

Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público

Tábita Cecília Fortes Martins

Pesquisadora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil)

tabifortes@gmail.com

Alexandre Borba da Silveira

Professor do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (Brasil)

alexandre.silveirars@gmail.com

Patricia Kinast de c

Professora do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA (Brasil)

patriciadecamillis@gmail.com

Resumo

O objetivo do estudo é analisar a percepção das mulheres quanto às condições de igualdade de oportunidades para ascensão na carreira dentro de um banco público, buscando identificar a existência do Teto de vidro. A pesquisa é do tipo exploratória, de cunho quantitativo, com aplicação de questionário. Os resultados destacam a presença de barreiras e a desproporcionalidade na participação feminina em cargos de gerência e liderança. Pode-se afirmar que, em um contexto profissional específico, no qual existe o acesso igualitário aos cargos iniciais, as condições de igualdade para a ascensão feminina nas carreiras internas da organização ainda não foram alcançadas.

Palavras-Chave

Teto de vidro; Setor público; Setor bancário

Gender equality and internal career opportunities: perception of women in a public bank

Abstract

The objective of the study is to analyze the perception of women regarding the conditions of equal opportunities for career advancement within a public bank, seeking to identify the existence of the Glass Ceiling. The research is exploratory, of a quantitative nature, with the application of a questionnaire. The results highlight the presence of barriers and disproportionality in female participation in leadership positions. It can be said that, in a specific professional context, in which there is equal access to initial positions, the conditions of equality for female ascension in the organization's internal careers have not yet been achieved.

Keywords

Glass ceiling; Public sector; Banking sector

Igualdad de género y oportunidades profesionales internas: percepción de la mujer en un banco público

Resumen

El objetivo del estudio es analizar la percepción de las mujeres respecto a las condiciones de igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional dentro de un banco público, buscando identificar la existencia del Techo de Cristal. La investigación es exploratoria y de carácter cuantitativo. Los resultados destacan la presencia de barreras y desproporcionalidad en la participación femenina en puestos de dirección y liderazgo. Así, en un contexto profesional específico, en el que existe igualdad de acceso a los puestos iniciales, aún no se han logrado las condiciones de igualdad para el ascenso femenino en las carreras internas de la organización.

Palabras clave

Techo de cristal; Sector público; Sector bancario

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Patricia Kinast de Camillis - UNIALFA.
Av. Perimetral Norte, 4129 - St. Vila João Vaz, Goiânia - GO, 74445-190 Brasil. **URL:** <https://www.unialfa.com.br/>

Recebido em | Received in | Recibido en: 26/01/2022 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 15/06/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i3.57220>

INTRODUÇÃO

A participação feminina no mercado de trabalho cresceu a partir do século XXI (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014). No caso brasileiro, destaca-se a década de 70, marcada por mudanças culturais, como período de fortalecimento da mão de obra feminina, além do aumento do nível de escolaridade das mulheres. Contudo, a inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro tem sido marcada pela discriminação: ainda é evidente o pagamento de salários inferiores às trabalhadoras em todas as carreiras, além da menor presença feminina em níveis hierárquicos mais altos (SARDENBERG, 2004; POWEL et al, 2008; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010).

A dificuldade de ascensão na carreira em uma organização ou profissão já foi constatada em estudos que destacam a existência do chamado Teto de Vidro, uma barreira invisível que impede o avanço da mulher para posições de maior hierarquia ou comando, e as mantêm nos níveis mais baixos da estrutura organizacional (STEIL, 1997; HULTIN, 2003; DOWLING, 2017). No Brasil, esse fenômeno foi identificado em empresas privadas de auditoria contábil (CRUZ et al., 2018), nos níveis estratégicos da governança corporativa de empresas familiares listadas em bolsa (VACCARI, BEUREN, 2017), no departamento de contabilidade de grandes empresas (SILVA, MAGRO, SILVA, 2016), assim como em empresas da iniciativa privada, em geral (LIMA, LUCAS, FISCHER, 2011; SANTOS, TANURE, CARVALHO, 2014)

De modo semelhante ao meio corporativo do setor privado, observa-se o efeito teto de vidro na administração pública em cargos de gestão em IFES (instituições federais de ensino superior) (MIRANDA et al., 2012, 2013; SIQUEIRA et al., 2016; GONTIJO, MELO, 2017; GRANGEIRO, MILITÃO, 2020). Entretanto, os estudos no setor público, que desvendem o Teto de Vidro, ainda são escassos, assim como a abordagem da carreira feminina em contextos profissionais específicos (BACELAR et al., 2021)

No setor bancário, não é diferente. Conforme apontado por Segnini (1998), Araújo (2003), Colombi (2002) e Lima et al. (2010), apesar das mulheres estarem presentes nesta atividade desde a década de 30, a reestruturação do setor causada pelas mudanças tecnológicas aumentou muito a proporção de mão de obra feminina, entretanto seguem ocupando cargos inferiores e sendo alocadas no atendimento ao público, considerado uma atividade mais estressante. Geroleti (2019) destaca a entrada tardia das mulheres no setor bancário brasileiro, a partir da década de 60, período em que ocorreu a Reforma Bancária, com a criação do Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil e com a aprovação da Lei 5.473 de 1968, que passou a permitir a participação de mulheres em concursos públicos, abrindo a possibilidade de inserção igualitária em bancos públicos no país.

Ao olharmos para o setor bancário público, no qual a seleção de candidatos para o cargo inicial (de escriturário) ocorre através de concurso público, fazendo com que a dependência de aprovação em provas objetivas traga a garantia de igualdade de tratamento, independentemente do gênero do candidato, no momento da admissão, nos leva a pensar que o fenômeno do Teto de Vidro possa ser menos significativo neste setor. Entretanto, Segnini (1998) aponta que, mesmo em bancos estatais, constatou-se a predominância da mulher no trabalho “não – comissionado”, cumprindo jornada de seis horas diárias, em posições de níveis inferiores na hierarquia bancária.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é analisar a percepção das mulheres de um banco público quanto às condições de igualdade de oportunidades para ascensão na carreira dentro da instituição, buscando identificar se, na percepção delas, existem barreiras que possam ser chamadas de Teto de vidro.

A preocupação com a igualdade de oportunidade de trabalho e emprego entre homens e mulheres tem se expressado socialmente com reflexos em diversas organizações que, nos últimos anos, têm se tornado signatárias do Pacto Global das Nações Unidas, tendo como um dos dez princípios eliminar a discriminação no emprego. Ainda dentro do mesmo pacto, a Organização das Nações Unidas (ONU) também propõe 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo o Objetivo 5: “Igualdade de Gênero - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. Considerando que as organizações estão desenvolvendo práticas internas de gestão de pessoas voltadas para gestão da diversidade a fim de atender esses objetivos, analisar a percepção das mulheres nesse contexto organizacional torna-se relevante. Para o Dieese (2013) “A igualdade de gênero no setor financeiro é uma antiga reivindicação do movimento sindical bancário, que ainda encontra resistência por parte dos bancos.

Desta forma, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa com 198 mulheres, concursadas de um banco público. Os resultados destacam que a presença do chamado teto de vidro ainda é parte da trajetória de carreira interna destas mulheres e que para as elas, não é claro o posicionamento do Banco quanto ao combate à discriminação de gênero. Além disso, é vista como desproporcional a participação feminina em cargos de gerência e liderança. Conclui-se que, em um contexto profissional específico como é o caso de um banco público, no qual existe o acesso igualitário aos cargos iniciais, equiparação salarial em cargos formais e a adesão aos ODS da ONU, as condições de igualdade para a ascensão feminina nas carreiras internas da organização ainda não foram alcançadas.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a seguir apresenta-se as bases conceituais, logo após, a metodologia, seguida da apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, na mesma **seção**. Por fim, tem-se as considerações finais.

