e quase que se poderia dizer, compartilhadas.

Além do critério da escolha de profissionais do sexo feminino, foi definida a população da região metropolitana de São Paulo, tendo em vista alguma delimitação de variáveis como as diferenças culturais e a ferocidade da competitividade comercial, que são dois fatores reconhecidos em suas interferências nos mecanismos de discriminação. Além disso, nessa região estão concentradas a maioria das empresas do setor financeiro.

O número de sujeitos deve ser o maior possível, tendo em vista a representatividade da população desse setor, porém como o alvo da observação é restrito às mulheres que ocupam posições no alto comando de empresas financeiras, e esse número é pequeno, optou-se pela observação desses dois níveis hierárquicos, ou seja, de mulheres que atuam no mais alto escalão da hierarquia gerencial desse setor e de mulheres que se encontram no nível imediatamente abaixo, lutando para serem promovidas para o topo dessa hierarquia.

Buscou-se, assim, uma população que favorecesse a exposição do percurso profissional dos sujeitos que apresentassem uma trajetória profissional de, pelo menos, 10 anos de trabalho nesse setor. Esse período é tempo suficiente para mostrar o engajamento profissional e o empenho dos sujeitos na progressão de suas carreiras, o sonho de galgar o topo da liderança hierárquica e os “dribles” nos quais a discriminação pode ser observada.

Como essa população é restrita em números, na verdade é quase que uma pequena elite, a identificação dos sujeitos ocorreu através de consulta de diversos bancos de dados disponíveis nesse setor, de contato telefônico, ou WhatsApp, pela facilidade e hábito que seus membros têm dentro de uma rede restrita de participantes. Uma vez identificado esse universo de sujeitos, estes foram pessoal e diretamente contactados, receberam informação sobre a pesquisa e lhes foi perguntado se aceitariam colaborar, participando de uma entrevista com essa finalidade.

Nesse levantamento, na região metropolitana de São Paulo, despontaram apenas 5 mulheres no nível da mais alta gerência e 5 mulheres no nível imediatamente abaixo do topo da hierarquia gerencial. Esse número de sujeitos é pequeno para uma pesquisa que pretenda generalizações, porém 10 sujeitos oferecem alguma relação às contingências e obstáculos para a observação das carreiras em universo restrito. Nas trajetórias desses sujeitos, é possível observar mecanismos, rituais e procedimentos de discriminação, assim como constatar resistências, resiliências, defesas e reações aos comportamentos discriminatórios.

Assim, a população aqui observada ficou restrita a 10 sujeitos, sendo 5 do nível hierárquico mais alto e 5 do segundo nível hierárquico. Em vista dessa limitação, buscou-se uma metodologia que favorecesse o enriquecimento da observação das trajetórias de suas carreiras nesse setor dos negócios.

3.2 Instrumento da Coleta de Dados

Diante dessa equação de contingências, diversos instrumentos foram considerados quanto à fertilidade de seus dados. O instrumento escolhido foi a entrevista narrativa:

A narrativa tem a capacidade de suscitar, nos seus ouvintes, os mais diversos conteúdos e estados emocionais, uma vez que, diferentemente da informação, ela não nos fornece respostas. Pelo contrário, a experiência vivida e transmitida pelo narrador nos sensibiliza, alcança-nos nos significados que atribuímos à experiência, assimilando-a de acordo com a nossa. (Dutra, 2002, p.372)

Considerando as especificidades da temática abordada, esta técnica revelou-se enriquecedora frente a proposta do estudo. O uso de questionários empobreceria a investigação, por oferecerem, predominantemente, frequências, e limitarem a identificação de conexões entre as variáveis estudadas. Tendo em vista a apreensão das cadeias de razões que explicam os eventos (Khalifa, 1994), a entrevista narrativa, é, potencialmente, mais fértil como fonte de dados:

Ela nos conta a sua história, narrando os fatos, acontecimentos e afetos que percorrem a sua trajetória vivencial. E, na medida em que o faz, desvela a sua experiência, ao mesmo tempo em que a constrói e reconstrói, através da linguagem. Ao contá-la, ela nos introduz na sua vida, sensibiliza-nos e coloca-nos como participantes da sua experiência, fazendo do pesquisador um sujeito dessa experiência. (Dutra, 2002, p.371)

A entrevista narrativa é uma metodologia apropriada para situações nas quais ocorre o entrelaçamento de múltiplas causas identificadas nos processos intersubjetivos. Segundo Gil

(2002), a realização de entrevistas de pesquisa é complexa, por isso o uso desse instrumento requer estratégias e táticas que exponham os eventos em suas conexões entre si e com o ambiente.

As narrativas são formas de comunicação que favorecem a identificação e o entrelaçamento de causalidades. A utilização da técnica de narrativas nas pesquisas tem como pressuposto a “necessidade de compreender a relação entre indivíduo, estrutura e algum esquema conceitual construído de maneira significativa pelos sujeitos ao relatarem suas experiências e trajetórias” (Weller; Zardo, 2012, p. 132).

A entrevista narrativa consiste em uma técnica aberta de investigação, que possibilita a expansão e o aprofundamento de informações que caracterizem as peculiaridades emergentes das histórias de vida dos sujeitos e da análise do contexto situacional, da articulação entre fenômenos sociais e subjetivos e da dinâmica em suas interfaces. “A relevância das entrevistas narrativas na pesquisa qualitativa importa na contribuição que este instrumento fornece para a compreensão das estruturas processuais dos cursos de vida ou trajetórias dos sujeitos pesquisados” (Schütze, 2011 apud Weller & Zardo, 2012, p. 133).

Nesse sentido, a principal vantagem da entrevista narrativa, tendo em vista a proposta deste estudo, consiste em capturar os fatores implicados nas trajetórias biográficas singulares dos sujeitos de pesquisa em sua complexidade de variáveis e conexões:

[...] é importante elucidar que a análise de narrativas, a estratégia como prática social e a própria compreensão do contexto organizacional a partir de abordagens que privilegiam a linguagem, o discurso, a comunicação e as narrativas parecem ter um longo caminho a percorrer no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. (Rese; Montenegro; Bulgacov; Bulgacov, 2010, p. 1)

Por meio das narrativas, busca-se compreender como determinadas experiências são interpretadas, percebidas e significadas pelos sujeitos e os fatores motivadores intrínsecos às suas ações.

O modo como as estruturas sociais se apresentam depende das experiências que os indivíduos constroem no curso de sua existência concreta, incluindo o complexo conjunto de processos intersubjetivos.

É, então, na direção da experiência, que a pesquisa fenomenológica e existencial se encaminha, uma vez que tal perspectiva enfatiza a dimensão existencial do viver humano e os significados vivenciados pelo indivíduo no seu estar-no-mundo. (Dutra, 2002, p.372)

Ao considerar que indivíduos interpretam o mundo a partir de alguma dada perspectiva, de determinados interesses, motivações, desejos, entre outras fontes de ação, a apreensão da realidade requer distância de sua concepção, sob o princípio de validade universal. Ao contrário, requer a busca “do sentido subjetivo que uma ação tem para o ator, como único e individual, porque se origina de uma situação biográfica única e particular” (WELLER; ZARDO, 2012, p. 132). O mundo intersubjetivo que o indivíduo experimenta é o cenário no qual se insere, demandam a busca dos processos e suas análises como um movimento, no qual os detalhes são relevantes, bem como as diferenciações de suas qualidades, para a apreensão da organização coerente de experiências pessoais significativas e reconstrução de eventos sociais do ponto de vista do entrevistado. A experiência pessoal se relaciona de forma direta com o espaço e o tempo subjetivo, o que determina a exclusividade de como os sujeitos atuam e definem o mundo (WELLER; ZARDO, 2012).

3.3 Tratamento e Interpretação dos Dados

Diante das características dos dados buscados e produzidos nas entrevistas, ou seja, dos mecanismos de discriminação, dos obstáculos à ascensão das mulheres, das reações dos sujeitos e do número de entrevistas, dois caminhos surgiram como tratamento dos dados, o caminho do estudo de caso e o caminho da definição e aplicação de categorias de análise.

O caminho das categorias de análise despontou como o percurso mais prático para a busca das informações que os objetivos desta pesquisa requerem. Retomando os conceitos e teorias, analisando critérios de discriminação e as características fornecidas pelas entrevistas narrativas, foi realizado na literatura um levantamento de categorias dos eventos implicados na discriminação em trajetórias de carreira. Esse levantamento é aqui assumido como a referência para a apreciação das verbalizações produzidas nas entrevistas. Essa apreciação ocorreu pela identificação dos eventos relevantes e suas diversas conexões diante dos objetivos aqui perseguidos.

Seguindo esse ritual, definiu-se um conjunto de 7 categorias de análise, descritas no Quadro 1:

Quadro 1: Discriminações identificadas a partir das entrevistas

CATEGORIAS
Dados primários: Discriminação pelo gênero
Acesso desigual a oportunidades de crescimento
Eventos de assédio (sexual/moral)
Competência que qualificam o profissional
Contingências da Maternidade/Família
Não reconhecimento da autoridade/liderança da mulher
Dados secundários: Discriminação pelo contexto
Rituais de poder
Rituais de interação discriminatória

Fonte: Autoria própria

Essas categorias expõem variáveis relevantes na progressão da carreira em sua relação com a dinâmica integração/discriminação e, como tal, constitui a base da interpretação para se inferir às cadeias de causas e razões que expõem a trajetória e carreira e à discriminação/integração. Dessa organização dos dados, pode-se inferir a interpretação, que é o passo seguinte desta tarefa.

A interpretação consiste na leitura dos conteúdos, buscando as cadeias de razões que explicam a movimentação dos eventos. Nela, busca-se identificar as razões que moveram os eventos em suas conexões entre si e com seus contextos, para a verificação de valores, significados e vínculos. Sobre essa leitura, é elaborada a inferência que oferece sentido aos eventos, no qual as cadeias de razões são construídas.

Essa leitura tem as teorias e conceitos como seu referencial para a compreensão das conexões entre os eventos. Nela, os eventos são articulados pelos sentidos e razões oferecidos nas teorias. Oferece um sentido ao conjunto de eventos e conexões, evidenciando a causalidade, as razões e os obstáculos à mobilidade entre as atividades dos sujeitos em seus postos de trabalho. Esse sentido é confiável, se corresponder com precisão à realidade e à representação do fenômeno proposta pela teoria.

A interpretação difere da descrição, uma vez que esta é limitada à exposição dos eventos e de suas causas na estrutura de seus movimentos. Já a interpretação expõe as cadeias de razões, cuja apreensão permite a elaboração de explicações para essas causas (Khalifa, 1994), em consonância com a representação da realidade proposta nas teorias. Aqui, a interpretação expõe o fenômeno da carreira, onde podem aparecer a inclusão e a discriminação dos sujeitos, em sua busca de ascensão na hierarquia gerencial. Essa interpretação é validada por sua consistência com a realidade. As variáveis implicadas no fenômeno estudado e sua relevância nas cadeias de causas e razões são constatadas e verificadas em sua consistência entre teoria e dados empíricos. O referencial teórico contextualiza os eventos, agregando-lhes os significados que as construções conceituais lhes oferecem.

Aqui, a interpretação foi realizada através da análise de cada parágrafo, a partir do roteiro de perguntas que segue: “o que o sujeito comunicou nesta frase, tomando seu sentido literário?”, “Que eventos são apresentados neste parágrafo?”, “Quais as conexões que o parágrafo expõe entre eles?”, “Que teorias ou conceitos explicam essas conexões?”, “Quais são os impactos desses eventos nessa carreira?”.

A construção das carreiras profissionais dessas dez executivas, que é o fenômeno aqui buscado, foi realizada através desses procedimentos. Levantadas através das entrevistas narrativas, essas dez trajetórias de carreira ofereceram o objeto de observação da discriminação dessas mulheres, em seu acesso aos postos mais altos da liderança na estrutura gerencial de empresas do setor financeiro, na região metropolitana de São Paulo.

3.4 Sumário demográfico dos sujeitos

As entrevistas que compõem o *corpus* desta pesquisa foram gravadas, posteriormente transcritas e submetidas a leituras flutuantes para apreensão dos eventos e de suas conexões. O sumário dos dados demográficos desses dez sujeitos está escrito no Quadro 2.

Com o objetivo de manter o sigilo das pessoas entrevistadas, estas são identificadas, no âmbito desta pesquisa, por E1, E2, E3, ..., E10. Dessas entrevistadas, cinco pertencem a um grupo de gerência, que chamamos de Grupo A, e as outras cinco exercem funções de liderança sênior, que intitulamos de Grupo B. O Grupo B apresenta mulheres em cargos hierarquicamente superiores às do Grupo A.

Quadro 2: Dados sociodemográficos das entrevistadas

	ENTREVISTADA	IDADE	CARGO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	RENDA SALARIAL
GRUPO A: GERÊNCIA	E1	40	Gerente executiva	Casada	Mestrado	Entre 25 e 50 salários
	E2	54	Superintendente comercial do <i>corporate</i>	Casada	Superior completo	Considerando o bônus, acima de 50 salários
	E3	53	Gerente geral de grandes contas em São Paulo, no segmento de empresas	Casada	Pós-graduação	Acima de 50 salários
	E4	42	Superintendente da área de cadastro e conta corrente	Casada	Pós-graduação	Acima de 50 salários
	E5	51	Hoje eu sou como (inint) [00:00:35] <i>sales officer</i>	Solteira	Pós-graduação	Entre 25 e 50 salários
GRUPO B: LIDERANÇA SENIOR	E6	50	Fundadora	Divorciada	Mestrado	Acima de 50 salários
	E7	60	<i>Chief financial office.</i>	Casada	Mestrado	Não perguntado
	E8	48	CEO	Casada	Superior completo	Acima de 50 salários
	E9	50	Diretora de atendimento a clientes	Casada	MBA	Acima de 50 salários
	E10	56	Conselho administrativo	Divorciada	Superior incompleto	Acima de 50 salários

Fonte: Autoria própria

Nesse sumário, constata-se que a idade variou de 40 a 60 anos de idade, o que significa uma média de 50,4 anos, com a mais nova pertencente ao Grupo A e a mais velha ao Grupo B.

