



**PÓS-GRADUAÇÃO: MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
NEGÓCIOS**

NAIDE MARIA DOS ANJOS MATIAS

**ASCENSÃO FEMININA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO NORDESTE  
GOIANO**

**POSSE - GO**

**2024**

NAIDE MARIA DOS ANJOS MATIAS

**ASCENSÃO FEMININA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO  
NORDESTE GOIANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título do MBA em Gestão Estratégica de Negócios, do Instituto Federal Goiano, campus Posse.

**Orientador:** Prof. Me. Daniel Neto Francisco.

**POSSE – GO**

**2024**

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
**Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano**

MM433a Matias, Naide Maria Dos Anjos  
Ascensão Feminina Em Uma Instituição Financeira Do  
Nordeste Goiano / Naide Maria Dos Anjos Matias;  
orientador Daniel Neto Francisco; co-orientador  
Daniel Neto Francisco. -- Posse, 2024.  
26 p.

TCC (Graduação em MBA em Gestão Estratégica De  
Negócios) -- Instituto Federal Goiano, Campus Posse,  
2024.

1. Liderança. 2. Mulheres na liderança. 3. Desafios  
Profissionais. I. Francisco, Daniel Neto, orient.  
II. Francisco, Daniel Neto, co-orient. III. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 12/2024 - CCBADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano

**Sistema Integrado de Bibliotecas**

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

**Identificação da Produção Técnico-Científica**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese  | <input type="checkbox"/> Artigo Científico              |
| <input type="checkbox"/> Dissertação                                 | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro              |
| <input checked="" type="checkbox"/> Monografia – Especialização      | <input type="checkbox"/> Livro                          |
| <input type="checkbox"/> TCC - Graduação                             | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ |   |

Nome Completo da Autora: Naide Maria dos Anjos Matias

Matrícula: 2021207303260033

Título do Trabalho: ASCENSÃO FEMININA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO NORDESTE GOIANO

**Restrições de Acesso ao Documento**

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 19 / 06 / 24

O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Posse, 19 de junho de 2024.

Naide Maria dos Anjos Matia

Assinatura da Autora

*(assinado eletronicamente)*

Ciente e de acordo:

Daniel Neto Francisco

Orientador

*(assinado eletronicamente)*

Documento assinado eletronicamente por:

- Daniel Neto Francisco, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC0001 - CCBADM-POS, em 19/06/2024 22:08:03.
- Naide Maria dos Anjos Matias, 2021207303260033 - Discente, em 23/06/2024 20:11:41.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/06/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 608969

Código de Autenticação: d9899d99ab



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, 01, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 3481-4677



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 7/2024 - CCBADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

No dia 24 de maio de 2024, às 18:20 horas, foi realizada a banca de defesa do Trabalho de Curso (TC) da discente Naide Maria dos Anjos Matia, regularmente matriculado(a) sob o nº 2021207303260033, com trabalho intitulado: "**ASCENSÃO FEMININA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO NORDESTE GOIANO**", como requisito indispensável à integralização do curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios oferecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Posse (GO).

A Banca Examinadora, composta por:

Prof. Msc. Daniel Neto Francisco (Orientador como presidente),  
Profa. Dra. Amanda Oliveira Rechetnicou (Avaliadora 1),  
Profa. Msc. Flávia Gouveia de Oliveira (Avaliador 2),

deliberou e decidiu, pela:

- Aprovação;
- Aprovação com ressalvas, sob fiscalização do Prof. Orientador;
- Reprovação

do trabalho com nota final: oito vírgula cinco (8,5).

Eu, presidente da banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim, pelos demais membros da Banca Examinadora.

Prof. Msc. Daniel Neto Francisco  
(Assinado eletronicamente)

Profa. Dra. Amanda Oliveira Rechetnicou  
(Assinado eletronicamente)

Profa. Msc. Flávia Gouveia de Oliveira  
(Assinado eletronicamente)

Naide Maria dos Anjos Matia  
(assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- Daniel Neto Francisco, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC0001 - CCBADM-POS, em 24/05/2024 19:46:10.
- Amanda Oliveira Rechetnicou, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 24/05/2024 20:11:09.
- Flavia Gouveia de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 27/05/2024 08:19:10.
- Naide Maria dos Anjos Matias, 2021207303260033 - Discente, em 27/05/2024 22:04:21.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 23/05/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 602952

Código de Autenticação: 33d8ca2080



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, 01, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 3481-4677

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a Deus, por me conceder forças e sabedoria ao longo desta jornada; à minha mãe, que sempre acreditou em mim e cujos ensinamentos e amor eterno permanecem como minha inspiração maior, mesmo não estando mais entre nós; e à minha família, pelo apoio incondicional, paciência e carinho em todos os momentos.

# ASCENSÃO FEMININA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO NORDESTE GOIANO

Naide Maria dos Anjos Matias  
Pós-graduanda no MBA em Gestão Estratégica de  
Negócios – IF Goiano Campus Posse  
[naidemariadosanjosmatias@gmail.com](mailto:naidemariadosanjosmatias@gmail.com)

Daniel Neto Francisco  
Doutorando em Ciência, Tecnologia e Inovação. UFRRJ  
Docente do IF Goiano, Campus Posse  
[daniel.neto@ifgoiano.edu.br](mailto:daniel.neto@ifgoiano.edu.br)

**RESUMO:** Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a ascensão feminina em uma Instituição Financeira, destacando os desafios enfrentados e os programas implementados para promover a equidade de gênero. A pesquisa foi realizada em duas fases: uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo, na qual foram conduzidas entrevistas com mulheres em cargos de liderança na instituição. Os resultados indicam que, apesar de progressos significativos, persistem barreiras como: preconceitos de gênero e dificuldades na conciliação entre vida profissional e pessoal. As entrevistadas relataram a necessidade de constante afirmação de capacidade e enfrentamento de preconceitos relacionados à maternidade e à credibilidade em cargos de liderança. Programas como "Mulheres no topo" têm sido fundamentais para apoiar a ascensão feminina, oferecendo soluções financeiras, educação empreendedora, saúde e segurança. Conclui-se que, embora existam iniciativas positivas, é necessário intensificar esforços para alcançar uma equidade de gênero mais efetiva no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança, Mulheres na Liderança, Desafios Profissionais.