1. Bases Conceituais

A Gestão de Pessoas contemporânea tem tratado de diversos temas que refletem discussões e avanços da sociedade, entre eles a Gestão da Diversidade. Nesta temática aparecem as diferenças e discriminações que ainda persistem com relação às mulheres no mercado de trabalho no qual aparece o fenômeno do Teto de Vidro na carreira feminina. Essas duas temáticas serão apresentadas a seguir.

1.1. Gestão da Diversidade

Apesar de discutida internacionalmente desde a década de 60, a temática da gestão da diversidade passou a ser observada no Brasil a partir dos anos 90, ganhando destaque apenas no início dos anos 2000. Denominado de “mito da democracia racial” por Alves e Galeão-Silva (2004), a população brasileira foi incentivada por muito tempo a acreditar que seu caráter mestiço era bem aceito, sem distinção entre brancos, negros e índios. Entretanto, a desigualdade social sempre foi marcante, assim como a estratificação da sociedade e com o acesso à educação e ao mercado de trabalho diretamente definidos pela origem social e racial (FLEURY, 2000).

De acordo com Fleury (2000, p.20):

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

De acordo com a afirmação acima, o conceito de diversidade deve incluir não apenas as diferenças por raça ou gênero, mas estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, e até mesmo tempo de serviço na organização, entre outros (Nkomo e Cox Jr., 1999).

De acordo com Miranda *et al.* (2020), a gestão da diversidade deve manter um ambiente favorável, na busca pelo atingimento dos objetivos das organizações, apesar da variedade de diferenças apresentadas individualmente. Para as organizações, segundo Bohlander e Snell (2015), deixa de ser suficiente apenas o cumprimento de exigências legais, deve-se buscar a diversificação da sua força de trabalho visando novos mercados e um maior desenvolvimento do seu capital intelectual. É necessária a mudança de postura principalmente de gestores e da direção das organizações, eliminando preconceitos, revendo conceitos, sendo inclusivos, buscando equipes plurais. Para

a implementação efetiva da gestão da diversidade é preciso verificar o real comprometimento da direção com a causa, analisar constantemente a presença de diversidade em todos os níveis hierárquicos, além de manter acompanhamento da problemática da diversidade dentro da organização (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019).

Para Miranda *et al.* (2020), o setor bancário foi um dos percussores na implementação de programas de gestão da diversidade no Brasil. Em 2008, a Federação Brasileira de Bancos, a FEBRABAN, cria o Programa de Valorização da Diversidade como o seguinte objetivo:

promover a equidade e igualdade de oportunidades no mercado de trabalho bancário para todas as pessoas, considerando etnia/raça, cultura, gênero, idade, religião, orientação afetivo-sexual, deficiência, nacionalidade, estilo ou atitude (FEBRABAN, 2019)

A FEBRABAN passa a realizar o Censo da Diversidade, que busca apresentar o “rosto dos bancários” através de questionário gênero, raça, cor, escolaridade, evidenciando a existência de práticas discriminatórias, apesar de não sugerir ou adotar ação efetivas para o seu combate (CONCEIÇÃO, 2013). Desta forma, embora a gestão da diversidade deve incluir todas as diferenças, o enfoque deste artigo será na questão das mulheres no trabalho bancário.

1.1.1. Mulheres no Setor Bancário Brasileiro

A história do setor bancário brasileiro evidencia o processo de empregabilidade das mulheres e deixa ainda mais claras as diferenciações entre a mão de obra feminina e a masculina. Entre as décadas de 30 e 60, homens eram os responsáveis pela atividade bancária, enquanto as mulheres presentes eram secretárias, telefonistas ou auxiliares de escrita, mantendo a divisão sexual do trabalho (SEGNINI, 1998).

A partir da década de 60, com a reforma do setor financeiro nacional, ocorre a expansão dos serviços bancários, o surgimento dos bancos múltiplos, e a introdução da automação que alteram a forma de trabalhar do bancário. É nesse contexto que, de acordo com Segnini (1998), inicia o processo de feminização do trabalho bancário no Brasil. Em 1969, ocorre o primeiro concurso público para banco estatal permitindo a participação de mulheres para o cargo de escriturário. As inovações tecnológicas seguiram revolucionando o setor bancário até o final da década de 80, tornando o trabalho padronizado e polarizado, onde trabalhadores menos qualificados realizavam as tarefas de rotina nas agências, enquanto a minoria mais qualificada gerenciava departamentos administrativos (LIMA *et al.*, 2010). Com essa divisão, a agência passa a ser o local que concentra a mão de obra feminina, ocupando predominantemente funções “não comissionadas” e em

tempo parcial. Mulheres eram maioria nos níveis inferiores da hierarquia bancária, mesmo que já apresentem maior escolaridade que seus colegas homens (SEGNINI, 1998).

Na década de 90, principalmente após a implantação do Plano Real em 1994, o sistema bancário passa por uma nova reestruturação, resultando em alta concentração bancária, além da criação de novos produtos e serviços, uma vez que a estabilidade econômica acabou com a receita inflacionária. Também se intensificou a automação bancária, aumentando as possibilidades de atendimento remoto, gerando a redução de cerca de 40% dos postos de trabalho. Entretanto, se observou uma maior qualificação da categoria, o aumento de vagas gerenciais e o aumento da participação da força de trabalho feminina, favorecida pela exigência de maior escolaridade, apesar de ainda não alcançarem níveis superiores na hierarquia (LAVINAS; LEÓN, 2002).

Nos anos 2000, ao mesmo tempo em que ocorre a padronização e simplificação do trabalho bancário, surge a exigência por trabalhadores ainda mais preparados, polivalentes e qualificados. Neste período, fica evidente a feminização do setor bancário, porém permanecem as condições de desigualdade. Em 2010, mulheres já representavam 48% da categoria, apesar de seguirem sem representatividade nos postos de comando (COLOMBI, 2012). Desta forma, tratando-se da questão da diversidade apenas em termos de gênero, percebe-se a existência de barreiras para que as mulheres alcancem níveis hierárquicos superiores.

1.2. Mulheres e o Teto de Vidro

Nas últimas décadas, apesar do crescimento contínuo da participação feminina no mundo corporativo e das legislações favoráveis, a desigualdade de gênero persiste. Além da disparidade de rendimentos, a força de trabalho feminina segue com baixa representação nos níveis hierárquicos superiores ainda que em áreas ocupadas majoritariamente por mulheres, dificilmente alcançando cargos de direção. As organizações brasileiras não têm acompanhado adequadamente o progresso do papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, mantendo atitudes conservadoras, antagônicas aos seus discursos modernizantes (SANTOS; TANURE; NETO, 2014).

O fenômeno social que impede as mulheres de ascenderem hierarquicamente dentro das organizações, de acordo com Gomes *et al.* (2019), é discutido internacionalmente há mais de 30 anos, sendo chamado de Teto de Vidro. O nome faz referência a uma barreira invisível, porém resistente; uma maneira camuflada de manter o preconceito e a discriminação, impossibilitando a presença feminina em cargos de gestão e liderança (BIASOLI, 2016). Por não ser uma prática explícita, não é fácil identificar a existência do Teto de Vidro, entretanto, conforme apontado por Manganeli (2012), mesmo países desenvolvidos como Estados Unidos, Austrália, Noruega apontam sua existência e estudam medidas para sua inibição.