Quanto ao estado civil, constata-se que o Grupo A apresenta uma pessoa solteira e as demais são casadas. O Grupo B, por sua vez, apresenta três mulheres casadas e duas

divorciadas. Esse dado pode levar à inferência de que cargos de alta responsabilidade podem exigir muito da pessoa, renunciando a investimentos afetivos, o que pode gerar um certo desequilíbrio na vida pessoal.

Quanto à escolaridade, no Grupo A, temos uma entrevistada com grau Superior completo, três com título de Especialista e uma com título de Mestre. No Grupo B, duas concluíram o Mestrado, duas finalizaram a Especialização, uma possui o grau Superior completo e, curiosamente, uma tem o curso Superior incompleto. Se no grupo de alta gerência espera-se, de modo geral, que pessoas tenham uma titulação maior, este dado significativo poderá revelar a existência da possibilidade de galgar postos mais altos, de acordo com o desempenho e as oportunidades que surgem. Porém, sob uma visão mais abrangente, pode-se verificar um cuidado com a formação, pois oito das entrevistadas deram prosseguimento à sua formação, cursando Pós-Graduação.

Quanto à remuneração, foram apresentadas às entrevistadas quatro faixas salariais, para que se enquadrassem em uma delas: menos de 8 salários mínimos; entre 8 e 25 salários mínimos; entre 25 e 50 salários mínimos; ou mais de 50 salários mínimos. A maioria se enquadrou na última faixa, a de mais de 50 salários mínimos, em ambos os grupos. Como não havia outra faixa, abrangendo valores maiores, não foi possível verificar se há uma diferença significativa entre a remuneração dos dois grupos.

Capítulo 4:

Apresentação dos resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. A organização e interpretação dos dados verbalizados nas entrevistas narrativas seguiram os procedimentos de análise definidos no capítulo 3, sendo seus conteúdos estratificados nas sete categorias de análise descritas no capítulo anterior. Cada uma das sete categorias de análise foi aplicada a todas as entrevistas, frase por frase e parágrafo por parágrafo, para identificação dos eventos relevantes da construção da carreira e da discriminação.

Em muitas narrativas, a seleção dos eventos os aloca em mais de uma das categorias de análise, porque eles participam de diferentes cadeias de causas e de razões. As próprias categorias, comentadas separadamente por uma questão metodológica se imbricam, consolidando as dificuldades encontradas pela mulher para se firmarem no mercado financeiro.

Primeiramente, abordaremos as categorias dos dados primários, nos quais está presente a discriminação da mulher pela sua condição de ser mulher; em seguida, serão comentadas as categorias secundárias, a discriminação pelo contexto em que estão inseridas. Ao final, serão feitas considerações gerais, confrontando os dois grupos, A e B.

Os resultados apresentados a seguir expõem a interpretação das verbalizações estratificadas nas sete categorias de análise. Cada interpretação é seguida da transcrição das frases verbalizadas pelos sujeitos, nas quais a interpretação foi alicerçada.

4.1. Acesso desigual a oportunidades de crescimento

Muitas participantes da pesquisa citam situações em que foram preteridas em alguma promoção, revelando uma desigualdade no acesso a cargos mais altos. As promoções parecem beneficiar primeiramente os homens, mesmo que os resultados deles sejam menores do que os da mulher:

O que acaba acontecendo é que as regras do jogo estão dadas e elas foram feitas por homens para homens, a gente só vai mudar quando a gente implodir as regras do jogo. (E8)

Então eu acho que em algum momento eu não sei nem se foi consciente ou inconsciente, teve essa questão de que você acaba promovendo mais homem porque é o teu par, é o teu igual, enfim, aí eu acho que a gente tem que lutar contra isso. (E8)

[...] até determinado ponto, gerente, gerente geral, a mulher vai bem, porque a mulher é mais charmosa, mais simpática, é mais educada como gerente, às vezes é bonita, chama

atenção da pessoa que está do outro lado, isso tudo existe ainda, não vamos dizer que não, mas por outro lado, quando passa desse estágio que tem que promover, se tiver dez mulheres e um homem, o homem vai primeiro, te garanto. (E2)

A diferença de gênero se manifesta de forma bastante evidente nas narrativas das entrevistadas. A fala da entrevistada 2 deixa patente que a imagem feminina tem lugar pré-determinado, pois características culturais e tradicionalmente atribuídas ao ser feminino têm utilidade em determinados cargos dentro de uma instituição. Porém, a partir de um certo ponto, essas mesmas características perdem a utilidade, sendo substituídas por outras, apontadas por muitos como pertencentes ao universo masculino, o que garante aos homens uma maior possibilidade de assumir altos cargos.

Se há um protecionismo entre os homens, no momento de uma promoção, é compreensível que as mulheres se percebam preteridas:

É, e talvez (*as mulheres*) se sintam preteridas, não é? Que veem que não têm a mesma oportunidade em condições de igualdade, que não tem a mesma oportunidade do que um homem tem, não é? (E7)

Com toda a minha entrega e com toda a minha performance, com certeza eu poderia estar sentada na cadeira de *head*, modestamente falando, mas não sentei por ser uma mulher e de alguma forma as atitudes das pessoas terem mexido com meu emocional, ter mostrado muito o emocional, e isso também atrapalhou. (E2)

A atribuição de característica emocional às mulheres e racionalidade aos homens, numa dualidade infundada, porém muito difundida, pode ser considerado um ato de reforço da incapacidade feminina de liderança. Entretanto, ser emotiva não é um atributo inerente à mulher, da mesma forma que ser racional não constitui atributo inerente ao homem. De qualquer forma, por maior que seja a produção da mulher, a discriminação pela sua condição feminina acaba por falar mais alto, arrancando dela oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Com dupla jornada de trabalho, tendo de se dedicar também às tarefas de casa e à família, o tempo torna-se exíguo, o que desestimula a participação das mulheres em cursos. Isto, para algumas entrevistadas, pode ser uma justificativa de terem sido, em algum momento, preteridas para um cargo de maior importância:

Num primeiro momento, se eu disser para você que eu não liguei para isso (*não ter sido promovida*), é mentira. É claro que eu liguei, claro que eu pensei assim, mas eu me culpei, eu não culpei a empresa por essa decisão, eu me culpei, eu trouxe para mim a responsabilidade. Poxa, por que que você não fez (*MBA*)? (E3)

[...] acabei nunca conseguindo fazer uma pós-graduação, não tenho tempo para fazer qualquer outra formação adicional, [...] Poucos cursos eu consegui fazer por minha conta por fora, muitos pouquíssimos cursos na verdade, realmente por falta de tempo, acho que foi muito na raça. (E9)

Hoje em dia eu gostaria de fazer um MBA, ou uma pós, esses cursos mais rápidos do Insper, estou tentando, agora que a minha filha cresceu, porque também uma mãe com uma menina crescendo, eu jamais ia sair aqui do banco oito horas da noite e ir para uma pós, não teria condições. (E2)

[...] é um cargo que a gente sabe que no mercado financeiro [...] os homens são mais bem aparelhados. Do ponto de vista de estudar mais, ter menos problema pessoal, ser menos afetivo, e menos emotivo, são as coisas que a gente ouve como mulher no mercado de trabalho. (E3)

A capacitação é importante, em toda e qualquer hora, e as empresas costumam estimular e investir em seus colaboradores a participarem de cursos de atualização. Porém, no mercado financeiro, a entrega de resultados sobrepõe o acúmulo de títulos de cursos variados. A entrevistada 3 puxa para si a responsabilidade de não ter sido promovida, acreditando que o colega conseguiu a promoção pelo fato de possuir um título que ela não tem. Porém, não há como saber se ela conseguiria a vaga em questão, caso tivesse se especializado.

A discriminação da mulher apresenta-se tão enraizada na sociedade como um todo, que muitas vezes a própria mulher não a percebe, atribuindo a si mesma a responsabilidade de não conseguir determinado feito, mesmo que sua dedicação tenha sido maior e tenha alcançado resultados mais significativos.

Independente dos motivos que levou um ou outro a obter determinadas promoções, os homens comumente conseguem ser promovidos antes das mulheres:

[...] eu via posições que foram ocupadas e o segundo era homem e ele subiu sem todo esse processo (*seletivo*), eu falei será que tem uma questão de gênero? Eu não tenho a resposta para isso. Acho que o banco fala sempre que não, eu nunca vou ter, mas isso pelo menos serviu para despertar em mim essa consciência. (E8)

Se o processo seletivo não é transparente e um cargo cobiçado é ocupado por um candidato homem, em detrimento de uma candidata mulher, confirma-se um caso de favorecimento; não há como afirmar ser uma questão de gênero no caso particular, mas pode-se considerar a discriminação por meio das constatações recorrentes das entrevistadas, que perderam promoções, estando mais bem qualificadas, que os pares do sexo masculino. Esses dados confirmam que os homens obtêm maiores oportunidades de crescimento na carreira do que as mulheres.

Síntese

Nesta categoria de análise, aparecem sinais de tratamento desigual entre homens e mulheres. Essa diferença não ocorre apenas devido ao gênero, mas por diversas razões que podem ser identificadas nos contratos psicológicos, nas identidades, nas alianças, nas rotinas da interação social. Os dados desta investigação confirmam que o gênero é um desses fatores, provavelmente justificado pela naturalização das diferenças que a cultura provoca em grande parte das sociedades.

4.2. Eventos de assédio (sexual/moral)

A questão do assédio, seja sexual ou moral, é muito antiga. As mulheres comumente são submetidas a situações constrangedoras, devido a sua condição feminina. Em relação ao assédio sexual, as participantes citam propostas indecorosas por parte de colegas de trabalho:

[...] teve um cliente que marcou *happy hour* com a galera. Quando eu cheguei no lugar, só tinha eu e ele. Eu falei: “não estou entendendo. Cadê o pessoal?” “Marquei só você e eu”. “Então foi um mal-entendido, não é? Porque eu entendi que vinha todo mundo, porque se viesse só eu e você, eu jamais teria aceitado o convite. Tchau. Até logo.” (E5)

Tive, até sexual de chefe: “vamos sair para tomar um vinho comigo”, eu falei: “não, não vou”, “mas puxa, você sempre recusa”, “é, sempre recuso”, é nojento, não é? (E10)

É possível perceber, nas narrativas das entrevistadas, que as mulheres recebem muitas investidas das pessoas com quem trabalham. Essas investidas podem ser feitas tanto por meio de propostas verbais, quanto pelo toque no corpo feminino, invadindo a privacidade da mulher:

Teve inúmeras situações também daquela coisa do toque, sabe? Não de passar a mão em você. (inint) [01:11:44] person. Odeio. Inúmeras vezes. Hoje muito menos, obviamente, mas eu com vinte, trinta anos, incontáveis vezes. Muito mais em eventos, coquetéis, que (inint) [01:12:08] sempre teve muitas ocasiões como essa, muito coquetel para ir, lançamento de produto, de (inint) [01:12:16], de roteiro. Isso sim. Isso me incomodava. (E5)

Eu lembro uma vez que uma pessoa chegou perto de mim e pôs a mão assim, mas não era nem par, nada disso, era um funcionário da área que eu trabalhava, o menino veio, eu estava perto da impressora, ele veio perto de mim e pôs a mão [...] Tipo assim, veio como se fosse me dar um abraço e pôs a mão assim, meio que na minha cintura. Eu peguei com o dedo, tirei a mão dele, eu falei: “desculpe-me, eu nunca te dei liberdade para você encostar em mim”. (E7)

Esse ato de tocar o corpo feminino sem permissão constitui uma outra maneira de subjugar a mulher, como se o homem tivesse algum direito sobre ela, marcando sua posição inferior não apenas no ambiente de trabalho, como também fora dele. A própria maneira de se vestir da mulher pode ser entendida pelo homem como uma provocação sexual, como uma abertura para essas abordagens:

Já vi comentários maldosos, comentários do tipo: “olha aquela ali, hoje ela está querendo”. Aí você fala: “não, ela só está arrumada, qual é o problema?”. Você tem que corrigir a fala, mas muitas, diversas vezes, muitas vezes. (E4)

[...] coisas mais comuns que acontecem, do tipo faz algum comentário da cor do batom, da cor do esmalte, sabe essas coisas “nossa, está sexy hoje, hein?”, “o que você vai querer ganhar hoje?” (E9)

[...] você está com uma saia que tem uma fenda, blusa que tem um pouquinho mais de decote, fala assim: “hoje veio com a roupa da reunião com o chefe?” (E10)

Esses comentários deixam patente que a mulher não possui a liberdade de se vestir como prefere. Enquanto os homens apresentam pouca variedade de vestimenta, as mulheres têm à disposição um leque infinito de opções, porém é preciso equilibrar bem o tipo de roupa que vai utilizar no ambiente de trabalho, pois até um esmalte mais chamativo pode despertar certos comentários indesejados:

Você trouxe uma coisa que eu acho que é muito verdadeira para todas as quatro mulheres que estão hoje já na geração de líderes aqui constituídas, que é o seguinte: a gente não percebia o preconceito. Era normal, por exemplo, você chegar e falar assim: qual é o *dress code* que você vai usar? Não usem esmalte muito vermelho. Decote nem pensar. A altura da saia tinha que ser três dedos. E esse tipo de *dress code* não existia para homens. Tudo bem, os homens eram terno e gravata, mas desde essa coisa de hoje, que são coisas até meio sutis, mas que fazem diferença no posicionamento de homens e de mulheres. (E9)

Portanto, mesmo que usem *looks* adequados ao ambiente de trabalho, qualquer detalhe pode desencadear comentários machistas como os citados anteriormente. A preocupação em vestir algo em consonância com as outras mulheres já revela um receio em destoar do ambiente, tornando-se chamativa demais, desencadeando, assim, algum tipo de preconceito/assédio. E essa preocupação passa por uma naturalidade tão marcante, que elas mesmas não percebem o preconceito inserido nesta questão.