**ABSTRACT:** This thesis aims to analyze female advancement in a Financial Institution, highlighting the challenges faced and the programs implemented to promote gender equity. The research was conducted in two phases: a literature review and a field study, which included interviews with women in leadership positions within the institution. The findings indicate that despite significant progress, barriers such as gender biases and difficulties in balancing professional and personal life persist. Interviewees reported the need for constant affirmation of competence and overcoming prejudices related to maternity and credibility in leadership roles. Programs like "Women at the Top" have been crucial in supporting female advancement by offering financial solutions, entrepreneurial education, health, and safety. It is concluded that although there are positive initiatives, more efforts are needed to achieve effective gender equity in the organizational environment.

**Keywords:** Leadership, Women in Leadership, Professional Challenges.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1 Liderança Feminina na Instituição Financeira (IF) .....	7
2.2 Desafios e Oportunidades da Mulher no Mercado de Trabalho.....	10
3. METODOLOGIA .....	11
3.1 Pesquisa Bibliográfica.....	11
3.2 Pesquisa de Campo.....	11
3.3 Contexto da Instituição.....	12
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	13
4.1 Instituição financeira de enfoque .....	13
4.2 Campanhas do empoderamento feminino .....	13
4.3 Análise dos dados coletados.....	14
4.3.1 Desafios percebidos pelas mulheres em cargos de liderança na IF .....	15
4.3.2 Papel Desempenhado pelas entrevistadas na IF .....	15
4.3.3 Análise da experiência em gerência .....	16
4.3.4 Percepções sobre a resistência à promoção de mulheres.....	16
4.3.5 Sugestões para promoção da equidade de gênero na IF .....	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	18

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar das inúmeras mudanças ocorridas nas últimas décadas, o espaço organizacional das Instituições Financeiras (IF) continua associado ao gênero masculino; além do mais, o preconceito de idade persiste mesmo para mulheres que ocupam cargos executivos de alto escalão, em diferentes corporações. De acordo com os dados da pesquisa apresentada por Checon, Gomes e Yoshinaga (2023), recentemente o mercado apresenta um equilíbrio de gênero nos cargos de estágios iniciais das carreiras (como estágios), as discrepâncias de ocupação dos cargos estratégicos mais altos ainda se faz presente.

De acordo com Santos (2012), mediante a ascensão e ao crescente aumento da participação feminina no mercado de trabalho, surgiram novos tipos de contradições nos espaços de interação social, uma vez que, em grande parte das organizações, a lógica é calcada em valores “masculinos” – o que continua a ser um obstáculo para as mulheres. Nesse contexto, as relações de gênero demandam discussões e análises.

Neste sentido, a presente pesquisa tem como problemática compreender: Quais os percalços encontrados pelas colaboradoras da Instituição Financeira. Como esta instituição tem implementado programas de ascensão feminina e seus resultados. Quais as melhorias conquistadas? Qual a proporção de mulheres em cargos de gerência em relação aos homens na Instituição Financeira.

O objetivo central deste trabalho é: Realizar um diagnóstico e descrever sobre a ascensão feminina em uma Instituição Financeira. Para isto, foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) Abordar sobre a liderança feminina no mercado de trabalho; b) Verificar as dificuldades enfrentadas por mulheres que estão em ascensão ou em cargos de liderança; c) Descrever quais os programas implementados na IF como influenciaram na ascensão das mulheres na Instituição.

As mulheres maduras em cargos de liderança corporativa são importantes porque, embora ainda sejam minoria nesses cargos, desempenham papel de liderança na orientação de mulheres jovens em diferentes corporações (McKie, Jyrkinen, 2017). Além deste papel de referência das mulheres mais experientes frente as mulheres de gerações mais novas, há também o papel simbólico que estas exercem, por representarem uma parcela do mercado de trabalho que é historicamente pequena e que vivenciou os desafios da entrada das mulheres no mercado de trabalho.

No setor bancário, a entrada das mulheres ocorreu a partir de 1960, devido às mudanças

políticas e econômicas (Lima, 2010). Neste contexto, grande parte das mulheres tomaram para si as responsabilidades de entrada no mercado de trabalho sem deixar as demandas culturais históricas do cuidado com a família e com o lar.

A automação e implantação de novos processos deu espaço para elas, que por sua vez executavam tarefas mais manuais. Foi com a adaptação da mulher às exigências capitalistas que ela conquistou maior participação na produção e na economia (Lima, et. al., 2010).

A igualdade de gênero no mercado de trabalho vem sendo discutida cada vez mais, com leis, incentivos e programas institucionais que visam viabilizar o ingresso e a manutenção da mulher nas Instituições Financeiras (IF) no Brasil. Neste sentido, a presente pesquisa busca compreender o cenário da ascensão feminina em uma IF situada no Nordeste Goiano, buscando ainda compreender o cenário dos programas implementados para a ascensão das mulheres desde 2020 até o tempo hodierno.

Outro aspecto sensível é a distinção salarial, no Brasil as mulheres ganham menos do que os homens, ainda que exista legislação para evitar esse tipo de prática nas empresas. Salienta-se também que, mesmo que elas sejam mais capacitadas que os homens, a progressão de carreira é mais lenta se comparada a dos homens (Hryniewicz, Vianna, 2018).