Uma de suas possíveis causas seria a entrada tardia das mulheres no mercado de trabalho, que permitiu aos homens um maior investimento em suas carreiras, fazendo com que as características masculinas fossem historicamente associadas como as mais propícias aos cargos de liderança, masculinizando as organizações (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016) ou favorecimento de atributos considerados masculinos como a instrumentalidade (GALATOLI; IRIGARAY, 2017). Outra variável importante, vinculada culturalmente à divisão sexual do trabalho, é a conciliação da carreira com as demandas pessoais pelas mulheres, que seguem sendo identificadas como as principais responsáveis pelos afazeres domésticos e pelo cuidado com filhos. Mantendo um maior comprometimento de horas semanais em atividades domésticas, as mulheres acabam sofrendo preconceito velado em processos de seleção ou promoção, onde questões pessoais, como estado civil e a existência de filhos, acabam tendo mais peso do que as qualificações exigidas (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019). Ainda sobre a divisão desproporcional do trabalho doméstico, enquanto as mulheres dedicam seu tempo extra aos afazeres do lar, permitem que os homens desenvolvam uma ampla rede de contatos durante seu tempo livre – *networking* - considerada muito importante na busca por oportunidades (MANGANELLI, 2012).

O Teto de Vidro é encontrado também na esfera pública, como na política, onde homens ocupam os cargos de maior poder. No caso brasileiro, mesmo com a existência de cotas em candidaturas, mulheres seguem ocupando apenas 10% aproximadamente dos cargos políticos eletivos. A falta de representatividade feminina na esfera política dificulta o debate público sobre desigualdade de gênero e políticas públicas de combate à discriminação, mantendo a política como espaço masculino e conservador, ainda com fortes traços de uma sociedade patriarcal (BIROLI, 2018). Para Andrade (2020), é impreterível a implantação de políticas públicas mais concretas para eliminação dos vieses de gênero nas oportunidades de trabalho, principalmente no setor público, que deveria retratar a composição da população brasileira. Enquanto os homens seguirem dominando os cargos de decisão, desfrutando de suas vantagens, o modelo pré-existente não será devidamente questionado. As barreiras culturais, educacionais e familiares, que dão à mulher um papel inferior ao do homem na sociedade e servem de premissas ao Teto de Vidro, somente serão rompidas através da compreensão das mulheres que enfrentam e superam esta realidade (GOMES *et al.*, 2019).

Atualmente as organizações buscam líderes que sejam parceiros de suas equipes e que consigam influenciar positivamente a todos buscarem os objetivos organizacionais. Características comportamentais masculinas, como racionalidade, agressividade e objetividade foram historicamente identificadas como as ideais aos cargos de poder, o que fez com que muitas mulheres negassem suas características naturais, masculinizando seu comportamento para assumir posições executivas (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). Entretanto, conforme Resmini (2015), uma liderança feminina seria mais flexível no trato com pessoas e na gestão de conflitos, humanizando a relação com a equipe, tornando o ambiente mais harmonioso. Com uma gestão mais democrática e participativa, conciliando detalhismo e prática, mulheres podem

demonstrar sua eficiência como líderes, rompendo a convicção de similaridade da função com a figura masculina (RESMINI, 2015).

Por muito tempo, a falta de formação acadêmica das mulheres foi usada como principal justificativa para o afunilamento hierárquico dentro das organizações. Contudo, atualmente, as mulheres são maioria em instituições de ensino superior, até mesmo em cursos de mestrado e doutorado. Ainda assim, presenciamos a manutenção das desigualdades, evidenciando a complexidade de transpassar o chamado Teto de Vidro. No Brasil, a completa equidade de gênero ocorreria apenas em 2111, de acordo com estimativa publicada pelo Fórum Econômico Mundial em 2017 (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019).

A partir de dados de 370 empresas brasileiras, Madalozzo (2007) analisou a possibilidade de uma mulher assumir seu posto mais alto. Além dos pontos já conhecidos, como maior probabilidade de homens serem promovidos, da influência da discriminação na avaliação das habilidades, entre outros, a autora constatou que a existência de um conselho de administração reduz ainda mais as possibilidades de uma mulher ser escolhida para o cargo mais alto da organização, principalmente quando o conselho for formado por homens em sua maioria. Conclui ainda que o conselho de administração toma decisões voltadas à eficiência e à lucratividade, mantendo posicionamento conservador, sendo que quanto maior a receita menor seria a probabilidade de uma mulher no cargo mais elevado, pois influenciaria negativamente inclusive o preço das ações da empresa. O estudo brasileiro está em consonância com os realizados no exterior, onde foi imposta política de cotas de gênero em conselhos de administração de empresas de capital aberto em diversos países, como Noruega, Espanha, Holanda, França e Islândia (MANGANELLI, 2012).

Ao falar de Teto de Vidro, falamos de um limite superior, rumo ao topo da carreira. Todavia, as mulheres enfrentam barreiras e superam obstáculos durante toda a sua vida profissional. Assim surge o conceito de Labirinto de Cristal: mulheres percorrem uma trajetória injusta em função do gênero, defrontando situações difíceis, algumas insuperáveis, que em muitos casos as fazem desistir, ou repensar suas escolhas, buscando novos caminhos, tornando mais lenta sua evolução profissional. Assim como no Teto de Vidro, no Labirinto de Cristal as barreiras também são invisíveis e informais, porém reais e contundentes (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019). Nesse labirinto, o obstáculo mais reconhecido é a maternidade, que leva muitas trabalhadoras a adaptarem suas carreiras, mudando seus objetivos para conseguirem atender às cobranças sociais sobre ser uma boa mãe e uma profissional bem-sucedida (MENDES, 2017).

Em pesquisa realizada em 2016, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social buscou traçar o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil. Constatou-se que grande parte das organizações não possui política de promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Apesar das melhoras nos resultados, em comparação com a pesquisa

realizada em 2010, ficou evidente a existência de afunilamento hierárquico para as mulheres, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Distribuição do pessoal por sexo (%)

	Homens	Mulheres
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: Instituto Ethos (2016).

Para alterar o posicionamento da mulher no mercado de trabalho, rompendo as barreiras invisíveis, Henderson, Ferreira e Dutra (2016) consideram essenciais o investimento em educação, a capacidade de adaptação da identidade feminina dentro da organização, além da ajuda de um mentor que auxilie no direcionamento no ambiente político da organização. Já Gomes *et al.* (2019) cita como medidas de enfrentamento ao fenômeno do Teto de Vidro: a normatização dos critérios de promoção; política de treinamentos e formação de talentos; disseminação dos benefícios da diversidade dentro da organização; aumento da licença paternidade; programa de incentivo a equidade de gênero; combate ao assédio moral e sexual. Manganelli (2012) destaca a importância do programa pró-equidade de gênero, pois, devido ao envelhecimento da população, a mão de obra feminina será cada vez mais essencial. Ademais, a conquista de cargos de gestão e liderança por uma quantidade maior de mulheres pode estimular a ruptura do paradigma do preconceito de gênero.

2. Metodologia

Para desenvolvimento do trabalho, foi utilizado o método de pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa (GIL, 2018). O questionário foi elaborado por meio de inferências suportados no referencial teórico. As perguntas foram enviadas aleatoriamente para mil empregadas do sexo feminino, através da plataforma Microsoft Forms. Foram utilizados a base de dados de e-mail da Universidade Corporativa de um banco público que será identificado apenas como Banco. Após questões de identificação das participantes, foram feitas afirmações sobre pontos que envolvem igualdade de gênero, utilizando escala tipo Likert para mensuração do grau de concordância das

participantes. Foram obtidas 198 respostas, durante o período de 12 a 20 de março de 2021, sendo utilizados tabelas e gráficos para análise dos dados. Também foram usados dados quantitativos sobre a composição do quadro de empregados do Banco. As questões foram examinadas uma a uma e de forma descritiva, com análise univariada, investigando a relação entre as questões propostas e as respostas recebidas (PAES, 2010).

O caso selecionado se mostrou relevante pois o Banco, desde 2013, é signatário do Pacto Global das Nações Unidas e em seu último relatório de sustentabilidade divulgado, a instituição afirma que “busca reconhecer o mérito de cada empregado e propiciar igualdade de oportunidades para o desenvolvimento profissional, repudiando qualquer forma de preconceito”. Apesar de destacar a igualdade de salários como prática de diversidade e inclusão, ainda não foram apresentadas políticas específicas para a igualdade de gênero.