Quando o assédio é feito pelo chefe, a mulher precisa ter muito tato para lidar com a situação, evitando transtornos maiores, visto que há uma hierarquia envolvendo os dois. A

entrevistada 10, por exemplo, utilizava-se de desculpas para poder se desvencilhar das investidas de seu chefe, inclusive ocultando o fato de não estar mais casada:

Vou fazer uma viagem, daí, “será que a gente reserva dois quartos?”, eu falei: “com certeza”, e eu lembro até de já estar separada do meu marido, eu mandava a noite para o meu chefe, eu falava assim: “meu marido acabou de chegar, vou lá servir ele”, “nossa, minha filha está precisando de uma ajuda”, fugia do assunto, então assim, o assédio sexual pelo chefe, pelo colega, ou o comentário maldoso sempre acontece, [...] (E10)

Se, por um lado, as mulheres sofrem frequentes assédios de conotação sexual, por outro, alguns homens atualmente ficam receosos de serem acusados de assediarem alguma mulher no ambiente de trabalho, visto que assédio sexual é tratado como crime no Código Penal brasileiro. Apesar de a questão de gênero não ser preponderante para caracterizar o crime de assédio, comumente são as mulheres que mais sofrem assédio. Portanto, com o intuito de se protegerem de certas acusações, há homens em cargos de chefia, que optam por manter um distanciamento tão grande das funcionárias mulheres, que a interação fica prejudicada:

Muitos diretores têm medo hoje do assédio sexual. Alguns não têm medo, não estão nem aí, fazem propositinhas indecentes, você finge que não é com você, deve ter muitos por aí, mas tem outros que sabendo desse receio, te tratam de uma forma muito longe, muito distante, quase te tratando como Vossa Excelência, para que "nunca vou ser taxado disso". Só que aí você não consegue quebrar a naturalidade daquelas coisas. Você não consegue falar de um assunto natural. Você não consegue falar assim: "como é que foi seu final de semana, está tudo certo?", "tudo bem?", "como estão seus filhos, suas filhas?" (E4)

Mesmo com o assédio sendo considerado crime, muitos ainda mantêm a prática, colocando a mulher em uma posição desconfortável, que pode, inclusive, levar a uma demissão, colocando em risco seu sustento. Quanto à postura da mulher frente a essa questão do assédio, a entrevistada 10 afirma:

[...] eu acho um grande ponto do crescimento de uma mulher em um serviço financeiro é a sua postura e como encarar, a mulher pode ficar de mimimi, chorar, reclamar: “estão falando isso, puxaram meu cabelo, me beliscou”, ou se posicionar, vai lá e mostra a que você veio e ignora qualquer comentário, porque isso uma hora passa, eu acho que é totalmente a sua postura, e não é fácil, ele é desagradável, eu sei, você está com uma saia que tem uma fenda, blusa que tem um pouquinho mais de decote, fala assim: “hoje veio com a roupa da reunião com o chefe?”, olha para ele com cara, ignorar, porque não tem nada a ver, agora se você entra no embate você chegou aonde a pessoa queria te provocar, isso em qualquer relação, relações pessoais, profissionais, mas na profissional de mulher principalmente a gente tem que ser muito firme na forma, e nem jogar com a sedução, nada disso, você pode brincar, ter amigos, fazer uma besteira, brincar, mas na hora de posicionar ter um posicionamento muito firme. (E10)

A entrevistada ressalta a importância de a mulher saber se posicionar de forma firme, evitando assumir uma posição de vítima, e ainda faz um alerta: a mulher não deve “jogar com a sedução” no ambiente de trabalho. Ao fazer isso, a própria mulher está reforçando o comportamento machista de colocar a mulher como um objeto de desejo. E esse comentário da entrevistada apresenta fundamento, quando confrontado ao de outra entrevistada:

Eu acho que ele (*o assédio*) existe, acho também que a mulher usa isso em alguns momentos, tá? Não vou não vou negar isso, eu acho que a coisa, a gente quando lhe convém, muitas mulheres eu já vi usar essa coisa da sedução, de se apropriar dessa arma, se isso é uma arma ou não, eu não sei, mas que eu acho que a gente também se apropria dela. [...] Eu acho que nós mulheres não somos vítimas, a gente é vítima quando quer. Sim, eu acho que a gente sabe usar isso também a nosso favor. Eu sei, se eu disser assim para você. Eu não me vitimei, claro que eu me vitimei em alguns, usei a meu favor isso. (E3)

Se a mulher busca, o tempo todo, ser reconhecida por sua capacidade de trabalho, aceitar o papel de vítima constitui uma postura que vai na contramão de seu objetivo. Toda a força imbuída na entrega de resultados se esvai, ao ratificar a postura machista de que a mulher é menos capaz.

Mas o assédio sexual não é a única forma de assédio enfrentado pelas mulheres no ambiente de trabalho. O assédio moral também se apresenta como um entrave. Ele fica caracterizado quando uma pessoa é exposta constantemente a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, no exercício de suas atividades.

O assédio sexual, quando não alcança o resultado esperado, pode gerar um assédio moral, apesar de este não ser, necessariamente, um desdobramento daquele. Um exemplo de assédio moral foi vivenciado pela entrevistada 10:

[...] eu era muito jovem, ainda trabalhando em área de tecnologia específica, nada a ver com meios de pagamento, um mês antes de eu me casar, o meu chefe me pediu para a gente almoçar, falou: “M., precisamos conversar, vamos almoçar comigo?”, eu: “vamos, claro, sem problema nenhum”, eu era uma criança, tinha 26 anos de idade. Entrei no carro dele “você não quer almoçar aqui por perto?”, “não, vamos em um restaurante X”, “está bom, vamos”, eu bem boba. Aí ele falou: “você se incomoda se a gente fosse conversar em um motel?”, aí eu fiquei branca, eu falei: “sujou, meu Deus do céu, como vou sair dessa?”, aí falei assim: “não, acho que assim, você é casado, eu vou me casar agora, sei que não vai acontecer nada”, “não, é só para ser mais fácil”, eu falava: “então, mas eu acho que não, vamos em um restaurante mesmo, estou com pressa, tenho uma reunião depois, vamos no restaurante”, no restaurante ele pediu um lugar discreto, eu falava “ai, meu Deus do céu”, ele veio com todo um assédio, aí eu fugi da conversa, quando voltamos para o carro dele, ele tentou me agarrar, eu falava assim: “por favor, vamos embora.” Eu lembro de chegar no escritório, eu chorava,

desesperada, porque eu era muito nova, aí fui falar com quem era a minha coordenadora na época, ela: “vou matar ele”, “você não vai matar nada, deixa, vai passar”, um mês depois eu me casei, quando voltei de lua de mel ele já tinha ido embora da empresa, ele pediu demissão, um cara muito louco. Então assim, vai da sua experiência, da sua maturidade, como reagir, eu podia ter ficado morrendo de medo de ter acontecido uma coisa mais séria, poderia ter me prejudicado, daí ele tentou me prejudicar durante muito tempo, tudo que eu fazia estava errado, a qualidade do meu trabalho era sempre um lixo, mas respirava fundo e continuava fazendo e ele acabou indo embora. (E10)

A funcionária em questão passou a sofrer assédio moral por ter resistido ao assédio sexual feito anteriormente. Durante cerca de um mês, ela mostrou resiliência ao suportar uma situação humilhante, tendo seu trabalho constantemente desqualificado. Com o desligamento do assediador, a situação se resolveu, porém se isso não houvesse acontecido, ela poderia vir a ter, a longo prazo, sérios problemas psicológicos, por conta da perseguição sofrida.

Síntese

Os achados desta pesquisa apenas confirmam, mais uma vez, o assédio como prática da rotina nas relações interpessoais, naturalizada como um direito do sexo masculino. Essa prática indica a imaturidade e o não reconhecimento do outro em seu direito de ser tratado com respeito e valorizado. Talvez seja um dos rituais mais renitentes da cultura machista. Já atravessou milênios parecendo ser um problema, cuja origem está ligada à identidade social, à autoafirmação masculina e à necessidade de reconhecimento de poder.

4.3 Competências que qualificam a profissional

Para obter reconhecimento, a mulher, dentro de uma organização, precisa, a todo momento, mostrar uma competência muito grande em relação ao trabalho realizado. Em um meio tradicionalmente masculino, a mulher precisa provar ser capaz de desempenhar as mesmas funções que os homens e, nessa busca, muitas vezes acaba por trabalhar mais e produzir resultados superiores aos dos colegas homens.

Nas narrativas, é possível identificar várias referências ao fato de as entrevistadas terem sempre de estar mostrando esta competência, por meio dos resultados entregues:

[...] se eu for resgatar na memória, eu lembro que eu era uma boa batedora de metas de campanhas, e se eu fosse escutar um discurso de eu ganhando a campanha, tirando o primeiro lugar, e às vezes um outro colega ganhando, era como quase: "aí a menina que veio do mato, está ganhando", não era um desmerecimento, mas não era a mesma coisa, então tinha uma certa diferenciação, mas que eu nunca notaria isso, eu estava ali to/dos

os anos no *ranking*, batendo, tinham alguns discursos que eram para ser motivacionais, as pessoas até sem perceber faziam algumas diferenciações que eram diferentes. (E1)

Quando ela diz que “estava todos os anos no *ranking*”, indica que a competência dela sempre foi reconhecida, pois resultados não podem ser contestados, o que mostra o seu valor. Por outro lado, ela pontua que havia uma certa diferenciação nos discursos, quando ela ou um colega homem ocupava o primeiro lugar.

Mesmo provando constantemente sua capacidade, muitas vezes as mulheres se veem sendo preteridas por ocasião de uma possível promoção. Os cargos acabam sendo preenchidos por colegas homens, apesar de elas entregarem melhores resultados:

Mesmo assim, quando fui promovida para gerente-geral, assumi uma agência do zero na Capela do Socorro. Quando eu contei para o meu marido que eu ia para a Capela do Socorro, ele me falou: "você vai viver no Jardim Ângela, sete assassinatos por minuto". Eu tive que provar que eu seria capaz de ser uma gerente geral do banco. Outros amigos meus foram promovidos bem antes, com menos performance em agências muito melhores. Eu fui para a Capela do Socorro e em sete meses paguei a agência. (E2)

Como podemos verificar na fala da entrevistada, colegas homens obtiveram promoções com resultados abaixo dos dela, o que revela uma discriminação pelo simples fato de ser mulher. Além disso, a promoção, quando ocorre, nem sempre é assumindo um cargo em local cobiçado. No caso, colegas de trabalho receberam promoções em agências melhores do que aquela recebida por ela.

Dessa maneira, se para as mulheres conseguirem uma promoção têm de trabalhar dobrado, o mesmo acontece após a promoção, pois se a responsabilidade assumida for em um local com poucos resultados positivos, o desafio é ainda maior. Não se pode deixar de ressaltar que, nesse caso específico, ainda havia de lidar com a falta de apoio do marido. A mesma entrevistada ainda pontua:

Se eu era a melhor gerente do banco por muito tempo, outras pessoas foram promovidas muito antes de mim, e além de tudo, quando fui promovida que chegou a minha vez, foi uma agência para começar do zero, foi tipo: "vamos ver se ela consegue", então com certeza absoluta eu fui preterida nessa oportunidade. Também para superintendente muitas pessoas foram promovidas antes de mim e, que se eu fosse pensar por números, por resultado, eu também era melhor, mas nem sempre é resultado, tem outros parâmetros que você coloca na mesa. (E2)

Ela própria percebe, em sua promoção, um certo desprezo pelo seu trabalho, ao afirmar que: “[...] foi tipo: ‘vamos ver se ela consegue’, então com certeza absoluta eu fui preterida nessa oportunidade.” Ou seja, entregar a ela uma agência que provavelmente não era cobiçada

pelos demais, consistiu em mais um ato de discriminação, ao pôr em dúvida a sua capacidade de gerir e obter bons resultados, do que um ato de reconhecimento pelo desempenho apresentado.