Mediante a realização deste, busca-se identificar quais as melhorias foram alcançadas e quais dificuldades encontradas. Como está a distribuição de vagas gerenciais ocupadas pelas mulheres em relação aos homens nesta Instituição Financeira.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança Feminina na Instituição Financeira (IF)**

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018), no Brasil, em 2016, a população acima de 25 anos com ensino superior completo era composta por 23,5% mulheres e 20,7% homens. No entanto, o salário médio das mulheres é, em média 43% menor do que o salário dos homens. Do mesmo modo, o levantamento realizado pelo PNUD (2019) demonstra uma diferença de renda de 41,5% menor em relação aos homens. Os cargos de gestão ocupados pelas mulheres perfazem um total de 39,1%, um valor baixo se comparado aos 60,9% dos cargos de liderança ocupados pelos homens. Sabe-se ainda que nos cursos de pós-graduação há mais mulheres mestres (53,2% do total) do que homens com mestrado (46,8% do total). No entanto, mesmo com melhores condições educacionais, de saúde e

longevidade, as mulheres ainda estão em desvantagem quando o assunto é renda (Queiroz, Gonçalves, Kruger, 2017).

A situação das mulheres em cargos de liderança retrata a vida delas na sociedade. A carreira das mulheres possui inúmeras barreiras, especialmente as culturais, que dificultam o crescimento e o reconhecimento profissional. As mulheres que investem tempo em suas carreiras enfrentam duplas ou triplas jornadas para conquistarem espaços que os homens nem se esforçam para ocupar (Ceribeli, Inácio, Colares, 2016).

Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo se mencionarmos que as mulheres constituem minoria nas ocupações de maior status, como, por exemplo, cargos de alta gerência e posições executivas, como Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Operations Officer (COO), além dos boards de diretores. Segundo estudo da McKinsey & Company (2015), dados de 2012 sobre 60 corporações americanas revelam que, apesar da presença mais frequente da mulher no topo das grandes empresas, elas ainda se encontram sub-representadas nos níveis seniores.

Um estudo realizado para o Fórum Econômico Mundial em 2022 mostra que as mulheres ocupam apenas um terço dos cargos de liderança em empresas no mundo — a participação delas em postos de liderança subiu de 33% em 2016 para 37% em 2022. Em alguns setores, as mulheres representam quase a metade dos cargos de liderança, como em ONGs e associações (47%), educação (46%) e serviços pessoais e de bem-estar (45%). No outro extremo, há setores em que as mulheres estão em absoluta minoria, como serviços financeiros (30%), tecnologia (24%), energia (20%) e infraestrutura (16%). Seguindo este ritmo, a paridade completa entre homens e mulheres só será alcançada em 132 anos (Fórum Econômico Mundial, "Relatório Global sobre Desigualdade de Gênero", 2022).

No Brasil, a realidade não poderia ser diferente: poucas são as mulheres que ocupam a posição de CEO, diretora de board ou mesmo executiva de segunda ou terceira linha. Apenas 4,5% dos diretores de board de empresas brasileiras são mulheres – a média em países emergentes é de 7,2% (GMI Ratings, 2012). Além disso, 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, devido à sobrecarga que muitas mulheres adquirem ao assumirem as responsabilidades do mercado de trabalho sem abdicar dos seus papéis de cuidado com o lar.

Em uma sociedade machista os homens são vistos como líderes naturais pela sociedade. Já as mulheres são constantemente testadas, inclusive por sua equipe de trabalho, além de possuírem mais conflitos entre vida pessoal e profissional e sofrerem maior preconceito velado na empresa. Fatores esses que atrapalham a ascensão na carreira e melhores rendimentos financeiros. Essas profissionais também sofrem com a segregação pós-maternidade que leva muitas mulheres a desistirem de suas carreiras ou diminuírem a ambição diante das possibilidades de crescimento (Hryniewicz, Vianna, 2018; Oliveira, Lucas, Casado, 2017; Ferreira, Bastos, D'Angelo, 2018). Um dos dilemas centrais da vida de uma mulher que assume cargo de liderança é a decisão frente a maternidade, já que a carreira profissional acontece simultaneamente ao período fértil, tendo em vista os aspectos biológicos. Nesse contexto, muitas mulheres decidem priorizar a carreira profissional e/ou escolher a maternidade tardia. Já outras, ao terem filhos, se dividem entre múltiplas funções e papéis (Puccini, Aron, Santiago, 2015). Outro aspecto sensível é a distinção salarial, no Brasil, as mulheres ganham menos do que os homens, ainda que exista legislação para evitar esse tipo de prática nas empresas. Salienta-se também que, mesmo que elas sejam mais capacitadas que os homens, a progressão de carreira é mais lenta se comparada a dos homens (Hryniewicz, Vianna, 2018).

O acesso a posições de prestígio apresenta diversas barreiras invisíveis. Esse fenômeno é conhecido na literatura como “teto de vidro” e afeta, em especial, mulheres que tem alta qualificação e desejam ocupar espaços de liderança tradicionalmente masculinos. Trata-se do trabalho invisível e doméstico que gera uma dupla jornada e também da difícil tarefa de conciliar vida profissional e familiar em virtude das cobranças impostas às mulheres (Proni, 2018).

São intensas as mudanças no papel de homens e mulheres na sociedade. No entanto, o mercado de trabalho ainda se define por padrões masculinos e poucas empresas oferecem condições compatíveis para que as mulheres consigam desempenhar suas funções com equidade de gênero. Nesse sentido, as mulheres se veem na necessidade de ajustarem suas próprias vidas aos padrões masculinos ou ainda, aceitem posições com menor prestígio nas empresas (Rocha-Coutinho, Coutinho, 2011).

Cargos em organizações privadas requerem a construção de uma imagem, por vezes, idealizada. Esta costuma ser sinônimo de personalidade forte, autônoma e confiante. Pois isso,

ter uma aparência “adequada”, em consonância com a profissão, facilita a aceitação social e constrói do imaginário do outro, uma noção dos objetivos e motivações de determinada pessoa (Moura, 2015).

A mulher que busca ser líder, tem salários mais baixos e menos possibilidades de receber promoções se comparadas aos homens que almejam, ou, realizam as mesmas funções.