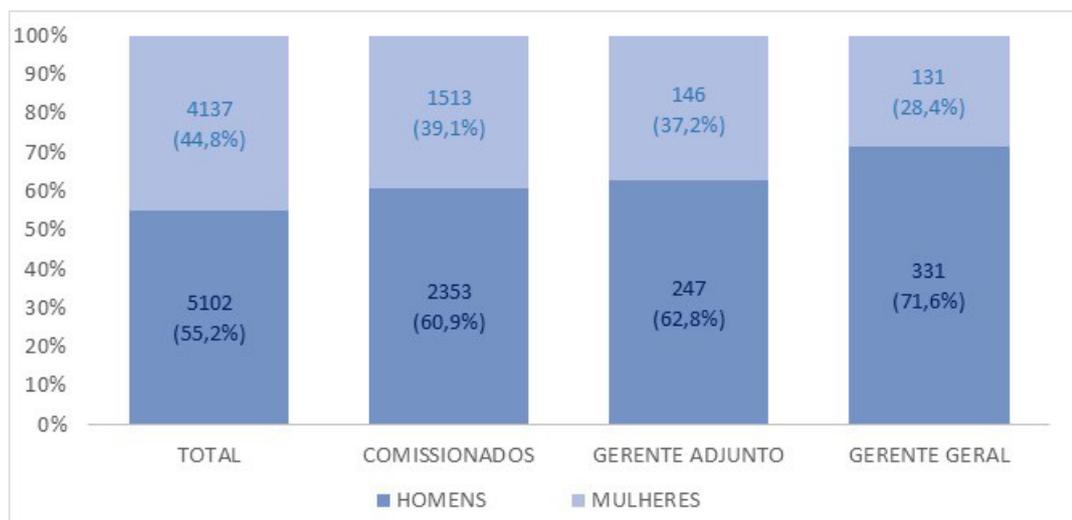
Vale destacar que o referido Banco possui, em seus documentos institucionais, o reconhecimento da importância do desenvolvimento e engajamento dos colaboradores para o atingimento dos objetivos organizacionais. Desta forma, identifica-se que existe uma intenção estratégica para a valorização das pessoas que fazem parte da organização, entretanto, é necessário compreender de que maneira essa intenção é percebida na prática pelas mulheres ou, ao menos, se é percebida ou não.

3. Apresentação e Discussão dos Resultados

O Banco possui 9.239 empregados atualmente (dados de 2021), sendo composto em 44,8% por mulheres e 55,2% por homens. As admissões são realizadas mediante aprovação em concurso público, mantendo condições de isonomia. Entretanto, apenas 36,6% das empregadas mulheres exercem função comissionada, trabalhando em período integral, contra 46,12% dos empregados homens. De acordo com dados secundários do Banco, na função comissionada o empregado passa a trabalhar 8h diárias, ao contrário das 6h previstas para bancários, com acréscimo em sua remuneração. Na rede de agências, são os Gerentes Gerais, Adjuntos e Supervisores. Nos quadros administrativos, são selecionados de acordo com a área de formação através de processos seletivos internos com diferentes pré-requisitos.

Dentro dos cargos de administração das agências, também é perceptível a predominância masculina: exercendo a função de Gerente Adjunto são 247 homens (aproximadamente 63%) e 146 mulheres (cerca de 37%), enquanto para de Gerente Geral existem 331 homens (quase 72%) e apenas 131 mulheres (cerca de 28%). Com a apresentação do Gráfico 4 abaixo, percebe-se a existência de afunilamento da participação feminina conforme crescimento hierárquico da função analisada.

Gráfico 4 – Composição do quadro de empregados do Banco



Fonte: Elaborado pelos autores com dados de 2020.

A maior parte das 198 empregadas que responderam ao questionário é composta por mulheres com mais de 36 anos (73%) e casadas (67%). Mesmo com a existência de filhos em 60% dos casos, a maioria trabalha em período integral, 8 horas diárias, exercendo função comissionada (mais de 72%).

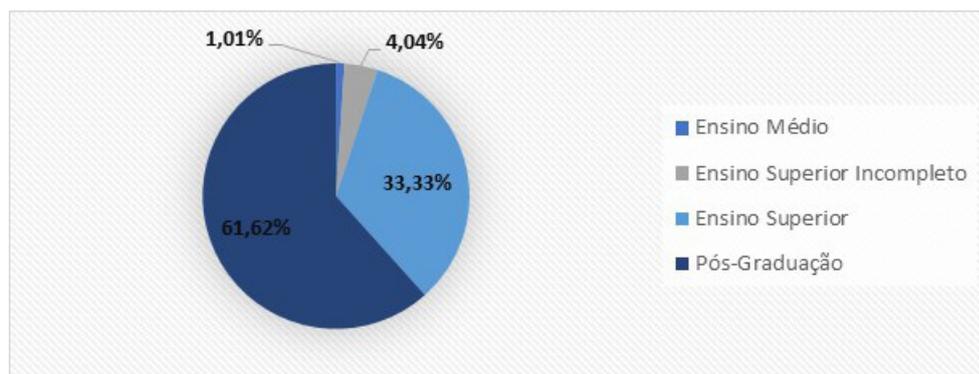
Gráfico 2 – Perfil das participantes da pesquisa



Fonte – Elaborado pelos autores.

Destaca-se o grau de instrução das participantes: 62% afirmam ter pós-graduação, 33% ensino superior e apenas cerca de 5% concluíram apenas o ensino médio até o momento, escolaridade exigida para ingresso no Banco. Devido à entrada tardia das mulheres no mercado de trabalho, o investimento em educação é um fator essencial para oportunizar a ascensão na carreira (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016).

Gráfico 3 – Grau de Instrução das participantes da pesquisa

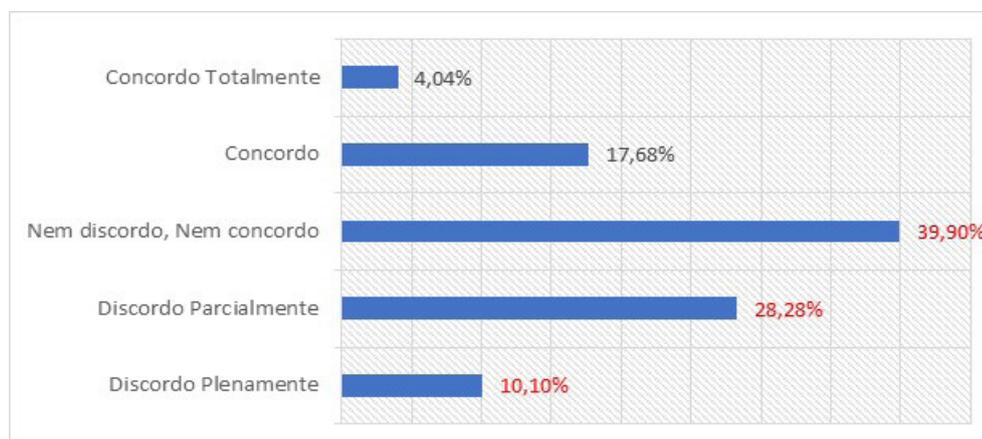


Fonte: Elaborado pelos autores.

Com foco no planejamento estratégico 2021-2025, em especial ao pilar de Gestão de Pessoas as práticas voltadas à gestão da diversidade e à eliminação de discriminações adotadas pelo Banco teriam maior alcance caso fossem formalizadas, divulgadas e reconhecidas por seus empregados. Para Bohlander e Snell (2015), o combate à discriminação, mesmo que involuntária, está ligado diretamente à responsabilidade social da organização e a sua busca por sustentabilidade, que resultarão em melhora nos rendimentos. Para aprimorar os processos, ainda de acordo com Bohlander e Snell (2015), a equipe de gestão de pessoas deve manter o acompanhamento da representação da diversidade dentro da organização, buscando não somente o desenvolvimento como a retenção de talentos.