Por melhores que sejam os resultados, a tensão sempre paira sobre as mulheres, em uma tentativa de se firmarem no mercado, pois estão constantemente sujeitas à discriminação, seja de forma velada ou não:

Eu acho que (a *discriminação*) de maneira velada existe muito mais, não só pela carga de disponibilidade, vamos dizer, mas até a própria preferência do próprio gestor de contratar um homem que estaria mais disponível, qualquer coisa assim, ou que tem um viés enorme com relação à entrega e até comentários e, às vezes, usando como adjetivo: "a M. trabalha igual a homem". Eu falo: "não, eu trabalho igual mulher". (E5)

[...] eu acho que tem discriminação sim. Eu não sei te quantificar ou de levar, de fato, porque a gente não consegue provar porque 80% dos profissionais foram homens e foram promovidos até a alta direção da empresa. Eu não consigo te provar, mas a gente sabe que nessas situações, por exemplo, "fala com a M., porque ela bota o pau na mesa". Quantas vezes você já não ouviu isso de você? Inúmeras. Até hoje vão falar e falam de mim também a mesma coisa. (E5)

O reconhecimento do trabalho da mulher é feito por meio de comparações entre o desempenho dela e o de um homem. Este reconhecimento surge quando a mulher, teoricamente, se iguala ao homem, o que já o coloca como parâmetro, em um patamar superior: "trabalha igual a homem". Essa discrepância se confirma por meio do uso comum da expressão chula "ela bota o pau na mesa", que faz referência direta ao órgão sexual masculino, por meio do qual os homens expressam sua masculinidade e, por extensão, a sua superioridade em relação ao sexo oposto.

Expressões como essas existem há muito tempo e permanecem, perpetuando uma carga preconceituosa, seja fazendo referência ao órgão sexual masculino, seja afirmando que a mulher "é um homem de saia":

Imagina que eu comecei a minha carreira em 1992, lá atrás. Em 1992 era comum falar que aquela mulher era um homem de saia. Era comum falarem para você que você tinha o órgão maior que a maioria dos homens que estava na sala; era comum as pessoas acharem que as mulheres eram muito sensíveis e que, por conta disso, elas não tinham competência e capacidade para estar em alguns cargos; era comum você escutar: "já vai chorar". Imagina isso tudo traduzido em achar que você não podia alçar para cargos maiores. (E6)

Colocar o modo de ser masculino como um objetivo a ser alcançado, como condição *sine qua non* para obter promoções, significa destituir a mulher de toda sua essência. A

sensibilidade manifestada pela mulher é tratada, de acordo com a fala da entrevistada, como sinônimo de incapacidade e como atributo inerente e pertencente de forma exclusiva à mulher, o que não se confirma.

A discriminação da mulher é reafirmada no discurso dos colegas homens, que, sob um tom de brincadeira, utilizado para amenizar, deixa registrado o lugar inferior ocupado pela mulher, em comentários como o que se segue:

Então, alguns brincavam comigo, falavam assim: "olha, a gente (*homens*) tem que matar um leão por dia aqui para sobreviver no (*nome suprimido*), você, como mulher, com certeza você tem que matar dois para conseguir competir, além de tudo competir com a gente". (E7)

A narrativa mostra que a disputa para se manterem firmes em seus cargos e galgarem posições mais privilegiadas é muito acirrada no ambiente corporativo. E a mulher já inicia com uma defasagem, pelo simples fato de ser mulher: ela tem de lutar mais para competir e, como a competição é com homens, é preciso comprovar uma capacidade extraordinária.

E mesmo quando resultados obtidos sobrepujam os dos colegas homens, a mulher pode, ela mesma, colocar-se em um nível inferior, questionando sua capacidade:

Veio um rapaz que é super meu amigo até hoje, que é brilhante, mas eu me lembro que em um determinado momento a gente estava competindo para a vaga de quem ia ser a pessoa que coordenava todo o *pool* de analistas, estagiários, *associates* e não sei o que. Eu me lembro de pensar e falar assim "gente, mas ele é tão bom, não é? Acho que é melhor ele" eu brigava, a gente tinha uma relação meio de amor e ódio e tal, brigava, mas no final eu acho que de alguma maneira eu me acanhei ou não me coloquei em uma posição que eu tinha toda a capacidade, por mais que eu brigasse no dia a dia eu achava que ele era mais qualificado para a posição. Eu não sei se a minha avaliação era verdade ou não, mas eu acho que a gente acaba passando por esses processos de boicote, não é? (E8)

Como podemos perceber nessa fala, além de provar a todos sua capacidade em desempenhar de forma efetiva as tarefas a ela impostas, a mulher tem de provar essa capacidade a si mesma. Ao enveredar por um ambiente predominantemente masculino, a mulher abdica do papel a ela destinado pela sociedade e precisa de, além de se firmar no meio, convencer-se, a todo instante, de que sua escolha foi a certa.

Síntese

Tanto os dados produzidos nesta pesquisa, como as informações oriundas da observação formal e intuitiva, mostram a competência das mulheres para o trabalho no setor dos negócios

financeiros. Raramente, a literatura oferece dados de que a mulher é menos competente, como constatado aqui, mas a avaliação de menor competência vem da consideração das características (culturais) femininas, como pessoa emotiva.

4.4 Não reconhecimento da autoridade/liderança profissional da mulher

Ao superar vários obstáculos, comprovando sua capacidade de assumir maiores responsabilidades, as mulheres, ao receberem cargos importantes dentro de uma organização, precisam firmar a autoridade que os cargos lhe conferem:

Então passei a ter um olhar diferente do que eu tinha lá atrás, tanto que eu sofri muito preconceito por parte dos meus funcionários, talvez por eu ser muito nervosa. Mas também como mulher, chefe, líder, às vezes a gente precisa se impor um pouco para ter o respeito. Hoje eu tenho uma excelente relação com eles, mas no passado eu sofri um pouco disso. (E2)

[...] entre eles tem troca de olhares, coisas assim que é muito mais fácil, você é uma voz estranha que está fazendo algum comentário, [...] mas na reunião não tinha, só tinha eu, sempre associavam, quando tem alguém, alguma mulher: "ela é do marketing, ela é do trade, não sei o que", parecia que nunca era a pessoa que estava na frente da negociação, [...] (E1)

Como pode-se perceber na fala da entrevistada 2, a mulher sofre discriminação não apenas de seus superiores: as equipes masculinas a ela subordinadas também encontram resistência em aceitar o fato de serem comandados por uma mulher. Isso fez com que ela necessitasse se impor, com um maior rigor, para que se fizesse ouvida e reconhecida como autoridade. A entrevistada 1, por sua vez, pontua que a mulher, em um ambiente predominantemente masculino, não é vista como a pessoa responsável por guiar a reunião.

Há situações bastante tensas, em que a mulher necessita se impor de uma forma um tanto quanto autoritária, para que a equipe reconheça sua autoridade:

Eu falei: vocês podem me ajudar, por favor? A gente divide o contrato, cada um lê um jogo de quinze páginas, para a gente chegar, porque a gente tem que mandar a resposta agora para quem tem que definir. M., eu falei duas vezes isso. As pessoas nem olharam para mim, me ignoraram. Eu tenho certeza de que se fosse um homem falando ali, na primeira eles podiam ter pelo menos acatado. Aí eu bati na mesa e falei o seguinte, fui rasgando os contratos, mas não rasgando, desgrampeando os contratos e jogando na cara de três que estava comigo, chilenos. Eu falei: "vocês têm quarenta e cinco minutos para me entregar a lauda do que vocês leram agora e é para agora." (E5)

A entrevistada precisou tomar uma atitude extrema para se fazer ouvir, pois os homens simplesmente ignoraram sua presença, mesmo com ela repetindo o pedido. Foi necessário que ela tivesse uma reação física (bateu na mesa, desgrampeou os contratos e jogou em direção de alguns participantes) e verbal. A entrevistada demonstra uma percepção de que se fosse um homem em seu lugar, o andamento da reunião seria diferente.

Para que a mulher tenha o reconhecimento de sua autoridade, ela precisa, por vezes, adotar uma postura mais autoritária, culturalmente atribuída aos homens. Novamente, temos o comportamento masculino colocado como parâmetro para a mulher:

[...] eu também não tinha o conhecimento que eu tenho hoje, o olhar que eu tenho hoje (*de ser discriminada por ser mulher*). Porque quando você conhece, você fala sobre, você começa também a perceber situação. Até então, anos atrás, eu via que eu preciso trabalhar mais, eu preciso ser mais competente, eu preciso pegar mais coisas aqui e fazer melhor, para poder me destacar. Só que eu não tinha o conhecimento que eu tenho hoje, que eu estava fazendo tudo aquilo para ser vista, ser notada, porque eu tinha um a menos, que era o fato de ser mulher. É um pouco inconsciente isso. Eu não tinha essa noção. Por exemplo, interrupção de fala é algo que eu comecei a notar quando começou um movimento sobre não interrompam mulher. Poxa, isso é verdade, eu percebo isso. Aí você, com a informação, sai desse mundo da ignorância de achar que é normal e você começa a se perceber e a perceber o seu meio. Isso aconteceu comigo. Eu comecei a perceber, mas (sic) certeza que na trajetória toda profissional eu fui mais aguerrida, mais guerreira, primeiro por conta do meu pilar trabalho, que é forte, sempre foi, pela educação que eu tive, mas também porque era a única forma que eu tinha para me destacar, para não ser confundida. Aí tem um ponto também, para não ser confundida: "olha a mocinha, a loirinha". Sempre tinha uma postura muito séria, muito "eu vou me preocupar com a roupa que eu uso, porque eu não quero ser confundida, vou me colocar de um jeito meio que homem falando, dura, para não ser confundida com a mocinha, fácil, que ele vai convidar para sair depois". Inconscientemente eu fiz isso muitas vezes. Deixa eu ir aqui, falar dura, falar de forma assertiva para poder ser entendida, porque se eu falasse como uma mulher, não ia ser levada a sério. (E4)

A entrevistada pontua várias questões importantes: a necessidade de mostrar resultados pelo diferencial negativo de ser mulher, mesmo que de forma inconsciente ("eu via que eu preciso trabalhar mais, eu preciso ser mais competente, eu preciso pegar mais coisas aqui e fazer melhor, para poder me destacar. Só que eu não tinha o conhecimento que eu tenho hoje, que eu estava fazendo tudo aquilo para ser vista, ser notada, porque eu tinha um a menos, que era o fato de ser mulher"); a necessidade de se vestir de maneira sóbria para se dar o devido respeito e não sofrer assédio ("eu vou me preocupar com a roupa que eu uso, porque eu não quero ser confundida, [...] com a mocinha, fácil, que ele vai convidar para sair depois); falar como homem para poder ser levada a sério ("falar dura, falar de forma assertiva para poder ser entendida, porque se eu falasse como uma mulher, não ia ser levada a sério"). O "falar como

mulher” já instaura uma dicotomia entre os modos de falar masculino e feminino, em que aquele impõe maior respeito.

Um outro ponto importante que revela o não reconhecimento de autoridade da mulher, colocado por essa entrevistada, é a interrupção de fala sofrido pelas mulheres. Essa questão será melhor explorada mais à frente, na categoria Ritos de Poder.

Nesta categoria, há uma diferença significativa entre os Grupos A e B. Todos os trechos acima citados, foram feitos por entrevistadas do Grupo A, de Gerência; as narrativas das entrevistadas do Grupo B, liderança sênior, não pontuaram essa necessidade de se imporem para serem ouvidas. Provavelmente, por ocuparem cargos de maior reconhecimento, essa autoridade por si só seja imposta.

Síntese

Esta categoria mostra que a discriminação transcende o território do mérito no desempenho, realocando-o no território da identidade. A rejeição da autoridade feminina talvez seja um dos fatores mais profundos e inconscientes do preconceito machista porque se distancia da avaliação dos eventos pelo mérito, para os avaliar pela ideologia.

4.5 Contingências da Maternidade/Família

A quinta categoria a ser comentada entre os dados primários é a que faz referência ao desejo da mulher em ter uma família e filhos. Historicamente, a mulher recebeu, durante longos séculos, em várias sociedades, a incumbência de se casar, procriar e cuidar da família.

Insatisfeita com o lugar que lhe foi destinado pela sociedade, a mulher passou a requerer alguns direitos, antes destinados apenas aos homens. Com o passar do tempo, ela foi conquistando seu espaço e mostrando seu valor para a sociedade. Se a princípio apenas algumas profissões eram exercidas por mulheres, hoje as encontramos em profissões antes ocupadas exclusivamente por homens.