## **2.2 Desafios e Oportunidades da Mulher no Mercado de Trabalho**

Participar do mercado de trabalho na condição de mulher significa enfrentar uma série de desafios, que vão desde as pressões estéticas até a conciliação entre vida profissional e pessoal.

Um dos desafios mais discutidos é a pressão estética. Muitas mulheres são julgadas não apenas por suas competências profissionais, mas também por sua aparência física. Estudos mostram que, em alguns casos, mulheres consideradas bonitas podem ser promovidas por esse motivo, enquanto as que não se enquadram nesses padrões estéticos enfrentam discriminação (Lima et al., 2013; Hryniewicz; Vianna, 2018; Muniz; Veneroso, 2019).

Outro desafio significativo é o etarismo, ou discriminação por idade. À medida que envelhecem, as mulheres em cargos de liderança precisam lidar com questões relacionadas à sua aparência e são frequentemente vistas como menos competentes ou incapazes de acompanhar a concorrência (Atkinson et al., 2015; Calasanti, 2005; Jyrkinen; Niemistö; Hearn, 2017). Isso contribui para a lenta ascensão das mulheres aos cargos mais altos nas corporações (McKie; Jyrkinen, 2017; Sabelis; Schilling, 2013).

A conciliação entre vida profissional e pessoal é outro desafio central. Muitas mulheres enfrentam a chamada "dupla jornada", dividindo-se entre suas responsabilidades no trabalho e as tarefas domésticas e de cuidado com os filhos, o que pode limitar suas oportunidades de ascensão e desenvolvimento profissional (Hirata; Guimarães, 2012).

A discriminação de gênero é um obstáculo persistente no mercado de trabalho. Mulheres frequentemente enfrentam preconceitos e estereótipos que questionam sua competência e liderança, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens, como a tecnologia e as finanças (Carvalho Neto; Tanure; Andrade, 2010).

Além disso, as barreiras institucionais são um desafio significativo. Políticas corporativas e práticas de recursos humanos muitas vezes não são desenhadas para promover a equidade de gênero, faltando iniciativas como programas de mentoria, redes de apoio e treinamentos de sensibilidade de gênero (Ely; Ibarra; Kolb, 2011).

Este artigo explora como mulheres em cargos de liderança corporativa vivenciam e desenvolvem formas de lidar com esses múltiplos desafios no Brasil. O estudo busca mostrar as múltiplas dimensões do processo de enfrentamento desses obstáculos, com base em dados empíricos obtidos a partir de 04 entrevistas realizadas, cujos processos de coleta e análise foram baseados na teoria fundamentada (Charmaz, 2009; Corbin; Strauss, 2008).

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi estruturada em duas fases principais: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A metodologia adotada foi de cunho exploratório, buscando compreender de forma aprofundada as percepções das mulheres que ocupam (ou ocuparam) cargos de liderança em diferentes departamentos de uma Instituição Financeira (IF) de grande porte, localizada no Nordeste Goiano.

#### **3.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica utilizou recursos como Google Scholar, artigos científicos online e livros acadêmicos relacionados. O foco foi identificar e revisar os principais desafios enfrentados por mulheres no mercado de trabalho, abordando temas como pressões estéticas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, discriminação de gênero, etarismo e barreiras institucionais. A seleção dos materiais foi baseada em sua relevância teórica, atualidade e pertinência aos objetivos da pesquisa.

#### **3.2 Pesquisa de Campo**

Na fase de pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro mulheres que ocupam cargos de liderança na mesma Instituição Financeira (IF) do Nordeste Goiano. As participantes foram selecionadas com base em critérios de experiência profissional e diversidade etária, com idades variando entre 39 e 53 anos.

As entrevistas exploraram uma variedade de tópicos, incluindo desafios superados ao longo da carreira, estratégias de liderança, experiências positivas e negativas no ambiente de trabalho, além de outras questões pertinentes ao estudo. As participantes foram selecionadas

com base em critérios de experiência profissional e diversidade etária.

**Entrevistada 01:** Gerente de Serviços da agência de Iaciara, com 46 anos de idade, formação pós-graduação -especialização em gestão financeira, longa trajetória no banco, já trabalhou em quatro agências nas cidades de São Domingos GO, Divinópolis GO, Alvorada do Norte GO e Iaciara GO. Casada e mãe de 3 filhos. Ingressou na IF em 2005.

**Entrevistada 02:** Gerente Private na dependência de Posse GO, com significativa experiência em gestão financeira, 49 anos de idade, formação pós-graduação -especialização em gestão financeira e gestão estratégica, já trabalhou em duas agências nas cidades de Formosa GO, Planaltina GO e dois escritórios private Barreiras BA e Posse GO. Casada e mãe de 2 filhos. Iniciou sua carreira na IF em 2006.

**Entrevistada 03:** Agente Comercial, 39 anos de idade, formação pós-graduação – especialização em finanças, já trabalhou em duas agências nas cidades de São Domingos e Posse GO, hoje sua atuação estratégica na instituição como agente comercial na dependência de Posse GO. Casada e mãe de 2 filhos. Ingressou na IF em 2011.

**Entrevistada 04:** Gerente de Relacionamento, 53 anos de idade, graduada em Matemática, já trabalhou em duas agências nas cidades de Vianópolis MG e Posse GO, hoje é gerente personalizado na agência de Posse GO. Casada e mãe de 2 filhos. Começou a trabalhar na IF em 2011

As entrevistas exploraram temas como desafios enfrentados ao longo da carreira, estratégias de liderança, experiências positivas e negativas no ambiente de trabalho, além de outras questões relevantes para o estudo. O roteiro de perguntas foi desenvolvido com base na revisão bibliográfica inicial e adaptado para capturar as particularidades da instituição estudada.