No entanto, ao analisarmos o gráfico 5, fica claro que a maioria absoluta das participantes da pesquisa desconhece o posicionamento da instituição acerca do problema da igualdade de gênero ou discorda da existência de preocupação com o assunto por parte da instituição.

Gráfico 5 – Questão 6: O Banco apresenta preocupação com a questão da igualdade de gênero



Fonte: Elaborado pelos autores.

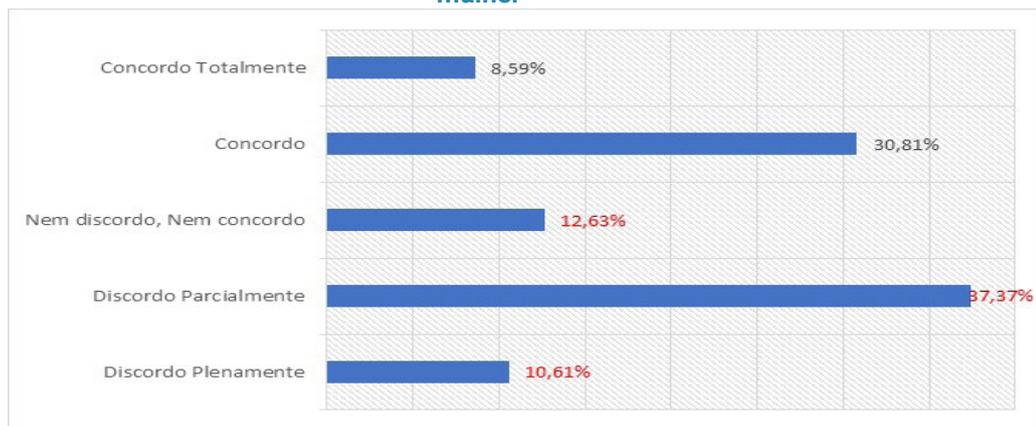
Em complemento, o gráfico 6 mostra que, em situações de discriminação ou até mesmo de assédio, as empregadas não saberiam a quem recorrer, enquanto o gráfico 7 apresenta que boa parte (48%) das participantes discorda da inexistência dessas situações. De acordo com dados secundários do Banco existe o Programa Orienta, que visa intermediar o tratamento de situações de conflitos ou de comportamentos incompatíveis com as normas do BANCO, além de receber e atender denúncias envolvendo atitudes discriminatórias. Em 2020, o BANCO criou um programa específico para acolhimento de denúncias de situações de violência contra a mulher, em especial violência doméstica.

Gráfico 6 – Questão 12: Existe um canal de atendimento adequado para denúncias de preconceito/ discriminação/ assédio



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 7 – Questão 7: No meu dia a dia, não enfrento situações de preconceito/ discriminação/ assédio por ser mulher



Fonte: Elaborado pelos autores.

A assimetria ainda existente nas relações de gênero, deixando os cuidados da casa e dos filhos como atribuições femininas, seguem gerando impacto no mercado de trabalho (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013). Quando o assunto é licença maternidade, apesar de ser uma conquista trabalhista importante, principalmente após a ampliação de 120 para 180 dias, o gráfico 8 apresenta a insegurança

de boa parte das integrantes da pesquisa com os possíveis efeitos em sua carreira. As pressões sociais para que a mulher atual tenha sucesso profissional e continue sendo a principal responsável pelos cuidados com a família também influenciam para uma evolução mais lenta, fazendo com que algumas até mesmo desistam de alcançar certos cargos (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019).

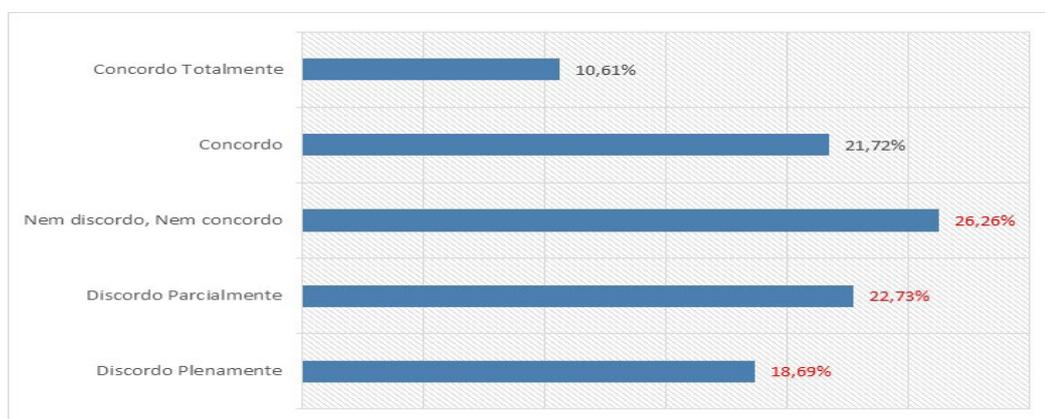
Gráfico 8 – Questão 13: Não haverá impactos negativos em minha carreira em caso de licença maternidade



Fonte: Elaborado pelos autores.

Concomitantemente, o gráfico 9 apresenta incertezas das empregadas quanto aos critérios utilizados em processos seletivos internos e quanto ao peso dado para questões familiares. Deve ser combatida também a discriminação que não é explícita, evitando a crença de que por estar em idade reprodutiva ou por já ter filhos, a mulher não seja adequada a determinado cargo ou que não terá a mesma disponibilidade de um homem, evitando questionamentos sobre organização da vida pessoal em processos internos de seleção ou promoção (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019).

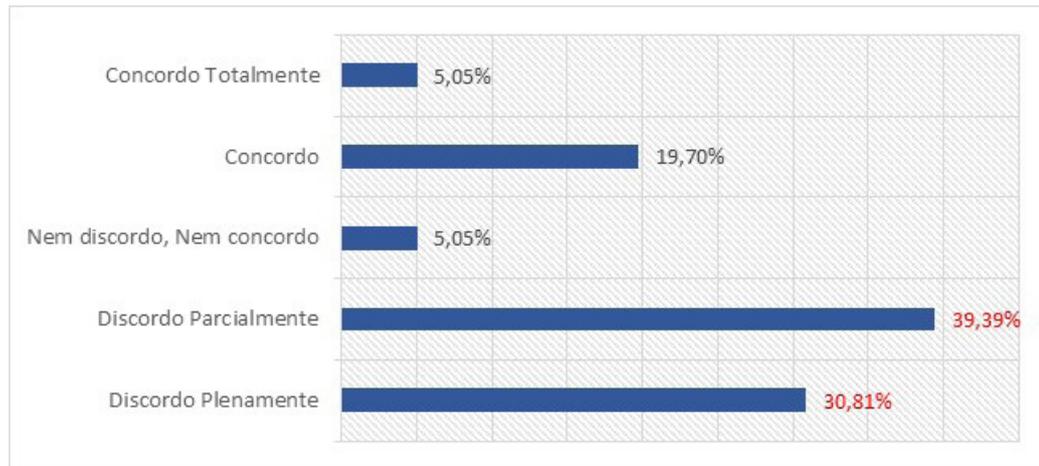
Gráfico 9 – Questão 10: Nos processos seletivos internos, os critérios são transparentes, descrevendo habilidades e competências de forma neutra, sem levar em consideração questões pessoais como gênero, estado civil e existência de filhos



Fonte: Elaborado pelos autores.