Mas, apesar de toda a independência financeira alcançada pela mulher, a cobrança, por vezes silenciosa, por outras verbalizada, de se casar e ter filhos constitui uma realidade:

[...] seja porque em determinados momentos você acha que você precisa seguir aquele caminho que todo mundo seguiu, que é casar, ter filho e etc. Eu não tive filhos, eu acabei casando tarde, mas isso foi uma questão para mim em algum momento porque eu me lembro que eu ia para os lugares e todo mundo nossa! Mas você é solteira? E tinha um preconceito, porque você é mais velha e solteira, era uma coisa assim. (E8)

No caso de mulheres que trabalham com objetivo de alcançar cargos de liderança, uma dúvida, então, é estabelecida: continuar a carreira, buscando galgar patamares mais altos, ou ter filhos. Por mais que a mulher tenha uma rede de apoio, a maternidade influencia na atenção destinada pela mulher ao trabalho, pois a atenção fica dividida entre o trabalho e o filho, pois ambos demandam muita atenção:

Eu admiro muito as mulheres que conseguem conciliar a profissão com a maternidade, porque não é fácil, entendeu? Porque requer todo um tempo e atenção. Hoje eu acho que talvez seja muito mais fácil, porque você tem recursos, da história do remoto e acho que está mais do que provado que dá muito bem para você fazer muita coisa remotamente, e aí fica mais fácil você conciliar, mas, eu te falo, o tipo de vida que eu tinha profissional, no sentido de viagem, de horário de trabalho. [...] Então, de uma certa forma, para mim, sempre tinha essa história de que eu achava muito difícil para quem escolhia não apenas a vida profissional, mas escolhia ser mãe também, acho que era muito difícil conseguir *accomplish* as coisas que eu tinha conseguido, entendeu? Pelo nível de dedicação que era necessário na época pelo estilo de trabalho, até porque também não é só isso, o mundo de finanças, você ficar lá na mesa de operações enquanto o mercado está aberto, quando o mercado está *crazy*, entendeu? Você não dá atenção para a sua família, não é porque alguém ligou, deu uma emergência. Desculpa, está pegando fogo o negócio aqui, certo? Então eu acho que também, óbvio que hoje eu vejo com olhos diferentes, eu acho que dá, sim, para você conciliar, mas na época eu não via como. (E7)

Se a possibilidade de um trabalho remoto e a conciliação de emprego/família parecer algo plausível, uma diferença significativa marca a mulher que trabalha fora de casa: a dupla jornada, pois apesar de exercer uma profissão, ela continua sendo a responsável por cuidar da casa e da educação das crianças. Mesmo em núcleos familiares, nos quais os homens dividem as responsabilidades domésticas, a mulher continua com a gerência. E se em casa pode obter apoio, no ambiente de trabalho a situação encontrada é outra:

[...] houve uma vaga, uma promoção, uma, uma, um, uma, uma concorrência interna para uma promoção de vaga de superintendente, eu era gerente regional e era um cargo de superintendente. E neste momento, duas coisas foram avaliadas, eu fui a primeira, eu sei por que tenho amigos que contaram, eu fui a primeira candidata, eu fui a prioritária, mas dois pontos foram pensados, eu tinha 41 anos e eu tinha acabado de voltar da gravidez, eu estava ainda com minhas filhas, apesar de eu ter voltado com um mês e meio, elas tinham um ano e meio mais ou menos de idade, eu estava recém-mãe, eu tinha quarenta e um anos e eu não tinha o bendito do MBA. E essas três coisas fizeram com que outra pessoa fizesse esse movimento.

M.: Essa outra pessoa era homem ou mulher?

E3: Era um homem. Era um homem que hoje vai ser meu par no (*nome suprimido*) está começando no dia 21 com a gente lá e é um amigo meu, tá? (E3)

Eu conheço algumas mulheres que deixaram de ser promovidas porque, por exemplo, não estariam disponíveis vinte e quatro por sete, porque são mães, porque já faltaram porque o filho estava doente, faltaram porque tiveram que ir a uma reunião da escola. (E4)

[...] uma amiga minha que estava em uma reunião, segunda gestação, oito meses, explodindo a barriga praticamente, e um par dela virou e falou - par, entre aspas, meio diagonal - e perguntou assim: "vai ficar quatro meses fora, não tem essa de seis, não é?" (E5)

Eu fui questionada, em algumas entrevistas, de entrar na sala, não falar nem oi e pedir para sentar, mas a pessoa, logo de cara, perguntar: 'quando você vai engravidar de novo?' (E6)

Como é possível depreender pelas falas, a maternidade é encarada como um entrave para o desempenho da função. A organização não se interessa por uma colaboradora que tira licença-maternidade, que falta porque o filho está doente e que não pode mais se dedicar a qualquer tempo para a empresa, por querer dividir seu tempo com a família. Assim, as mulheres que optam pela maternidade perdem promoções e podem até mesmo encarar uma demissão, como o caso da entrevistada 10:

Quando a minha filha estava com três meses, um dia me chamaram para uma reunião às seis e meia da tarde, aí já fui completamente preparada, eu falei assim: "para falar que eu sou linda que não vai ser", me chamaram, eu fui, deixei minha filha, não lembro nem com quem, acho que era minha sogra na época, e deu aquela volta e tal, e aí: "então, na verdade a gente está extinguindo", em momento nenhum me demitindo, "estamos extinguindo a sua diretoria", imagina, brotava lágrima do meu olho porque aí passou um monte de coisa: "gente, tenho uma filha recém-nascida", eu falava: "eu falhei", lógico que a falha era minha, aquela coisa de punição. (E10)

A sensação de ser punida pela maternidade, que é uma cobrança feita pela sociedade e internalizada pela mulher, leva a uma sensação de impotência. A mulher acaba por se sentir impotente por não ter conseguido dar conta das duas esferas: profissional e pessoal.

Pode-se inferir que, dentre os fatores que se evidenciam em relação à desvalorização e discriminação ocupacional da mulher, encontra-se assim, a divisão sexual do trabalho, em que as mulheres se veem na contingência, culturalmente constituída de se ocuparem das atividades domésticas, concorrendo com o trabalho profissional.

Essa é outra razão, provavelmente, pela qual as mulheres, que necessitam conciliar trabalho remunerado com atividades domésticas, encontram maior dificuldade e resistência ao ocuparem cargos com exigência de dedicação e disponibilidade imprevisíveis em relação a horários.

As mulheres ainda se ressentem de terem uma responsabilidade e obrigatoriedade, social e historicamente produzida, pela condução das tarefas domésticas e, muitas vezes, não tendo como evitar, acabam por se submeterem e aceitarem imposições ou condições de trabalho mais precárias, admitindo terem seus direitos prejudicados.

Síntese

Nesta categoria de análise, a mulher expõe sua possibilidade de dupla discriminação, no lar e no trabalho. A cultura milenar a identifica como pessoa que tem responsabilidade sobre o lar e que esse ônus recebe uma certa prioridade. A fronteira colocada pela maternidade é transferida para outros aspectos da vida. Nessa condição, na existência feminina, a mulher tem uma competição a mais que é entre o trabalho e o lar.

4.6 Rituais de Poder

O mercado financeiro constitui um nicho predominantemente ocupado por pessoas do sexo masculino. As mulheres vêm, paulatinamente, se inserindo nesse espaço, buscando se consolidar nele, porém ainda constituem minoria significativa:

Por exemplo teve um banco que eu trabalhava na mesa de operação, aquele monte de homem, então era eu e mais uma mulher, mais duas mulheres e 30 caras, [...]. (E8)

[...] era um mundo sempre muito masculino, então às vezes eu sentava em mesa de reunião, olhava, tinha 20 pessoas, 18 homens e duas mulheres, e você tem que aprender a se posicionar em algumas coisas, isso acabou virando um desafio para mim, [...]. (E10)

[...] até hoje no *corporate* nós somos em sete superintendentes, eu sou a única mulher, no *middle* eu, quando fui promovida nós éramos em três ou quatro mulheres, depois todas foram saindo e acabou ficando só eu. No *middle* durante muito tempo eu fui a única mulher superintendente. Durante muito tempo como coordenadora, que eu cheguei a ser também, coordenar um grupo de superintendentes, eu tive um período que o banco se reorganizou desse jeito, e eu assumi porque a minha superintendência era uma das melhores de margem, também era a única. Depois a P. veio e quando eu vim para o *corporate* promoveram a H. e a A. C., mas por muito tempo eu fui sozinha lá no *middle*. (E2)

[...] até setembro do ano passado (2020) várias empresas listaram na bolsa, criaram 116 vagas em conselhos, se eu não me engano só 11 foram mulheres. (E8)

Inseridas em um “mundo sempre muito masculino” (E10), a mulher acaba tendo dificuldades em se impor, sofrendo preconceito por ser o elemento destoante naquele ambiente:

[...] ainda existe preconceito, não só do chefe para mim, mas também dos meus gerentes, porque eu sou a única mulher aqui. Muitas vezes os homens entre eles lidam melhor, eu já tive problemas, por exemplo, de contratar alguém e me dizer que não queria trabalhar comigo por eu ser mulher. Então o preconceito vem dos dois lados. (E2)

[...] eu acho que demorou até um pouco mais para entenderem qual cadeira que eu iria sentar porque tinham poucas mulheres ali na área e talvez era assim: "a menina do marketing que está vindo, será que ela vai aguentar o ambiente aqui", então acho que isso demorou um pouco e acabou acontecendo depois, quando eu fui para a área, eu fui mas eu fui como café com leite, eu tive que conquistar o meu espaço e mostrar que eu podia fazer mais do que os outros que estavam lá [...]. (E1)

Os valores masculinos predominantes no ambiente de trabalho deixam patente que a mulher não é valorizada, mesmo que ocupe uma posição significativa dentro da organização. A fala acima da entrevistada 2 pontua que a discriminação ocorre tanto por parte dos superiores, quanto dos subordinados, que muitas vezes se negavam a trabalhar com ela, pelo simples fato de ser mulher.

A chegada de um elemento feminino, estranho ao ambiente, ainda leva à desconfiança, quase como uma sentença, de que vá conseguir permanecer no local, como ilustra a fala da entrevistada 1: “será que ela vai aguentar o ambiente aqui”? Ela, inclusive, utiliza a expressão “café com leite” (gíria que significa iniciante) para mostrar que sua capacidade não era levada a sério pelos demais.

Esse ambiente masculino deixa os homens bem à vontade e evidencia a discriminação pelo gênero; por vezes, as próprias mulheres, por estarem tão imersas nele, não a percebem:

Eu sempre tive chefes homens. Isso é uma coisa. Eu nunca tive na minha vida uma chefe mulher. Hoje em dia eu fico pensando nisso, eu falo assim: gente, também era uma coisa que passava despercebida. E é engraçado, porque na minha equipe hoje são sete superintendentes, dos sete só uma é mulher, os outros seis são homens. (E9)

Os homens encontram-se tão confortáveis nesse contexto, que podem chegar ao extremo de destratarem a mulher, em uma total falta de respeito:

[...] eu não admito mais que as pessoas gritem comigo, falem alto, me chamem atenção na frente das pessoas, eu aprendi, durante muitos anos fui discriminada porque sou nervosa, mas nunca gritei com os meus gerentes na frente das pessoas, chamei de nomes que pudesse criar um desrespeito, porque eu não concordo com isso, [...].” (E2)

Para um cara amigo meu sobreviver ele carrega um saco de feijão, para eu sobreviver tive que carregar dez. Mais ou menos isso. Meu esforço foi muito maior, porque se eu não tivesse tido resultado naquele momento, mesmo que fosse bom, mas se não tivesse sido muito bom, eu não teria sobrevivido, pelo machismo deles. Eles me tratavam muito

mal, não olhavam na minha cara, não atendiam o telefone e quando falavam comigo era gritando. (E4)

A forma como um ou outro me aborda é de um jeito muito ríspido, e eu não vejo essa mesma abordagem com os homens, porque às vezes eu escuto, às vezes você está em uma reunião em grupo, eu me sinto extremamente discriminada. (E2)

Ao destratar a mulher no ambiente de trabalho, o homem tenta reafirmar o seu poder sobre ela, tanto do ponto de vista do cargo que ocupa, quanto do ponto de vista do gênero em si. E o fato de estar em número infinitamente menor evidencia/desvela um mecanismo mais complexo de discriminação engendrado pelo homem: a voz das mulheres é sufocada, por meio de um processo de silenciamento constante:

[...] são coisas pequenas, diárias, ao longo desse tempo, que aconteceram. Eu percebo em reuniões, por exemplo, diárias, de pauta, que você tem que se posicionar, uma interrupção maior quando é uma mulher falando. Eu percebo comigo. [...] Quando você não tem a empatia um com o outro, naturalmente você vai me cortar, eu vou te cortar. É algo natural. O fato de você ter no seu dia a dia, um homem com um homem ter uma empatia entre eles, em uma posição, em uma reunião, em um apontamento, isso vai transparecer nas interrupções de fala. Isso vai transparecer em um bônus ali, por mais que você saiba que não é por competência, por mais que você saiba que a competência ali está equiparada, mas você percebe. (E4)

E outra passagem também no Chile. Era um projeto enorme, então tinham vinte e seis pessoas na mesa e três mulheres na sala, uma advogada terceirizada, eu e a minha diretora brasileira. Vinte e sete homens e nós três de mulheres. Não deixaram meio que a gente falar, um negócio meio que não prestava muito a atenção. (E5)

[...] eu não tinha o conhecimento que eu tenho hoje, que eu estava fazendo tudo aquilo (*se esforçando para apresentar resultados*) para ser vista, ser notada, porque eu tinha um a menos, que era o fato de ser mulher. É um pouco inconsciente isso. Eu não tinha essa noção. Por exemplo, interrupção de fala é algo que eu comecei a notar quando começou um movimento sobre não interrompam mulher. Poxa, isso é verdade, eu percebo isso. (E4)

O ato de silenciar a mulher é constantemente repetido por dois mecanismos: o de interromper e o de ignorar a fala e/ou a presença. Ambos são eficazes na reafirmação de que aquele ambiente pertence ao universo masculino, constituindo uma forma de apropriação dele pelos homens.

Interromper a fala da mulher significa que aquilo a ser dito por ela não apresenta relevância e, também, que estão acima dela, já que, em relações de poder, não se interrompe quem está hierarquicamente acima.

As queixas de interrupção de fala foram numérica e intensamente maiores no grupo A, sendo que no Grupo B apenas uma pessoa (E9) citou essas interrupções, mas de forma não tão contundente: “Talvez eu lembre de situações assim, eu começava a falar, alguém interrompia. Eu via que isso acontecia menos com homens do que com mulheres [...]”. A entrevistada usa “talvez eu me lembre”, que já insere uma condição e logo em seguida remete a um tempo passado, não consistindo mais em um ato do presente. Sobre a interrupção de fala, ela ainda acrescenta:

O que fez de diferença (*em relação a alcançar o cargo que hoje ocupa*) foi não colocar drama onde não existe. Se o homem falar, interrompe ele de novo: "eu não acabei de falar ainda, espera eu acabar de falar para depois você...". Se você tiver que trabalhar até dez horas da noite durante um tempo para conseguir entregar esse projeto, saiba que em algum lugar um pratinho está caindo e escolha qual pratinho está caindo. Se você não vai ser na sua vida pessoal, vai ser na sua vida profissional, está tudo certo, a decisão é sua, mas depois não fica cobrando porque o outro foi promovido e você não.