Os dados das entrevistas foram analisados de maneira indutiva, conforme preconizado pela teoria fundamentada de Corbin e Strauss (2008), buscando identificar padrões e temas recorrentes nas percepções das participantes sobre suas trajetórias profissionais e os desafios específicos enfrentados como mulheres em cargos de liderança na instituição financeira.

### **3.3 Contexto da Instituição**

A Instituição Financeira estudada é uma das principais do país, com uma presença robusta em todo o território nacional, incluindo o Nordeste Goiano. A escolha desta instituição como cenário da pesquisa proporcionou um contexto rico para explorar as experiências das mulheres em diferentes níveis hierárquicos e departamentos dentro do setor financeiro.

A abordagem exploratória adotada permitiu uma compreensão inicial do envolvimento das mulheres na liderança dentro da instituição, servindo como base para estudos futuros mais detalhados sobre equidade de gênero, dinâmicas organizacionais e políticas de inclusão

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Instituição financeira de enfoque**

A Instituição Financeira definida como enfoque deste trabalho está situada na microrregião do Nordeste Goiano, localidade composta por 20 municípios. Sendo estes: Alto Paraíso de Goiás, Alvorada do Norte, Buritinópolis, Cavalcante, Colinas do Sul, Damianópolis, Divinópolis de Goiás, Flores de Goiás, Guarani de Goiás, Iaciara, Mambaí, Nova Roma, Monte Alegre de Goiás, São Domingos, São João D'Aliança, Simolândia, Sítio, Abadia, Vila Boa, Teresina de Goiás e Posse (TCM-GO, 2020). A Instituição Financeira escolhida para essa pesquisa vem desenvolvendo no decorrer dos anos desenvolvendo programas de ascensão feminina. Com o compromisso em prol da equidade, desde o ano de 2014, contexto em que as campanhas vêm sendo reforçadas e aos poucos, os frutos vão aparecendo no ambiente destas organizações. Uma das ações que alavancaram forte pegada do empoderamento feminino foi após 214 anos a primeira mulher a presidir esta Instituição Financeira nomeada em 2023, com a sua nomeação começou uma forte pegada nos projetos e programas para ascensão feminina foram alavancadas e priorizados.

### **4.2 Campanhas do empoderamento feminino**

Neste no mês de maio 2023, foram lançados vários programas não somente de empoderamento para as funcionárias mais também para as clientes da instituição, entre elas destaca-se aqui algumas:

**Campanha "Mulheres no topo"**: visa empoderar a mulher com benefícios e conteúdo baseados em quatro pilares:

**Soluções financeiras**: Apoio a empreendedoras com crédito em condições especiais, além de conteúdos sobre gestão fluxo de caixa e educação financeira; **Educação empreendedora**: Auxílio para o desenvolvimento de competências e habilidades que vão

ajudar as mulheres em seus projetos de vida e no sucesso do seu negócio; Acesso a benefícios promocionais em plataformas parceiras; **Saúde e segurança:** Estímulo à promoção de saúde e segurança para as mulheres terem qualidade de vida e sucesso em seus projetos. Apoio às denúncias contra violência e medidas protetivas para as mulheres. Incentivo ao cuidado com a saúde por meio de benefício de telemedicina em plataforma parceira.

Foram implementados na Universidade Corporativa da IF cursos para aperfeiçoamento, aprimoramento das mulheres para elevar a pontuação de concorrência nos cargos de lideranças, viabilizando a qualificação feminina. Programas estes de “Diversidade Equidade & Inclusão”; e Espaço de Liderança Feminina” Onde apresenta temas relevantes sobre equidade de gênero e traz ações de desenvolvimento para todos os funcionários do conglomerado.

Ações como projetos de nomeação de mulheres para cargos de gerências com metas traçadas a cada ano estão estruturados nestes programas.

### **4.3 Análise dos dados coletados**

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa foram realizadas entrevistas com algumas mulheres que representassem a Instituição Financeira. Neste sentido cada uma apresentou suas concepções e pareceres acerca das perguntas que lhes foram feitas.

A entrevista foi realizada com quatro mulheres que trabalham na IF. No qual para a realização deste questionário foi possível elaborar as perguntas que foram satisfatórias e importantes que promovesse uma interação e conhecimento para o público leitor.

As respostas mostram vários obstáculos que as mulheres enfrentam do setor bancário, especialmente em posições de liderança, além de destacar a persistência do machismo e do preconceito no ambiente de trabalho. A resistência à promoção de mulheres parece ser atribuída a preconceitos e falta de credibilidade pública. Conciliar trabalho e família é visto como uma dificuldade significativa, aumentou devido à expectativa social de que as mulheres assumam a maior parte das responsabilidades domésticas. Para que mais mulheres possam assumir cargos de liderança, é necessário que as oportunidades sejam equiparadas, que recebam treinamento de capacitação e criem uma cultura que reconheça e estimule a liderança feminina. Esses desafios refletem a necessidade de um olhar mais atento às questões de gênero e da importância de garantir que todos tenham as mesmas oportunidades no local de trabalho.

As subseções a seguir apresentam, respectivamente: 1) os desafios elencados pelas entrevistadas em cargos de liderança no contexto da IF pesquisa; 2) o papel destas mulheres no

contexto da instituição investigada; 3) a experiência das entrevistadas em cargos de gerência; 4) as percepções das mesmas a respeito de resistências nos processos de promoção das mulheres; e, por fim, 5) as sugestões de possíveis ações de melhoria para a promoção da equidade de gênero nesta IF.

#### 4.3.1 Desafios percebidos pelas mulheres em cargos de liderança na IF

Durante as entrevistas, as participantes destacaram diversos desafios enfrentados no ambiente bancário, especialmente em posições de liderança. Esses desafios podem ser categorizados conforme as seguintes respostas:

**Necessidade de Constante Afirmação de Capacidade e Desconfiança (R1):** Muitas mulheres sentem a pressão de constantemente provar sua competência e habilidades, o que está alinhado com a literatura que aborda a discriminação de gênero e a falta de credibilidade percebida (Smith, 2019).