As incertezas em processos seletivos, quanto ao impacto de licenças maternidade na carreira e a falta de um posicionamento formal da empresa sobre a questão da equidade de gênero estão relacionadas também ao gráfico 10, que ressalta a percepção das empregadas sobre os distintos desafios encarados por homens e mulheres ao longo de sua jornada profissional. A trajetória injusta enfrentada pelas trabalhadoras, com obstáculos muitas vezes intransponíveis, que fazem muitas desistirem de seus objetivos ou buscarem novos caminhos, causando lentidão em sua evolução profissional é conhecida como Labirinto de Cristal (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019).

Gráfico 10 – Questão 9: Mulheres e homens enfrentam os mesmos desafios no ambiente de trabalho

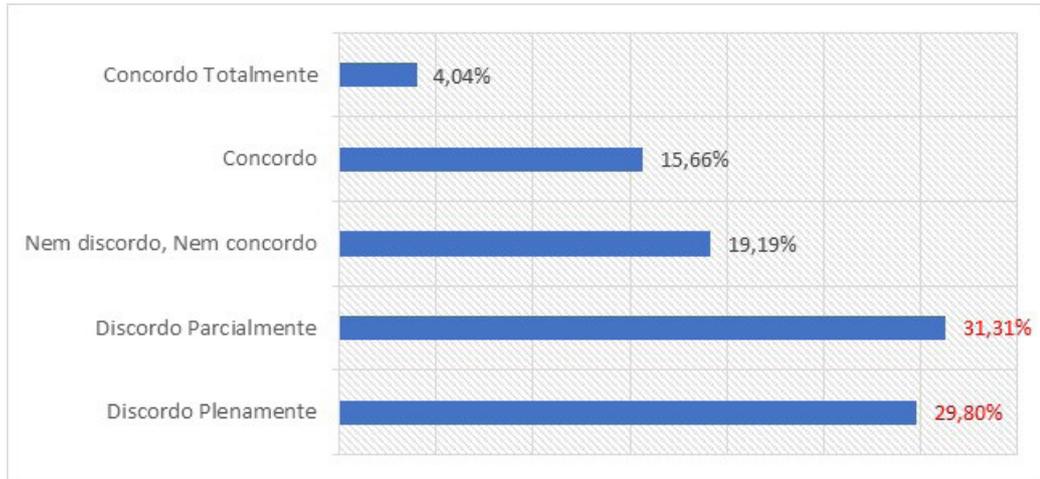


Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o gráfico 11, retoma-se a questão da possível existência de afunilamento hierárquico para mulheres, normalmente causado pelo chamado “teto de vidro”, uma barreira invisível, porém intransponível que impede que mulheres progridam na carreira na mesma velocidade que os homens (MANGANELLI, 2012). Retomamos também o estudo de Madalozzo (2011), que constata que a existência de um Conselho Administrativo tende a diminuir ainda mais as possibilidades de mulheres alcançarem posições de alto escalão. No caso do Banco público em questão, no momento desta pesquisa, possuía um Conselho de Administração composto apenas por homens.

Por muito tempo, para ocuparem posições de liderança, mulheres buscaram a “masculinização” do seu comportamento, negando habilidades favoráveis a organização, como maior empatia, flexibilidade em situações de conflito e a tendência a uma gestão mais democrática e participativa (RESMINI, 2015). Para Manganelli (2012), quando a organização reconhece talentos femininos, destacando mulheres como líderes, influencia o comportamento dos demais empregados, resultando em aumento da equidade no longo prazo.

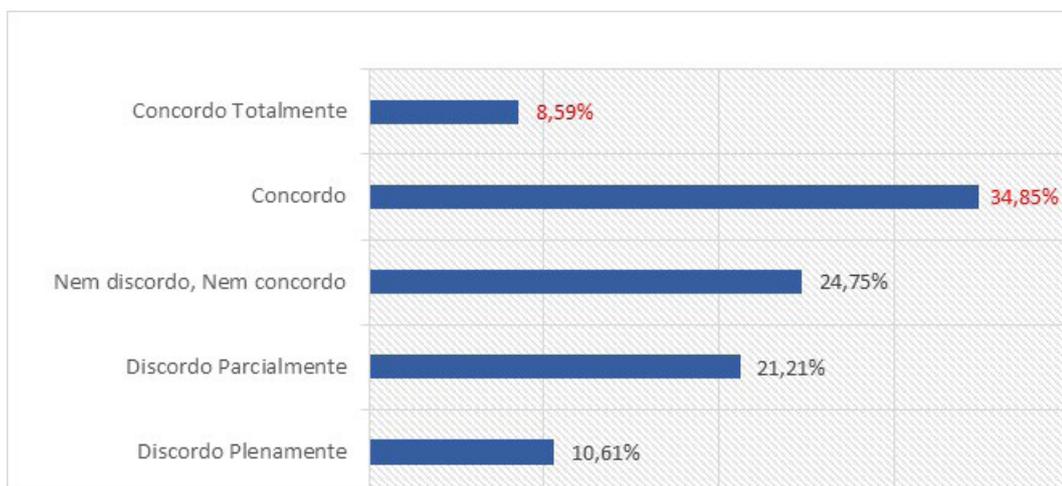
Gráfico 11 – Questão 8: É proporcional a quantidade de mulheres em cargos de gerência e liderança



Fonte: Elaborado pelos autores.

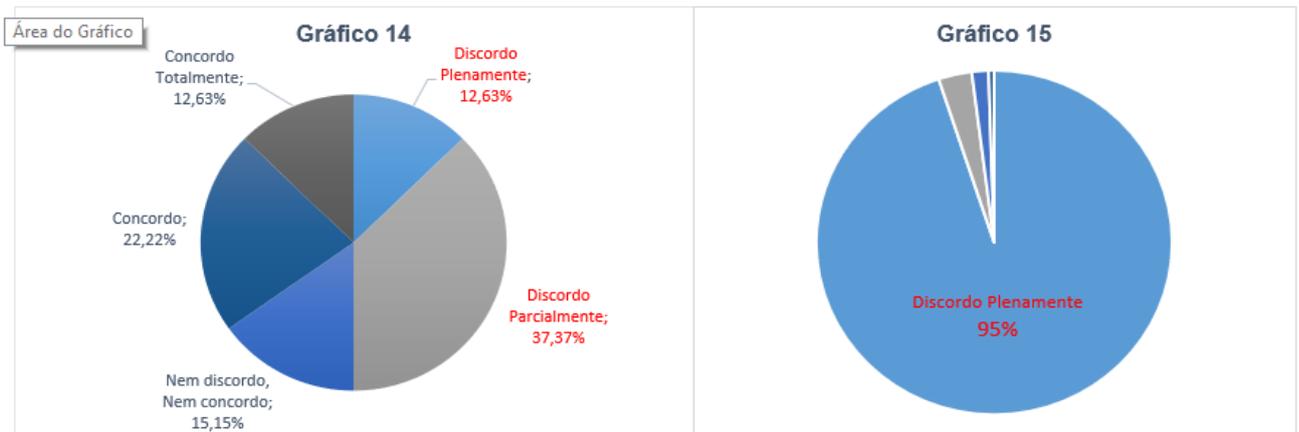
Ainda de acordo com as respostas obtidas no questionário, o gráfico 12 demonstra que quase 44% foram positivas sobre o Banco oferecer os mesmos benefícios para mães e pais no cuidado dos filhos. Discutir relações familiares, questionar arranjos tidos convencionais e dividir adequadamente entre homens e mulheres o trabalho doméstico de cuidado dos filhos possibilita às mulheres um maior investimento no seu avanço profissional (BIROLI, 2018).

Gráfico 12 – Questão 11: O Banco oferece os mesmos benefícios para que tanto as mulheres quanto os homens exerçam o papel de pais e cuidadores



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 13 – Questão 14: Mulheres competentes superam as discriminações de gênero
Gráfico 14 – Questão 15: Homens são mais capacitados aos cargos de gerência e liderança do que as mulheres



Fonte: Elaborado pelos autores.