Observa-se em sua fala que há uma preocupação em pontuar que a mulher não deve se vitimizar e que não deve enveredar pelo discurso de que tem de ser ótima em todas as áreas da vida: trabalho, família, filhos etc. Durante toda a entrevista, ela apresenta uma postura de determinação em relação ao que quer alcançar: traçado o objetivo, a pessoa tem de se dedicar a atingi-lo.

Mesmo que tenha destacado a postura que acredita ser a mais acertada, frente a estas manifestações, isso não elimina o fato de essas interrupções existirem. E, como as demais entrevistadas do Grupo B não tocaram nestas interrupções de fala, pode-se considerar este dado relevante, pois, nesse grupo, estão as mulheres que ocupam altos cargos e, assim, já recebem um reconhecimento da hierarquia/autoridade e têm a fala um pouco mais respeitada.

Ignorar a fala e/ou presença da mulher, por sua vez, é negar sua existência naquele espaço, em um processo de coisificação, colocando-a como dispensável:

Eu tive uma situação muito constrangedora, quando o A. entrou no banco, ele estava no (nome suprimido), ele trouxe uma equipe dele, a equipe dele queria de alguma forma tentar tirar algumas pessoas, eu era uma delas, sobretudo porque eu era mulher, eles eram extremamente machistas, e eles não me atendiam no telefone, não me davam retorno, eu praticamente trabalhei sozinha seis meses e tive que calar a boca deles, porque eu carreguei a produção do semestre do middle na época. (E4)

[...] fui falar com o dono de uma empresa sobre um contrato em dólar, uma coisa séria, na verdade, e ele me recebeu e nem olhou. Ele só olhou quem era, viu o meu vulto, baixou os olhos e continuou fazendo o que ele tinha feito, eu parei na frente dele, ele não me ofereceu a cadeira para sentar. Aí ele começou a me perguntar e sem olhar para

mim, e eu respondendo, meio de mau humor, falei assim: o cara não vai nem... está me tratando quase mal. Ele fez mais duas, três perguntas, e eu falei: mas isso eu já tratei com o seu diretor financeiro e eu só vim realmente pegar a sua assinatura. Ele olhou por cima dos óculos e fez assim: "o seu nome, como é, menina?". Estalando o dedinho, "menina". Aquilo para mim foi a gota d'água." (E5)

[...] é um mundo muito mais duro, principalmente para as mulheres, e na época que eu vivi isso. Muitas vezes, eu tinha que usar minha equipe para conseguir a reunião com o cara, porque o cara não atendia mulher. (E5)

Nesse ambiente, negar-se a falar com uma mulher demonstra toda a hostilidade e desconsideração contra as quais ela tem de conviver diariamente. Um ambiente marcado pela competição poderia ser um pouco mais acolhedor. Porém, inversamente, já tentam eliminar aquele que consideram mais fraco, exigindo da mulher esforços extras para se manter no meio.

Ambos os mecanismos de silenciamento, portanto, consistem em rituais de poder e são eficientes para o que pretendem: ratificar que a mulher não pertence àquele ambiente.

Síntese

Nesta categoria de análise, desponta a fala como mecanismo de discriminação. Os rituais sociais de comunicação têm facilitado a fragilidade política e social das mulheres. Não ser escutada é um dos rituais mais pesados, porque priva a mulher de um instrumento fundamental no relacionamento em reciprocidade.

4.7 Rituais de interação discriminatória

A mulher, como minoria inserida em um ambiente predominantemente masculino, acaba por ser envolvida em uma prática marcada por mecanismos discriminatórios durante a interação com seus pares. Pode-se verificar que, por meio desses mecanismos, a discriminação da mulher é alimentada diariamente, a todo instante.

Uma das práticas é a exclusão social da mulher. As relações se tornam apenas voltadas para o trabalho, não há um bate-papo mais descontraído, conversas durante a pausa do café, ou seja, não há uma integração, estabelecimento de laços de amizade:

E aqui no *corporate* eu sou sozinha, e sinto muito preconceito, M., muito, eu tenho preconceito de todas as formas, os meus parceiros de trabalho muitas vezes almoçam entre eles, eu por muito tempo almocei fora do banco porque eu não tinha com quem almoçar, vamos dizer assim. Não é que eu não tinha com quem almoçar, eu ia ter que pedir licença para alguém para almoçar, eu não queria. (E1)

Uma das dificuldades encontradas é em relação aos assuntos que surgem, que fazem parte de um universo mais masculino. Assim, ou as mulheres não se interessam pelo assunto ou os homens ficam constrangidos com a presença delas e isso acaba impedindo que laços sejam estabelecidos de forma natural e espontânea, dificultando a interação:

Você acaba, por ser mulher, não participando tão de forma direta sobre as rodinhas particulares. Eu não vou tomar cafezinho com um bando de homens ali, porque o assunto que eles vão tocar, eles não vão querer falar comigo ali junto, então eu acabo naturalmente me excluindo ou eles me excluindo. No dia a dia, quando chego aqui, o comentário é sobre futebol. Eu não quero saber de futebol.” (E4)

Se eu penso na minha carreira, eu penso: "eu quero ser uma diretora". Como? Eu preciso ter relacionamento com todo mundo, mas eu não sou convidada para tomar um cafezinho com o fulano, por vou falar do quê? Qual a afinidade que eu tenho com ele? É difícil de criar afinidade quando você tem diferença de gênero. Os assuntos são um pouco diferentes. (E4)

Fato muito comum é o de homens fazerem piadas sexistas e, com a chegada da mulher, interromperem o que vinham falando. Como defesa, algumas fingem não ouvir as piadinhas, outras se afastam. São mecanismos de que elas lançam mão para sobreviverem no ambiente:

[...] eu não sei nem te enumerar as vezes que tem piadas, essas piadas, mas que eu, na verdade, já não dou valor e não dou conta. Talvez essas mesmas piadas hoje eu teria retrucado e pedido "por favor, não façam mais isso" ou "por favor, não façam mais esse comentário". (E5)

“[...] eu tinha que conviver com um monte de piadinhas que não era nada legal escutar que o ambiente muito mais masculino e você tendo que fazer de conta que não estava escutando algumas coisas [...] (E1)

Vai, em um ambiente, você entra no ambiente aí você vê que o pessoal está fazendo uma piadinha, eu saio de perto, é a minha atitude, entendeu? Eu não sou uma pessoa, sei lá, se eu acho que o negócio do ambiente não está muito bom para mim, eu saio de perto, eu caio fora, entendeu? Então também eu acho que tem isso, de uma certa forma, protege a gente, porque você não se expõe e as pessoas percebem, entendeu? (E7)

[...] cansei de ouvir gracinha desse tipo, desde a gracinha da promoção, de uma reunião que você vai com um monte de homem, daí fica: “ainda bem que tem a M. nessa sala, que bom que agora é você porque antes era tão chato conversar com homem”, sempre uma graça, minha cara de paisagem era sempre a mesma: “está bom, ok” (E10)

Outra postura possível frente a estas conversas consiste em encarar o problema de uma forma mais direta, quebrando com o rumo da conversa e se impondo de forma mais amena:

[...] às vezes eu entro, ouço assim: “vamos parar de falar porque a M. chegou”. Eu falei: “é assunto de homem? Pode ter que eu adoro, acho muito chato papo de mulherzinha”,

e eles ficam atrapalhados, que você tem que saber brincar com isso, mesmo quando eu vejo que tem uma coisa mais machista, você tem que tirar um sarro, desconcertar porque a pessoa vai perdendo o ritmo da piada. (E10)

Reagir de maneira mais contundente pode não ser a melhor opção, prejudicando ainda mais a interação em um ambiente nada acolhedor:

Em alguns momentos, e talvez tenha sido um erro meu, o lado chocar chegou uma hora que já não estava mais me marcando como uma parte da minha vida, porque as piadas eram uma coisa corriqueira, então as pessoas começaram a perceber: cuidado que ali não dá para brincar, porque ela leva a conversa a sério, ela vai te dar uma paulada e você não vai conseguir responder para a paulada dela. A conversa começa a afugentar. Eu acho que foi o lado certo que eu tomei? Não, eu não acho que tentar se comparar, se masculinizar, ser dura e tirar toda a sensibilidade a parte de acolhimento que eu poderia ter, me fez diferente, não acho isso. Mas em alguns momentos eu tive que passar por essas situações. (E6)

Essas exclusões sofridas pela mulher no ambiente reverberam nas promoções, pois as afinidades acabam influenciando nas decisões das pessoas:

[...] você acaba não criando relacionamentos corporativos ali que, em uma avaliação de pessoas, o seu chefe, o seu diretor vai avaliar pela empatia. Chega um certo nível em que ele não te avalia mais pela competência, ele te avalia pela empatia que ele tem daquela pessoa. Aquela pessoa que ele está falando de futebol, falando de outros assuntos ali, trocando videozinho, trocando *WhatsApp*, tomando cafezinho, ele vai lembrar um pouquinho mais. Mas não é importante se você é... poxa, aquela mulher ali, que não estava na rodinha, mas ela trabalhou até tarde, ela trabalhou para cacete, ela entregou, ela vai ser lembrada, mas não com a mesma empatia.” (E4)

C.: Em banco tem muita política. Muita política.

M.: E você acha que é uma política entre eles?

C.: Sim, total. Eles se fecham "Unidos venceremos", se fecham em um grupinho, "vem comigo, empurra que eu te puxo", e assim vai. Eu nunca participei disso porque eu só trabalho, então enquanto estou pensando em fazer trabalho, alguns estão pensando em fazer politicagem.

M.: Eles nunca te deram oportunidade de participar de nenhum grupo?

C.: Também não, de jeito nenhum, eu me sentia sempre uma intrusa ali.

M.: Você acha que eles tinham medo de você por ser uma entregadora, e isso fragilizava ou não?

C.: Acho que não é isso, acho que é falta de respeito pela mulher, M. (E2)

[...] quando você chega na posição de sênior, de novo, não é mais você mostrar que você carrega pedra, que você aguenta o mundo nas costas. Não é mais isso que conta. É somente a habilidade política. Só que quando você gasta um tempo inteiro da sua trajetória carregando mais coisas, fazendo força, isso te deixa um pouco, te dá pouco tempo para você desenvolver a habilidade política. Primeiro que você não é treinada, ninguém te dá *coaching*, ninguém te fala nada, mas isso talvez seja cultural aqui nessa empresa, mas você está tão preocupada em entregar as coisas, em fazer as metas, em

ser o trator, que te falta o tempo para você perceber que você tem que desenvolver outras coisas também. (E4)

[...] me preteriu (*numa disputa por promoção*) pela falta de empatia, pelo a mais do mundo profissional. Isso é uma coisa que eu já coloquei na cartilha. [...] espero que o mercado mude no sentido de a gente não ter que ficar trocando mensagem no *WhatsApp* sobre futebol e sobre outras conversinhas, para ser colocada como líder, te avaliarem da forma correta. (E4)

Nas narrativas de algumas entrevistadas do Grupo B, observa-se que, apesar desse ambiente um tanto quanto inóspito, houve contextos em que a interação colaborou com o progresso da carreira, como nos pontuam as falas abaixo destacadas:

[...] ele (*o chefe, O.B.*) faleceu, isso foi em 98 e o O. B. faleceu no ano de 2000, de um câncer terrível -, e eu acabei depois até virando amiga da família dele, da esposa, até hoje eu tenho contato com a esposa dele. E ela me contava algumas coisas dos bastidores e ela falando "M., você precisa ver", o O. B. falava assim: "eu preciso levar a M. para a reunião, porque a hora que ela tiver o *exposure* e que eles virem o conhecimento dela, a capacidade dela, entendeu? Ela vai ser promovida rapidamente, ela já está no nível de ser promovida". Então, era uma coisa que foi uma atitude pensada dele de me levar como secretária para me dar exposição, para então eu poder, é muito legal. Isso é uma coisa legal. (E7)

Quando eu fui eleita, [...] foi uma coisa super bonita, porque eles (*as pessoas*) vieram falar comigo nessa ocasião, eu tinha acabado de ser promovida, para me dizer que eles tinham votado em mim, para ser diretora, porque o O. B. tinha falado de mim para eles. (E7)

[...] todas as propostas que eu recebi foram indicações de executivos da (*nome suprimido*) na época, quando perguntavam para ele: "estou com uma vaga aqui, você tem alguém para recomendar?", eles acabavam me recomendando, então todas as minhas mudanças antes de ir trabalhar na (*nome suprimido*) efetivamente foram todas indicações deles para os fabricantes ou fornecedores com quem eles atuavam, aí eu fui sentindo mais segura, que tinha a questão do meu relacionamento ajudando realmente a alavancar negócios (E10)

Ter um chefe que abre caminho para o desenvolvimento da carreira pode ser considerado um evento incomum, visto que a maioria das entrevistadas se queixou de perder promoções para homens pela interação que eles têm entre si, formando um grupo unido, de apoio de um ao outro, excluindo-as.