**Percepção de Falta de Igualdade nas Oportunidades de Promoção (R2):** Apesar dos esforços da IF em parecer flexível quanto à promoção de mulheres, ainda persistem distinções significativas. Isso reflete a persistência de barreiras institucionais que podem limitar a progressão feminina (McGinn, Deloitte, 2020).

**Desafio em Quebrar Estereótipos de Gênero (R3):** Existe uma percepção generalizada de que as mulheres são vistas como emocionais em vez de racionais, o que pode afetar a confiança em suas capacidades de liderança. Isso está alinhado com estudos sobre estereótipos de gênero no local de trabalho (Heilman, 2012).

**Impacto da Maternidade e Equilíbrio entre Trabalho e Família (R4):** A licença maternidade e a subsequente reintegração ao trabalho foram citadas como uma barreira única enfrentada pelas mulheres. Esse desafio é amplamente reconhecido na literatura como uma questão crítica para a equidade de gênero (Blau, Kahn, 2017).

#### 4.3.2 Papel Desempenhado pelas entrevistadas na IF

Durante as entrevistas, as participantes descreveram de maneira diversificada os papéis que desempenham dentro da IF, destacando diferentes perspectivas sobre suas contribuições:

**Suporte ao Desenvolvimento de Negócios (R1):** Uma das entrevistadas enfatizou seu papel crucial no suporte ao desenvolvimento de negócios dentro da agência. Ela demonstrou

como suas iniciativas e estratégias contribuem diretamente para a expansão e o crescimento da instituição, refletindo um compromisso sólido com os objetivos organizacionais.

**Contribuição para Resultados da Agência (R2):** Outra participante destacou a importância crítica de suas habilidades de atendimento ao cliente e argumentação de vendas para os resultados gerais da agência. Ela ilustrou como seu trabalho não apenas fortalece o relacionamento com os clientes, mas também impulsiona os indicadores de desempenho da agência, evidenciando sua capacidade de gerar impacto tangível.

**Compromisso e Responsabilidade (R3):** Foi mencionada a dedicação contínua em atender às demandas da instituição e contribuir consistentemente com seus objetivos e metas. Essa perspectiva enfatiza não apenas a responsabilidade individual, mas também um compromisso intrínseco com o sucesso coletivo da equipe e da organização como um todo.

**Organização e Pontualidade (R4):** Uma entrevistada ressaltou suas habilidades organizacionais e pontualidade como aspectos fundamentais para seu desempenho eficaz. Esses atributos não só facilitam a execução de tarefas complexas dentro do prazo, mas também promovem um ambiente de trabalho eficiente e colaborativo.

#### 4.3.3 Análise da experiência em gerência

Quando indagadas sobre suas experiências anteriores em cargos de gerência, as entrevistadas ofereceram uma variedade de perspectivas:

**Cobrança e Horários (R1):** Uma entrevistada que já ocupou um cargo de gerência mencionou a pressão adicional relacionada às expectativas de desempenho e aos horários exigentes. Ela destacou como esses aspectos podem impactar significativamente o bem-estar pessoal e profissional, ressaltando a necessidade de equilíbrio e gestão eficaz do tempo.

**Nunca Trabalhei em Gerência Geral (R2, R3, R4):** Três das entrevistadas relataram nunca terem ocupado cargos de gerência, revelando uma possível lacuna nas oportunidades oferecidas às mulheres dentro da IF. Esta percepção sugere uma área de melhoria em termos de desenvolvimento e promoção de talentos femininos para posições de liderança.

#### 4.3.4 Percepções sobre a resistência à promoção de mulheres

Ao serem questionadas sobre as razões por trás da resistência à promoção feminina na

área bancária, as entrevistadas ofereceram insights variados e significativos:

**Crença na Superioridade Masculina (R1):** Uma das entrevistadas destacou a percepção arraigada de que os homens são mais adequados para certos perfis de liderança. Essa visão reflete estereótipos de gênero persistentes que podem influenciar decisões de promoção e oportunidades de desenvolvimento dentro da instituição.

**Persistência do Preconceito (R2):** Outra entrevistada mencionou o contínuo preconceito de gênero como uma barreira significativa para as mulheres. Esse preconceito pode se manifestar de várias formas, desde avaliações injustas de desempenho até discriminação explícita ou implícita nas políticas organizacionais.

**Percepção de Maior Resistência para Mulheres (R3):** Foi observada uma percepção comum entre as entrevistadas de que as mulheres enfrentam maior resistência do que os homens para alcançarem cargos de liderança. Essa resistência pode ser resultado de normas sociais arraigadas que minimizam as capacidades das mulheres como líderes eficazes.

**Assédio e Preconceitos Estruturais (R4):** Uma participante mencionou a presença de assédio e preconceitos estruturais como fatores contribuintes para a resistência à promoção feminina. O ambiente organizacional que tolera ou perpetua esses comportamentos pode criar barreiras significativas para o avanço profissional das mulheres na instituição.

#### 4.3.5 Sugestões para promoção da equidade de gênero na IF

As entrevistadas foram convidadas a sugerir ações necessárias para promover mais oportunidades para mulheres em cargos de liderança na instituição financeira, destacando diferentes abordagens:

**Capacitação e Treinamento (R1):** Uma das entrevistadas enfatizou a importância de oferecer treinamentos específicos para capacitar mulheres a assumirem cargos de liderança. Essa sugestão ressalta a necessidade de programas de desenvolvimento profissional que abordem habilidades de liderança, negociação e gestão estratégica, promovendo assim um ambiente mais inclusivo e equitativo.

**Inclusão Digital e Educação Financeira (R2):** Foi proposta a democratização do acesso à tecnologia e o reforço da inclusão digital como estratégias para reduzir as lacunas de gênero. Além disso, a promoção da educação financeira entre as funcionárias pode aumentar a confiança e a competência das mulheres em questões financeiras, capacitando-as ainda mais para cargos de responsabilidade e liderança na IF.