Finalizando a pesquisa, 50% das empregadas participantes acreditam que competência nem sempre é suficiente para superação das discriminações enfrentadas pelas mulheres e 95% discordam plenamente de que homens sejam mais habilitados a assumirem cargos de gerência e liderança. Conforme exposto por Manganelli (2012), mesmo com mais investimentos em educação, mulheres seguem com menos probabilidade de promoção do que seus pares, além disso, seguem enfrentando o preconceito de gênero, fruto da divisão sexual histórica do trabalho que sempre reservou aos homens o papel de “chefe” tanto na família quanto no mercado de trabalho. De acordo com Henderson, Ferreira e Dutra (2016), competência deve ser o requisito para ascensão profissional, independentemente de gênero, raça ou origem social, tornando essencial o reconhecimento e tratamento do preconceito e discriminação enfrentados por mulheres dentro das organizações.

A partir dos dados apresentados, é possível identificar que existe diversidade no banco público, considerando somente a diversidade de gênero, inclusive com uma forte presença de mulheres neste contexto organizacional. Embora o acesso à carreira bancária em uma organização pública ocorra de maneira igualitária perante concurso público com avaliação objetiva dos candidatos, e que todos os funcionários concursados recebam os mesmos salários e benefícios, observou-se a ocorrência de afunilamento hierárquico ao considerar a existência de mulheres em cargos superiores hierarquicamente na instituição analisada. Quanto mais alto o cargo, menor a presença de mulheres ocupando o mesmo.

A gestão da diversidade, considerando a questão de gênero, passa pela ação proativa das organizações para oferecer condições de igualdade de oportunidades para ascensão na carreira internamente, assim como ações que combatam a discriminação por gênero e promovam a igualdade de oportunidades. Neste ponto, a percepção das mulheres que trabalham no banco

evidencia sérios problemas na gestão da diversidade, especialmente quanto ao enfrentamento da discriminação e preconceito. Evidencia também uma forte desconfiança a respeito da efetividade do que está sendo feito em termos de gestão. Por fim, destaca-se que o Banco público afirma ter aderido ao Pacto da ONU, assim como proporciona dois programas internos voltados às mulheres. Entretanto a percepção declarada das mulheres concursadas do banco não reflete uma efetividade de tais práticas de gestão referente à igualdade de gênero.

Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção das mulheres quanto às condições de igualdade de gênero e de oportunidades a para ascensão na carreira dentro de um banco público. Foi adotado o método de pesquisa quantitativa descritiva. Foram aplicadas 5 perguntas de identificação de perfil das 198 participantes e 10 afirmações sobre as condições de equidade de gênero na empresa para demonstração do grau de concordância através de escala tipo Likert. Além disso, complementou-se a pesquisa com dados secundários disponibilizados pela organização.

Considerando os cargos analisados, constatou-se a redução da participação feminina para funções comissionadas, de trabalho em tempo integral, assim como nas posições hierárquicas superiores na rede de agências. Isso indica a existência do chamado teto de vidro na trajetória de carreira interna destas mulheres. Por meio do questionário foi possível observar que a maioria das participantes desconhece ou discorda da preocupação do Banco com o tema da equidade de gênero, além de considerar desproporcional a presença de mulheres em cargos de gerência e liderança. Conclui-se que, no contexto profissional analisado que possui acesso igualitário aos cargos iniciais, equiparação salarial em cargos formais e a adesão aos ODS da ONU, as condições de igualdade para a ascensão feminina nas carreiras internas da organização ainda não foram alcançadas.

Desta forma, o aprimoramento da comunicação interna a respeito dos programas existentes, bem como a elaboração de ações específicas de incentivo à igualdade de gênero permitiria avanços quanto à diversidade, quanto ao desenvolvimento e crescimento profissional baseado na não-discriminação, melhorando o clima organizacional e aumentando o engajamento de suas empregadas mulheres, que representam quase 45% de seu quadro funcional.

Com foco no Planejamento Estratégico 2021 – 2025, principalmente no pilar “Força das nossas pessoas”, o combate a disparidade de gênero estaria plenamente alinhado às práticas contemporâneas de gestão de pessoas, voltadas à gestão da diversidade, na busca pelo desenvolvimento, engajamento e retenção de talentos que seja percebida como efetiva pelas mulheres. Contribuiria inclusive com atitudes socialmente responsáveis, essenciais para o

desenvolvimento sustentável e para a construção de um futuro mais igualitário e justo. Ações claras de incentivo à igualdade de gênero também atenderiam ao Pacto Global das Nações Unidas, na busca pela eliminação da discriminação no emprego e pelo empoderamento feminino, além de fortalecer o posicionamento de repúdio a qualquer forma de preconceito já adotado pelo Banco.

Entende-se que este estudo foi relevante para os envolvidos, visto que as mulheres pesquisadas declararam não ter ciência sobre como o assunto era tratado na instituição e, ao serem questionadas, houve uma reflexão a respeito das oportunidades de carreira considerando gênero. Outra contribuição do estudo está diretamente relacionada a vida das mulheres em instituições públicas pois auxiliam a melhor compreender seus diferentes momentos e seus reflexos na carreira e nas promoções. Dessa forma, percebe-se a necessidade de implantação de políticas e ações específicas principalmente quando falamos de cargos executivos. Portanto, apesar da discussão social e acadêmica existente a respeito de igualdade de gênero e oportunidades de carreira, as organizações públicas ainda precisam avançar em ações efetivas de gestão da diversidade e combate à discriminação de gênero.

Como limitações a este estudo e sugestões para pesquisas futuras, destaca-se que o tema poderia ser aprofundado através do método qualitativo, com a realização de entrevistas individuais ou de grupo focal, ampliando os cargos analisados e estendendo a pesquisa também ao público masculino, na busca pela origem das atitudes discriminatórias. Além disso, o estudo limitou-se ao recorte de gênero binário, sendo assim, pesquisas futuras em bancos públicos poderão também incluir discussões ampliadas sobre gênero, além de incluir outras diversidades, como a sexual, de idade, de cor de pele, origem étnica, entre outras, possibilitando a identificação de sobreposições de Tetos de Vidro a depender da diversidade considerada.

Referências Bibliográficas

ALVES, J. E. D. Crise no mercado de trabalho, bônus demográfico e desempoderamento feminino. Belo Horizonte: Abep, 2016. p. 21-44.

_____; Desafios da equidade de gênero no século XXI. Estudos Feministas, Florianópolis, 24(2): 292, maio-agosto/2016 p. 629-638.

ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. Revista de Administração de Empresas. V.44, n.3, p.20-29, 2004.

AMARAL, G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. *Itinerarius Reflectionis*. Revista eletrônica do curso de pedagogia do campus Jataí, Universidade Federal de Goiás - UFG, Jataí, vol. 8, nº 2, p. 1-20, 2012.

ANDRADE, T. K. B. Desafios da promoção de igualdade de gênero no setor público: os aprendizados do programa de diversidade do Vetor Brasil. FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

ARAÚJO, H. A Mulher no setor bancário. Anais... ANPUH – XXII Simpósio Nacional De História. Anais do XXII Simpósio Nacional De História. João Pessoa. 2003.

BACELAR, A. S.; CAMPOS, A. C.; CAPPELLE, M. C. A.; CARVALHO, F. A. P.; REZENDE, D. C. Carreiras Femininas: Uma Revisão Sistemática sobre Trajetórias Profissionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 11, n. 2, p. 201-217, 2021.

BAYLÃO, A. L. S.; SCHETTINO, E. M. O. A Inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro. XI Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica, Anais..., Rio de Janeiro, 2014.

BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. *Revista Indicadores Econômicos FEE*, v. 43, n. 3, p. 125–140. 2016.