Vale ressaltar que, no Grupo B, houve falas que ratificam a necessidade de se estabelecer boas relações sociais com os pares e chefia e que é preciso ter um pouco de flexibilidade para conseguir isso:

[...] você aprende que muita coisa do seu relacionamento ajuda na conversão de negócios para o business, e eu acho que isso acabou possibilitando meu crescimento na carreira, o conhecimento técnico, que já não era muito padrão em uma mulher, e a habilidade dentro dos relacionamentos na trajetória que acabei seguindo. (E10)

Antes de ir para a comercial na (*nome suprimido*), tinha a área que era de gestão de demandas da (*nome suprimido*), que era uma área comercial dentro de TI, tinha muitos problemas, então eu ia me relacionando e eu achei um caminho de me relacionar com todo mundo, acho que eu acabei conseguindo achar uma flexibilidade na forma de lidar com diferentes pessoas que eram meus pares, tinham pessoas que davam briga, que enchiam o saco, que ficavam boicotando, quanto mais boicotava mais eu mostrava parceria, e aí acho que as pessoas vão gostando, [...] (E10)

Agora, você ter uma noção clara do que você sabe e do que você não sabe, do que você precisa de ajuda e você se abrir para pedir essa ajuda, a pedida de ajuda é sempre uma via de mão dupla. Você tem que ter feito as alianças primeiro, porque aí você constrói fortalezas para que você possa ter naturalidade para pedir aquela ajuda, e quem te promove, eu acredito de verdade, é muito mais os seus pares do que seu chefe. Em uma empresa em que a decisão é menos hierárquica, por exemplo, para você ser promovido, para você ganhar aumento, tem um comitê que decide sobre a distribuição adequada do orçamento, por exemplo. Vai ter muita gente conversando e o teu gestor conhece você. Os pares do seu gestor que vão estar nesse comitê para decidir se você vai ser promovido ou não, são muito influenciados pela equipe dele, que são seus pares aqui. Aquele gestor não conhece de você, mas ele sabe o que a tua equipe acha de você. Se a equipe dele fala para ele que você é uma pessoa parceira, fácil, se posiciona, esses caras vão falar bem de você, independentemente de você ser mulher ou ser homem. Quando o teu chefe levar a promoção, os caras vão falar "legal, eu gosto dela, realmente ela é boa". Agora, bota a equipe deles para falar mal de você para você ver (inint) [00:51:19]. Você tem que fazer sua rede, você tem que fazer seus aliados, você tem que estar aberta para isso. Você tem que criar vínculos e criar vínculos depende de você ter muita clareza do que você quer, de quem é você, quais são as suas fortalezas e quais são as suas fraquezas. Ficar genuinamente feliz pelo sucesso de um companheiro. (E9)

A habilidade de conseguir interagir com os pares, mesmo pertencendo a universos bastante distintos, parece constituir um diferencial no desenvolvimento da carreira. Não há como seguir em frente, sem estabelecer parcerias. Não basta a entrega de resultados, é preciso que a interação aconteça para que seu nome seja lembrado em épocas de indicação. Porém, esta não é uma tarefa fácil para grande parte das mulheres, que se sentem constrangidas e recolhem-se em um ambiente marcado pela hostilidade, prejudicando ainda mais a interação.

Portanto, para a maioria, os entraves constituem barreiras difíceis de ultrapassar. Além do ambiente laboral extremamente machista, a mulher ainda sofre com a discriminação fora dele, quando, muito comumente, são tratadas como incapazes de conciliar família/trabalho. Por vezes, o machismo manifesta-se em casa ou até mesmo no discurso de outras mulheres:

O machismo dentro de casa, vou dar um exemplo de uma amigona minha, que eu me lembro, logo depois que ela casou, eu não lembro o que eu estava fazendo na casa dela, isso tem muito tempo, mas eu estava na casa dela e a sogra dela vira, a gente estava tipo em uma reunião, a sogra dela vira e fala assim ‘C...’, é C. o nome dessa minha amiga’, ‘... agora que você casou, você vai parar de trabalhar, não é? Como é que você vai dar conta da casa trabalhando do jeito que você trabalha?’. Isso é o preconceito. No mercado de trabalho você jamais ouviria de um chefe ‘agora você vai parar de lavar a louça, porque você vai ter que se dedicar aqui ao trabalho’. O preconceito dentro de casa é enorme, de muitas famílias.” (E9)

(Já ouvi) De mulher que achava que eu estava invadindo um espaço que não era das mulheres: por que você não fica em um espaço que cabe a nós? Eu não consigo ver. Na verdade, a resposta nessa hora é assim: "ninguém me falou onde está a cerca, porque se tem um espaço que é nosso, eu não consigo ver onde está a cerca". É bem isso. Não é uma questão de só homem ou só mulher, os pré-conceitos estão em muitas pessoas.” (E6)

E se não há cercas, cabe às mulheres ocuparem o espaço que desejarem. Mesmo, que para isso, tenham de derrubar paradigmas.

Síntese

Os mecanismos discriminatórios não estão somente no trabalho, mas em todos os aspectos da rotina da vida quotidiana. Todos estão cercados desses rituais que transcendem os espaços do trabalho. Grande parte deles são condutas automáticas e até mesmo reflexas e involuntárias, dificultando a tomada de consciência do próprio protagonismo discriminante.

Resumo

Concluída a apresentação dos resultados, segue o capítulo 5, com a finalidade de discutir conclusões para esta dissertação.

Capítulo 5:

Conclusões e considerações finais

Esta dissertação conclui sua tarefa com este capítulo, apresentando algumas discussões e conclusões. Seu escopo foi investigar, através da produção de narrativas elaboradas por mulheres que ocupam os cargos executivos de nível gerencial mais altos na gestão de instituições financeiras, na região metropolitana de São Paulo. Seu principal resultado confirma, mais uma vez, a existência de discriminação sofrida pela mulher no trabalho. Esta confirmação reforça a percepção pública de que a discriminação é uma injustiça naturalizada e à qual estamos acostumados.

Esta dissertação mesclou dois grupos de sujeitos de gerência e de liderança sênior, com o objetivo de verificar como a discriminação de gênero atravessa fronteiras que são dependentes de racionalidade e frequentemente na berlinda para serem vigiadas. A discriminação entre os gêneros é uma injustiça e causa de reconhecido sofrimento pelo fomento às desigualdades.

Neste trabalho, reconheceu-se, mais uma vez, que as mulheres enfrentam grandes dificuldades para serem reconhecidas como os homens, em sua competência profissional dentro de um ambiente predominantemente masculino, sofrendo diariamente atos discriminatórios, manifestados por mecanismos variados e enraizados na cultura e no inconsciente.

Para conseguir postos de trabalho mais altos na hierarquia da estrutura gerencial, a mulher tem de mostrar, constantemente, resultados superiores aos dos homens e, mesmo assim, perde oportunidades de promoção. Muitas podem sofrer com piadas sexistas e assédio, tanto sexual quanto moral, fato que mostra uma postura superior por parte dos homens, que se acham no direito de subjugar-las. Inseridas em um ambiente hostil, as mulheres se encontram mais distanciadas nas relações de poder profissional com os pares e sofrem através de mecanismos como o silenciamento, seja por interrupções de fala, seja por sua fala/presença ser ignorada.

Essa discriminação permeia os níveis hierárquicos no setor financeiro, como constatado na convergência entre os dois grupos aqui estudados. As mulheres aqui entrevistadas pontuaram a necessidade de sempre mostrar bons resultados, o problema nas promoções ao competir com colegas homens e o ambiente hostil com comentários depreciativos. A evidência mais impactante foi o ritual do silenciamento, em que as queixas de terem a fala interrompida em reuniões surgiram predominantemente no grupo de segundo nível mais alto de gerência. Este é, provavelmente, uma forma de discriminação que atravessa todos os níveis hierárquicos da empresa.

Outra manifestação da discriminação, não menos importante, aparece nos salários. A diferença salarial entre homens e mulheres, que poderia ser um item esperado na discriminação sofrida pelas mulheres, só foi citada por uma entrevistada, que não tem acesso aos valores recebidos pelos homens, mas tem a certeza de que o valor recebido por ela está aquém dos resultados que produz, fato que a levou a pedir uma revisão de seu salário pela primeira vez, em muitos anos dedicados ao trabalho.

Esta dissertação pode registrar desafios e dificuldades que as mulheres enfrentam em suas carreiras profissionais para adentrarem nos níveis hierárquicos mais altos das empresas do setor financeiro. Entre esses desafios e dificuldades, podemos destacar:

- Os homens, comumente, se engajam mais na autopromoção e apoio mútuo, no ambiente profissional, do que as mulheres. Esse engajamento não é “explicado” por diferenças pessoais, mas por normas culturais associadas às identidades sociais;

- Ainda é significativa a depreciação e desqualificação da mulher, expressa em termos de segregação ocupacional, que limita as opções de trabalho da mulher, reforçando a divisão sexual do trabalho;

- As transformações ocorridas nos padrões de comportamento e na percepção social dos lugares de ocupação relativos à condição feminina têm permitido que as mulheres se insiram em áreas profissionais que, no passado recente, eram exclusivas do gênero masculino, mas ainda assim encontram resistência, onde permanecem submetidas a uma desigualdade de gênero;

- As mudanças em relação à liberdade das mulheres não significaram, necessariamente, que elas estejam livres de obrigações e papéis tipificados, social e historicamente produzidos, em cumprir a obrigatoriedade, na condição de mulher, de suas (multi)tarefas, compatibilizando suas funções nos afazeres e administração do lar como dona de casa, esposa, mãe, além de profissão; e

- As mulheres ainda experimentam desvantagem na ocupação de altos cargos executivos e da valorização do seu trabalho social e doméstico. Se, por um lado, reafirmou-se o processo de inserção feminina no mercado de trabalho, observou-se também a acentuação e discriminação em relação à divisão por gênero no ambiente de trabalho.

Apesar de comprovar e sustentar sua competência profissional, a mulher é vista pelo seu gênero e não pela sua competência e identidade profissional. Isso expõe um obstáculo relevante à sua progressão de carreira, porque seu avanço não depende somente de seu desempenho, mas está atrelado à percepção social e cultural da mulher.

A discriminação de gênero foi mais uma vez identificada e, com esta confirmação, despontou a complexidade de sua gênese. Sua origem, data, provavelmente, desde o tempo das comunidades das cavernas, foi se sedimentando e enraizando na cultura e nos papéis sociais.

As perspectivas futuras indicam que há, ao mesmo tempo, um lento processo de conscientização que enfraquece o preconceito, porém muito lento mesmo, e sem luz no final do túnel que indique uma era de igualdade entre os gêneros. Esta encontra-se na luta contínua das mulheres.

Este trabalho de investigação da discriminação profissional da mulher não termina nesta dissertação, mas ao contrário, seus achados fomentaram mais questões para a sua investigação. Algumas possíveis lacunas podem ser aqui observadas, que não foram especificadas ou abordadas no âmbito das investigações empreendidas no presente estudo, tais como o acúmulo da questão de gênero, somado à questão da etnia e da identidade cívica e geográfica complicando a ascensão na vida profissional, principalmente nos cargos de gerência e de liderança sênior.

Estas questões emergentes surgiram em decorrência da complexidade da sociedade atual que imbrica, a cada dia, um problema no outro. Pesquisas como esta, que visam o estudo de problemas amplos, não conseguem abranger a totalidade dos eventos e variáveis, ficando sempre devedoras em falhas diversas.

Como sugestão para o aprofundamento de algumas questões aqui suscitadas e que em razão da delimitação de tempo não foi possível investigar, apontamos uma dimensão pertinente, que diz respeito ao quanto as próprias mulheres também contribuem para a continuidade de uma lógica de exploração e discriminação por gênero ao contratarem ajudantes para seus afazeres e serviços domésticos. É importante ressaltar a diferença entre mulheres ricas e pobres, no que tange ao trabalho doméstico, porque provavelmente as mulheres de maior renda terceirizam parte das tarefas domésticas, empregando o serviço de mulheres mais pobres.

Perpetua-se uma discriminação ocupacional da mulher pela própria mulher, sem dúvida um processo que contém certo grau de perversidade e contradição, acentuando a divisão sexual do trabalho, que obriga a mulher às atividades domésticas e ocupações com o lar, limitando suas opções de trabalho profissional. E assim, fazendo com que estas ajudantes, normalmente de classe social mais baixa e menor poder aquisitivo, requeiram seus filhos para cuidar dos filhos dos outros. Se as mulheres trabalham para alguém que vai trabalhar, se cuidam de crianças, enquanto os pais estão “fora”, empregando outra mulher que a substitui em casa, elas acabam envolvidas nesse complexo processo de exploração das mulheres.

Mediante tudo o que foi abordado neste estudo, é possível verificar os impasses e as competências que permeiam o gênero feminino no mercado de trabalho e, mais especificamente, no mercado financeiro. Observou-se que as mulheres estão suscetíveis a diversas formas de preconceito por parte do gênero masculino, seja a nível de subordinados, seja a nível de seus superiores. A desigualdade de gênero encenada pela ideia e estigma de “mulher como sexo frágil e sensível” *versus* o “homem como sexo forte, agressivo e competidor” permeia o ambiente de trabalho financeiro, apesar de elas mostrarem a todo o momento o seu preparo intelectual e suas respectivas competências. Todavia, apontando questões positivas deste contexto, salienta-se a força resiliente das mulheres, à medida que, cientes de tais impasses, continuam a se preparar para adentrar neste campo e transpor essas barreiras.