**Cultura Organizacional Inclusiva (R3):** Foi enfatizada a importância de uma cultura organizacional que valorize e reconheça as lideranças femininas de forma equitativa. Isso inclui avaliações de desempenho justas e oportunidades de desenvolvimento baseadas no mérito, independentemente do gênero. Promover uma cultura de inclusão pode não apenas atrair talentos diversos, mas também reter talentos existentes, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

**Educação para Compreensão e Respeito às Lideranças Femininas (R4):** Uma entrevistada sugeriu o acesso à educação inclusiva para homens, visando aumentar a compreensão e o respeito pelas lideranças femininas. Essa iniciativa pode ajudar a combater estereótipos de gênero arraigados e promover relações de trabalho mais colaborativas e respeitadas entre colegas de diferentes gêneros na instituição.

Os resultados desta pesquisa oferecem insights significativos sobre os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na IF estudada. As análises indicam a persistência de desigualdades de gênero, refletidas em barreiras institucionais, estereótipos arraigados e resistências percebidas à promoção feminina. As sugestões das entrevistadas para promover a equidade de gênero destacam a importância de políticas organizacionais inclusivas, capacitação contínua e uma cultura que valorize as contribuições das mulheres.

Essas descobertas não apenas contribuem para o entendimento acadêmico das dinâmicas de gênero no setor bancário, mas também fornecem subsídios práticos para a implementação de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A mulher que procura ser líder, tem salários mais baixos e menos probabilidades de receber promoções se comparadas aos homens que almejam, ou, atingem as mesmas colocações. A pesquisa demonstrou que as mulheres entrevistadas tem um alto nível de instrução, porém devido ao seu gênero enfrentam dificuldades ao ocuparem cargos de liderança.

Realizar tornou possível compreender sobre o cenário das mulheres que buscam estar na liderança nas IF em foco, na Instituição Financeira empresa está em que não promove tanto mulheres para cargos de liderança. Apesar da existência de políticas organizacionais estabelecidas pela instituição analisada, nota-se que os desafios práticos das entrevistadas se

sobrepõem as iniciativas existentes até então. Sobretudo, quanto o foco da análise é a obtenção de promoção das mulheres aos cargos de direção.

Em relação as mulheres em cargos de liderança, nem todas percebem o preconceito à sua volta. Por não sofrerem sempre um preconceito aberto, muitas acham que ele só ocorre com outras pessoas e não entendem certas ações maliciosas como preconceito. Pelas respostas obtidas, grande parte das entrevistadas não percebem a mulher como parte de um grupo de minorias na sociedade. Assim, os principais obstáculos e desafios são: a conscientização frente ao machismo e suas consequências, tais como: salários desiguais, possibilidades de ascensão menores na carreira e baixo reconhecimento dos colegas de trabalho para com as capacidades de liderança nas equipes, por exemplo. Também pode-se salientar os desafios da maternidade e da dupla jornada para conciliar vida pessoal e profissional, e as questões relacionadas com a aparência, algo cobrado das mulheres na sociedade e que têm sido questionados pelas próprias mulheres e por pesquisadores da temática em questão.

Torna-se importante salientar que a presente pesquisa apresenta em sua metodologia algumas limitações sob a dimensão da abrangência da coleta de dados (número de entrevistadas) e também, sob a quantidade de Instituições Financeiras que compõem o quadro da análise. A definição de uma IF foi tomada devido a viabilidade de acesso as entrevistadas e aos dados da empresa. No entanto, pesquisas futuras podem ser reproduzidas a partir do cenário mais amplo de organizações financeiras presentes no Nordeste Goiano. E. promovendo, desta forma, investigações mais abrangentes a partir do cenário das políticas institucionais de outras IF presentes na região.

Desta forma, o trabalho em questão abre a possibilidade de pesquisas futuras no cenário dos estudos organizacionais críticos, podendo se desdobrar em diferentes trajetórias e agendas de pesquisa futuras sobre a efetividade dos programas de empregabilidade e ascensão feminina, ou mesmo, no que tange as oportunidades da liderança da mulher em Instituições Financeiras. Outros desdobramentos possíveis estão alinhados ao campo das pesquisas que promovam planos de ação para que estas instituições locais possam fomentar, de forma mais efetiva, a ascensão e a liderança feminina em suas estruturas corporativas. Um passo importante no processo de modernização e de garantia dos direitos das mulheres diante o mercado de trabalho e as assimetrias existentes no contexto atual do mesmo.

## 6. REFERÊNCIAS

ALBERTUNI, P. S.; STENGEL, M. **Maternidade e novos modos de vida para a mulher contemporânea.** *Psicologia em Revista*, 22(3), 709-728, 2016.

ATKINSON, C., FORD, J., HARDING, N., JONES, F. *The expectations and aspirations of a latercareer professional woman.* **Work, Employment and Society**, v. 29, n. 6, 1019- 1028. doi:10.1177/0950017015581987.2015.

BARROS, M. M. L. **Testemunho de vida:** um estudo antropológico de mulheres na velhice. In M. M. L. Barros (Org.), *Velhice ou terceira idade?* (4th ed.) (pp. 113-168). Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2006.

BBC BRASIL. Brasil fica em 85º lugar no índice global de desigualdade de gênero, diz ONU. 2016. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/10/161025\\_desigualdade\\_genero\\_idh\\_lk](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/10/161025_desigualdade_genero_idh_lk). Acesso em: 21 maio 2024.

BOWMAN, D.; MCGANN, M.; KIMBERLEY, H.; BIGGS, S. *Rusty, invisible and threatening: ageing, capital and employability.* **Work, Employment and Society**, v. 31, n. 3, p. 465-482. doi:10.1177/0950017016645732

CALASANTI, T. *Ageism, gravity, and gender: experiences of aging bodies.* *Generations*, 2016.

CEMBRANEL, P., et al. **Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho.** Santa Catarina, 2020.