BIROLI, F. Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil. 1.ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.A. Administração de Recursos Humanos. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRAGA, N. L.; ARAUJO, N. M.; MACIEL, R. H. Condições do trabalho da mulher: Uma revisão integrativa da literatura brasileira. *Revista de Psicologia: Teoria e Prática (online)*, v. 21, p. 211-231, 2019.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. A Bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, n.110, p.67-104, jul. 2000.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.

CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. Práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. RAE, v. 9, n. 1, janeiro-junho, 2010.

COLOMBI, A. P. F. Reestruturação produtiva, financeirização do capital e feminização do trabalho no setor bancário brasileiro durante os anos 2000. IV Seminário de Trabalho e Gênero. Universidade Federal de Goiás. Setembro/2012.

CONCEIÇÃO, E. B. Programa de promoção da igualdade de oportunidade para todos: experiências de ação afirmativa do Ministério Público do Trabalho (2003-2012). Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

CRUZ, N. G.; LIMA, G. H.; DURSO, S. O.; CUNHA, J. V. A. Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 21, n. 1, p. 142-159, 2018.

DIEESE. Desigualdade de gênero nos bancos. 2013 Disponível em: <<https://bancariosdf.com.br/portal/wp-content/uploads/2013/11/pesquisa-integra-dieese.pdf>>. Acesso em 21 nov. 2021.

DOWLING, G. The glass ceiling: fact or a misguided metaphor?. Annals in Social Responsibility, 3(1), 23-41. 2017

FEBRABAN. Censo da Diversidade 2019. Disponível em: <<https://diversidade.febraban.org.br/>>. Acesso em: mar. 2021.

FERREIRA, P. I. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiencias de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

GEROLETI, L. C. Mulheres nos bancos: caminhos da profissionalização e lutas por direitos (1960 – 2000). Tese (Doutorado em História) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, D.G. et al. Percepção de gestoras sobre a quebra do teto de vidro. 19º USP International Conference in Accounting e do 16º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo, 2019.

GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. O. L. Da Inserção ao Empoderamento: Análise da Trajetória de Diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 23, n. N. Especial, p. 126-157, 2017.

GRANGEIRO, R. R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: Carreira e Percepção de Obstáculos na Ascensão Profissional. Revista Ciências Administrativas, v. 26, n. 3, p. 1-13, 2020.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. Revista de Administração da UFSM, v. 9, n. 4, p. 489-505, 2016.

HIRATA, H. Globalização, trabalho e gênero. Revista de Políticas Públicas, v. 9, n. 1, p.111-128, jul./dez. 2005.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas Configurações da Divisão Sexual do Trabalho. Cadernos de Pesquisa, on-line, São Paulo, n.132, set-dezembro, 2007.

HULTIN, M. Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. Work and occupations, v. 30, n. 1, pp. 30-61. 2003

INSTITUTO ETHOS. Perfil Social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas. São Paulo: Ethos, 2016.

KNAPIK, J. Gestão de pessoas e talentos. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KOPS, L. M.; RIBEIRO, R. S. Desenvolvimento de Pessoas. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

LAVINAS, L.; LEÓN, F. Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho. CEPAL – Serie Políticas Sociales, v. 2, n. 60, Santiago de Chile, 2002.

LEONE, E.; BALTAR, P. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. Revista Brasileira de Estudos de População [online]. 2008, vol.25, n.2, pp.233-249.

LIMA, L. C.; LUCAS, A. C.; FISCHER, A. L. Construção da identidade profissional de mulheres gestoras em empresas de médio e grande porte. Pensamento & Realidade, v. 26, n. 2, p. 3-21, 2011.

LIMA, L. O., MANSUR, M. S., SOUZA, M. S., FERREIRA, P. A. J. As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos. Revista Habitus: revista eletrônica dos alunos de graduação em Ciências Sociais - IFCS/UFRJ, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p.112-124, jul. 2010.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 1, p. 126-137. Jan./fev. 2011.

MADALOZZO, R. Teto de Vidro e Identificação: uma análise do perfil de CEO's no Brasil. Insper Working Paper, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2010.

MANGANELLI, A. A mão invisível do Teto de Vidro. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Economia do Desenvolvimento, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MARUANI, M.; HIRATA, H. As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

MENDES, A. P. Labirinto de Cristal: mulheres, carreira e maternidade uma conciliação possível? Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

MÉNDEZ, N. P. Do lar para as ruas: capitalismo, trabalho e feminismo. Revista Mulher e Trabalho: as mulheres no mundo do trabalho (parte II). v. 5. Fundação de Economia e Estatística, RS, p.51-53, 2005.

MIGUEL, L. F. Voltando à discussão sobre capitalismo e patriarcado. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 25, n. 3, p. 1219-1237, set./dez. 2017.

MIRANDA, A. R. A.; MAFRA, F. L. N.; CAPPELLE, M. C. A. Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. Revista Administração em Diálogo, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 110-136, set./dez. 2012.

MIRANDA, A. R. A. et al. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. Revista Pretexto, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013

MIRANDA, A. R. A. et al. "Isso já está superado!": A justificação do preconceito no setor bancário. Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. 2020, vol.20, n.1, pp. 947-955.

NOGUEIRA, C. M. As relações sociais de gênero no trabalho e na reprodução. São Paulo, 2010.

PAES, A. T. Por dentro da estatística. Einstein: Educação continuada em saúde, São Paulo, v. 6, p. 107-108, 2008.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, D. A. dos; BORGES, W. A mulher no mercado de trabalho. II Jornada Internacional de Políticas Públicas. Anais II Jornada Internacional de Políticas Públicas São Luís – MA, 2005.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; BARTOL, K. M. Leader evaluations: a new female advantage? *Gender in Management: an International Journal*, v. 23, n. 3, p. 156-174, 2008.

QUERINO, L.C.S.; DOMINGUES, M.D.S; LUZ, R.C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. *Revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós*, Ano 2, número 2, 2013.

RESMINI, T. C. Aspectos comportamentais de mulheres em cargos de liderança em empresas do setor bancário. Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015.

RODRIGUES, P. J. et al. O Trabalho feminino durante a revolução industrial. XII Semana da Mulher. São Paulo, 2015.

SAJI, G. S. M. Gestão da diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro. Tese de Mestrado em Administração, apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

SANTOS, C.; TANURE, B ; CARVALHO NETO, A. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *RAD*, v.16, n.3, set./out./nov./dez. 2014. p. 56-75.

SARDENBERG, C. Estudos feministas: um esboço crítico. Teoria e práxis dos enfoques de gênero. Salvador: Redor/Fortaleza, NEGIF/UFC, 2004.

SEGNINI, L. Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

SIQUEIRA, R. F. B. et al. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016.

SILVA, J. C.; MAGRO, C. B. D.; SILVA, M. Z. Gender Inequality in Accounting Profession from the Perspective of the Glass Ceiling. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 15, n. 2, p. 447-474, 2016.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recurso Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*. v.10, n. 10. jan./jun. 2008. p. 53-54

STEIL, V. Organizações, gênero e posições hierárquicas: compreendendo o fenômeno do “teto de vidro”. Revista de Administração, São Paulo v. 32, n.3, p.62-69, julho/setembro 1997.

TORO, M. A. R. S.; MATTOS, R. C. A inserção da mulher no mercado de trabalho: emancipação ou precarização? Rio de Janeiro, 2018. 122p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Geografia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

VACCARI, N. A. D; BEUREN, I. M. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na Bm&fBovespa. Revista Evidenciação Contábil & Finanças. João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 113-131, jan./abr. 2017.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração, ano VII, n. 13, 2007.

WAJNMAN, S.; QUEIROZ, B. L.; LIBERATO, V. C. O crescimento da atividade feminina nos anos noventa no Brasil. Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 11., p. 2429-2454. Caxambu, 1998.