Em relação ao objetivo proposto na pesquisa, a saber: “Identificar os desafios e perspectivas com o quais as mulheres se deparam ao ingressar, permanecer e evoluir no mercado de trabalho para os confrontar com suas competências no desempenho da liderança no setor financeiro, na região metropolitana da cidade de São Paulo”, pode-se afirmar que sua confirmação é evidente nos conteúdos das entrevistas. O objetivo aqui proposto foi atingido, uma vez que foi possível identificar e confirmar a discriminação e seus mecanismos da ação.

Em relação ao problema formulado como eixo norteador da pesquisa, a saber: “Quais são as barreiras, desafios e perspectivas enfrentadas pela liderança feminina no mercado financeiro brasileiro do século XXI na região metropolitana da cidade de São Paulo?”, constatou-se que foi respondido, apresentando argumentos que evidenciam o resultado obtido após a questão indagadora colocada neste estudo.

Considerando, ainda, conforme o exposto nesta pesquisa, pode-se concluir que as questões de discriminação e desigualdade por gênero, existentes e persistentes no contexto das instituições financeiras aqui investigadas, apontam para novas pesquisas como a avaliação das políticas de inclusão nas empresas, permitindo a igualdade de oportunidades de ocupação da mulher em altos cargos, garantindo equidade de funções. Além de pesquisa, o avanço neste campo depende de reflexões acerca da dinâmica cultural de organizações, analisando as limitações às quais as mulheres encontram-se submetidas no contexto laboral. Nesse sentido, esta dissertação aponta para novos estudos complementares que se debruçam sobre as relações de gênero que se produzem e se consolidam não só em instituições e relações ocupacionais, mas também no seio de toda a sociedade, uma vez que aí se constrói e difunde, por excelência, a cultura que fragmenta o mérito em distintas possibilidades de reconhecimento.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. W. (2007). *A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?* 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo.

ALMEIDA, M. (2019). *Preconceitos e desafios no mercado financeiro: mulheres contam trajetórias*. Disponível em: <https://exame.com/minhas-financas/preconceitos-no-mercado-financeiro-mulheres-contam-suas-trajetorias/>. (Acesso: em 16 jan. 2021).

BANDEIRA, P. B.; AMORIM, M.; OLIVEIRA, M. (2020). Empreendedorismo feminino: estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. *Rev. Psicol. Organ. Trab.*, Brasília, v. 20, n.3, p.1105-1113. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300008&lng=pt&nrm=iso. (Acesso em: 16 jan. 2021).

BANDEIRA, P. B.; ANDRADE, A. L.; NORA, M.; BRAGA, M. M.; OLIVEIRA, M. (2019). Adaptação e Evidências de Validade da Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 20, n. 1, jan./jun., 2019, p. 103-114. Disponível em: <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2019v20n1p103>. (Acesso em: 20 jan. 2021).

BIGARELLI, B. (2020). Há poucas executivas no Brasil no setor financeiro. *Valor Econômico*. São Paulo. Disponível em: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:b2EC_6VUuw0J:https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/08/31/ha-poucas-executivas-no-brasil-no-setor-financeiro.ghtml+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. (Acesso em: 16 jan. 2021).

BRITO, O. S. de. (2020). *Mercado Financeiro*. São Paulo: Saraiva.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. (2004). *Cafajeste. Pesqui.*, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, abr. de 2004. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742004000100006&lng=en&nrm=iso. (Acesso em: 10 ago. de 2021).

BRYMAN, A. (2012). Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas.

CARNEVALLI, E. (2019). Brasil é o 10º com mais empresas que têm mulheres líderes, mas proporção deixa a desejar. *Época Negócios*. mar. Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/03/brasil-e-o-10-com-mais-empresas-que-tem-mulheres-lideres-mas-proporcao-deixa-desejar.html>. (Acesso em: 15 Jan. 2021).

CARTILHA DE PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL. *Justiça do Trabalho*. Tribunal Superior do Trabalho. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/web/guest/assedio-moral>. Acesso em: 16 ago 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. (2002). *A. Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall.

COLLINI, I. (2014) *Mulheres no Mercado Financeiro: um olhar sob a ótica de gênero*. Universidade de São Paulo. Monografia. São Paulo.

CONCEIÇÃO, E. B. (2010). Programa de promoção da igualdade de oportunidades para todos: institucionalizando novas práticas organizacionais? *In: IV ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA/ENAPG, 4., Anais [...]*. Vitória, nov.

COSTA, A. A. A. (2005). O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. *Gênero*, v. 5, n. 2, p. 9-35.

COSTA, A. C. A.; MACONI, L.; HELLMMEISTER, M. (2018). O ciclo de vida do gap de gêneros. Evidências do setor financeiro público no Brasil. Oliver Wyman.

DUTRA, E. (2002). A narrativa como uma técnica de pesquisa fenomenológica. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7, 371-378.

EDUCATION AT GLANCE (EAG). *Programa de Indicadores dos Sistemas Educacionais* (INES). 2019. Disponível em: <http://inep.gov.br/education-at-a-glance>. (Acesso em 16 jan. 2021).

FENSTERSEIFER, A. (2012). Perfil desejado para os novos líderes de instituições Financeiras. *Revista destaques acadêmicos*. v. 4, n. 1. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/139>. (Acesso em: 03 mar. 2021).

FREITAS, M.E.D. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 8-19.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.) *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. (Série Educação à Distância). Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 02 set. 2021.

GIDDENS, A. (2013). *A constituição da sociedade*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes.

GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GLENN ROWE, W. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 42, n.1, p.1-15, mar. 2002. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100003&lng=en&nrm=iso. (Acesso em: 18 jan. 2021).

GOMES, A. F. (2015). O outro no Trabalho: Mulher e Gestão. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul-set.

GUIRALDELLI, R. (2017). Adeus à divisão sexual do trabalho?: desigualdade de gênero na cadeia produtiva da confecção. *Soc. estado*. v. 27, n.3, p. 709-732.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. (2014). Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil:1981-2002. *Nova Economia*. Belo Horizonte, v.14, n. 2, p. 35-58, maio/ago.

HRYNIEWICZ, L. G. C., & VIANNA, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 331-344.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2021). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2 ed. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>. (Acesso em: 13 ago. de 2021).

INEP (Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais). *Education at a glance*. (2019). Disponível em: <http://inep.gov.br/education-at-a-glance>. Acesso em: 16 jan. 2021.

KANAN, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun.

KHALFA, Jean. (1994). *What is Intelligence?*. UK Cambridge University Press.

LADEIA, B. (2016). Os 100 líderes com a melhor reputação no Brasil. *Exame*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/os-100-executivos-com-a-melhor-reputacao-no-brasil/>. (Acesso em 15 jan. 2021).

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. (2002). Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. I. (org.) *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.

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

MACEDO, E.; KONING, M. de (coord.). (2009). *Reinventando Lideranças: gênero, educação e poder*. Porto: Fundação Cuidar o Futuro & Livpsic.

MAINIERO, L. A., & SULLIVAN, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.

MATTAR F. N. (1995). Análise crítica dos estudos de estratificação socioeconômica de ABA-Abipeme. *Rev. Adm.* v. 30, n 1, p. 57-74.

MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. da S. (2010). Quid Vincit: o impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Aná. Psicológica*, Lisboa, v. 28, n. 4, p. 683-697. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312010000400010&lng=pt&nrm=iso>. (Acesso em: 16 jan. 2021).

MOURA, C. B. de; REDOVÁLIO, S. M.; GERHEIM, M. S. (2019). Psicologia aplicada aos recursos humanos. In: MARUJO, M. P. (org.). *Recursos humanos: atração e seleção*. 2 ed. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, p. 291-398.

MOURA, C. B. de; SILVA, C. R. F. S. G. (2019). Coaching. In: MARUJO, M. P. (org.). *Recursos humanos: consultoria*. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, p. 189-233.

MUNHOZ, G. de S. (2000). Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: *Anais: Encontro Nacional de Empreendedorismo*. 1, Maringá. EGEPE.

NASCIMENTO, M. A. do. (2018). Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias & Inovação – Lato Sensu*, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57-66. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>. (Acesso em: 25 fev 2021).

NOGUEIRA, A. M. (2007). Teoria Geral da Administração para o século XXI. São Paulo: Ática.

PAZZINATO, L. A; SENISE, M. H. V. (2013). *História Moderna e Contemporânea*. São Paulo: Ática.

PIOVESAN, A; TEMPORINI, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo, v. 29, n. 4, ago.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. (2007). *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG.

RESE, N., MONTENEGRO, L. M., BULGACOV, S., & BULGACOV, Y. L. (2010). A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a

perspectiva da estratégia como prática: “uma estória baseada em fatos reais”. *ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, VI.*

RIBEIRO, R. M.; JESUS, R. S. de.(2016). A inserção da mulher no mercado de trabalho. *Revista de Ciências Humanas*, Viçosa, v. 16, n. 1, p. 42-56, jan.-jun. Disponível em: [file:///C:/Users/claud/Downloads/1366-Texto%20do%20artigo-9641-1-10-20181205%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/claud/Downloads/1366-Texto%20do%20artigo-9641-1-10-20181205%20(1).pdf). (Acesso em: 10 ago. de 2021).

ROBBINS, S. P. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7ª Ed. São Paulo: Editora Pearson.

ROBBINS, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SCHLICKMANN, E. ; PIZARRO, D. (2013). A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*.

SILVA, T. A.S.; LIMA, L. G. (2013). Sexo Frágil?: práticas femininas a luz da liderança. *Semana de Estudos Contábeis e Administração*. Paraná: Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR).

SOUZA, R. P. (2014). *O gênero feminino e a ascensão aos primeiros níveis gerenciais de uma Instituição Bancária*. Monografia (Especialização). 51f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SPECTOR, P. E. (2005). *Psicologia nas organizações*. 2. ed., São Paulo: Saraiva.

SPINELLI, J. G. (2015). *Os sentidos do trabalho para mulheres atuantes no mercado financeiro: entre a vocação e a remuneração*. Dissertação (Mestrado). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica (PUC).

TEIXEIRA, T. G. (2016). Tendências do setor postal no cenário internacional: liberalização, regulação do mercado e reestruturação organizacional. *Soc. estado*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 349-372, Ago. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922016000200349&lng=en&nrm=iso. (Acesso em: 18 Jan. 2021).

TST (Tribunal Superior do Trabalho). (2021). *Assédio sexual: o que é, quais são os seus direitos e como prevenir?*. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/assedio-sexual>. Acesso em 17 ago. 2021. (Data de Acesso: 16 jan 2021).

VENTURA, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SOCERJ*.v. 20, n. 5, p. 383-386.

VIEIRA, C; NOGUEIRA, C. & TAVARES, T. C. (2010). Género e Cidadania. In Teresa Pinto, et al. (Orgs). Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, pp. 3-43.

WELLER, W.; ZARDO, S. P. (2012). Entrevista narrativa com especialistas: aportes metodológicos e exemplificação. *Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v. 22, n. 40, p. 131-143, jul./dez. Disponível em: https://www.academia.edu/7573674/ENTREVISTA_NARRATIVA_COM_ESPECIALISTAS_APORTES_METODOL%C3%93GICOS_E_EXEMPLIFICA%C3%87%C3%83O.

(Acesso em: 04/09/2021).

WILKOSZYNSKI, C. do C., & VIEIRA, F. de O. (2013). Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. *Revista de Gestão do Unilasalle*, Canoas, v. 2, n. 1, p. 39-58.

WOMEN IN BUSINESS: the path to leadership. *Grant Thornton International Business Report*. (2015). Disponível em: https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf. (Acesso em: 05 de ago. de 2021).

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: estudo de caso planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Entrevistada

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____ Departamento/Setor: _____ Idade: _____

Estado Civil: Solteira () Casada () Separada () Outro ()

Nível de escolaridade:

Ensino Superior Completo ()

Especialização ()

Mestrado ()

Doutorado ()

Renda particular:

Menos de 8 salários ()

Entre 8 e 25 salários ()

Entre 25 e 50 salários ()

Mais de 50 salários ()

Escolha profissional

- 1) Conte como foi o processo de escolha profissional. O que aconteceu, quais as dúvidas que você teve, quais oscilações que você enfrentou? Enfim, fale livremente de como você acabou indo para a profissão onde você está.
- 2) Então quando você escolheu sua profissão, a partir deste momento, me conte as etapas, a trajetória da sua formação profissional. Fale livremente sobre tudo o que você fez (cursos formais e aprendizagens que contribuíram para sua carreira).
- 3) Avalie como ocorreu o início e a consolidação da sua carreira, a integração entre o aprendizado dos cursos e o aprendizado da experiência.
- 4) Neste momento que você já tem um tempo de experiência profissional, fale como sua carreira foi se consolidando. Narre os acontecimentos em todas as etapas da sua trajetória, as oportunidades, as mudanças, os obstáculos; avalie o resultado e/ou o sucesso.
- 5) Vamos voltar para as questões 3 e 4: me fale da percepção que você teve, de discriminações que você sofreu pelo fato de ser mulher (gênero)
- 6) Nesta trajetória, vamos aprofundar e explicitar melhor os episódios nos quais você percebeu discriminação (gênero) (prestar atenção e pedir detalhe de tudo, quanto mais riqueza melhor)
- 7) Retome aquilo que talvez você já tenha contado, como você fez e reagiu (com mais detalhes), onde quero entender a reação dos outros em relação a você (suas atitudes).
- 8) Além de tudo que nos falamos, avalie a discriminação da mulher em sua carreira. (foco em expor episódios e dar detalhe em ambos os lados)