CERIBELI, H.; INÁCIO, L.; COLARES, M. Barreiras e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança no Brasil: uma revisão integrativa. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. v. 56, n. 4, p. 123-133, 2016.

CHARMAZ, K. *Constructing grounded theory.* Thousand Oaks: Sage, 2009.

CHECON, B. Q.; GOMES, L. M. P. S.; YOSHINAGA, C. E. Desigualdade de gênero no mercado financeiro: uma verdade inconveniente. **GV-EXECUTIVO**, v. 22, n. 2, 2023.

CORBIN, J., STRAUSS, A. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory.* 3º Ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

CORTÉS, L. Gênero e trabalho: uma questão de poder. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 21 maio 2024.

FERREIRA, M. C.; BASTOS, A. V. B.; D'ANGELO, M. F. Liderança feminina e os desafios no ambiente corporativo. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 31, n. 2, p. 45-55, 2018.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Relatório Global sobre Desigualdade de Gênero. 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>. Acesso em: 21 maio 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas SA, 2008.

GMI RATINGS. Women on Boards: Review of Gender Diversity on the Boards of Directors of Large Global Companies. 2012. Disponível em: <https://www.msci.com/www/research-paper/women-on-boards-2012/0165124579>. Acesso em: 21 maio 2024.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Desigualdade de gênero no trabalho e o desafio para as mulheres ocuparem posições de liderança. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro. v. 16, n. 2, p. 213-223, 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança**: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em 10 de março de 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 21 maio 2024.

\_\_\_\_\_. - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores** sociais das mulheres no Brasil, 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em 10 de junho de 2023.

LIMA, G. S., CARVALHO NETO, A., LIMA, M. S., TANURE, B., VERSIANI, F. **O teto de vidro das executivas brasileiras**. São Paulo, 2013.

LOURO, G. L. Corpos que importam: um olhar sobre os estudos de gênero e sexualidade na educação. **Educação & Realidade**. Porto Alegre. v. 22, n. 2, p. 51-66, 1997.

MCKIE, L., JYRKINEN, M. *My Management: women managers in gendered and sexualised workplaces*. **Gender in Management: An International Journal**, 32(2), 98- 110. doi:10.1108/GM-04-2016-0091. 2017.

MCKINSEY & COMPANY. Women Matter: Gender diversity at the top of corporations: Making it happen. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter>. Acesso em: 21 maio 2024.

MOURA, N. V. **Gestoras em nome próprio**: para uma sociologia da gestão do corpo. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Porto, Universidade do Porto, Portugal, 2015.

MOURA, R. A construção da imagem profissional: uma questão de gênero. Estudos de Sociologia, São Paulo, v. 21, n. 40, p. 145-157, 2015.

MUNIZ, J. O.; VENEROSO, C. Z. **Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil**. Dados, 62(1), e20180252. Epub April 18, 2019. <https://doi.org/10.1590/001152582019169>. Acesso em 15 de maio de 2023.

NASCIMENTO, C. M.; SILVA, L. C. A. **Sujeito mulher**: a imagem da beleza. Revista Subjetividades, 14(2), 343- 357, 2014. Recuperado em 22 de abril de 2020, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S235907692014000200016&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S235907692014000200016&lng=pt&tlng=pt). Acesso em 15 de março de 2023.

OLIVEIRA, S. R.; LUCAS, R. L.; CASADO, T. As barreiras invisíveis para a ascensão das mulheres no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo. v. 19, n. 65, p. 205-218, 2017.

PRONI, M. W.; PRONI, E. A. B. O teto de vidro e a segregação ocupacional das mulheres no mercado de trabalho. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro. v. 22, n. 3, p. 498-520, 2018.

PUCCINI, R. F.; ARON, C.; SANTIAGO, A. Desafios da maternidade e carreira profissional. **Revista de Saúde Pública**. São Paulo. v. 49, n. 3, p. 100-110, 2015.

QUEIROZ, J. J. F.; GONÇALVES, R. M.; KRUGER, H. Gênero, educação e trabalho no Brasil: uma análise a partir da PNAD. **Revista Brasileira de Estudos de População**. São Paulo. v. 34, n. 2, p. 359-375, 2017.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, S. L. A mulher no mercado de trabalho: desafios e superações. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis. v. 19, n. 2, p. 345- 357, 2011.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**. v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011.

SANTOS, S. P. **As teorias feministas e a evolução das relações de gênero na sociedade**. Publ. UEOG Ci. Soc. Apl. Ponta Grossa. 20 (2). 213-233. jul/dez. 2012.

TCM-GO. TRIBUNAL DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DE GOIÁS. **Região de Planejamento Nordeste Goiano**. Disponível em: <https://www.tcmgo.tc.br/pne/wp-content/uploads/2019/07/nordeste.pdf> Acessado em: 18 mai. 2024.

WEST, C.; ZIMMERMAN, D. H. Doing Gender. *Gender & Society*, California, v. 1, n. 2, p. 125-151, 1987.

## **7. APÊNDICE I – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO**

**Questão 01)** Quais as dificuldades enfrentadas pela mulher no cenário atual quanto ser promovida na Instituição Financeira?

**Questão 02)** Como tem sido o papel desempenhado por você no campo bancário:

**Questão 2.1)** Os desafios das mulheres em cargos de líderes?

**Questão 03)** Quais os principais pontos fortes no desempenho de sua função na agência em que trabalha?

**Questão 04)** Já trabalhou em uma gerência. Quais as dificuldades encontradas:

**Questão 05)** Porque há uma certa resistência em promover mais homens do que mulheres na área bancária:

**Questão 06)** Como funcionária de uma IF, quais os desafios encarados em meio a uma sociedade que muitas vezes não encoraja uma mulher no campo da liderança?

**Questão 07)** Na sua opinião, o que seria necessário para que pudessem ser dadas mais oportunidades às mulheres na gerência?