



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE – FEAAC
PROGRAMA DE ECONOMIA PROFISSIONAL – PEP

JEANE SAMPAIO SARAIVA

**DESIGUALDADE DE OPORTUNIDADE DE GÊNERO: IMPACTO DO PROGRAMA
DE LIDERANÇA FEMININA SOBRE A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE GESTÃO**

FORTALEZA
2022

JEANE SAMPAIO SARAIVA

**DESIGUALDADE DE OPORTUNIDADE DE GÊNERO: IMPACTO DO PROGRAMA
DE LIDERANÇA FEMININA SOBRE A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE GESTÃO**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Economia Profissional – PEP, da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia. Área de Concentração: Economia do Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Francisca Zilânia Mariano Sousa

Coorientadora: Profa. Dra. Celina Santos de Oliveira

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S246d Saraiva, Jeane Sampaio.
Desigualdade de oportunidade de gênero: impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a ocupação de cargos de gestão / Jeane Sampaio Saraiva. – 2022.
41 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Economia do Setor Público, Fortaleza, 2022.
Orientação: Profa. Dra. Francisca Zilânia Mariano Sousa.
Coorientação: Profa. Dra. Celina Santos de Oliveira.

1. Gênero. 2. Liderança feminina. 3. Logit. 4. Diferenças em Diferenças. I. Título.

CDD 330

JEANE SAMPAIO SARAIVA

**DESIGUALDADE DE OPORTUNIDADE DE GÊNERO: IMPACTO DO PROGRAMA
DE LIDERANÇA FEMININA SOBRE A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE GESTÃO**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Economia Profissional – PEP, da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia. Área de Concentração: Economia do Setor Público.

Aprovada em: **21 de setembro de 2022.**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Francisca Zilânia Mariano Sousa (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará - UFC/Sobral

Prof. Dr. Roberto Tatiwa Ferreira
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dra. Alessandra de Araújo Benevides
Universidade Federal do Ceará - UFC/Sobral

AGRADECIMENTOS

A Deus por me proporcionar perseverança, amparo espiritual durante toda a minha vida.

À minha mãe, Marlene Sampaio, pelo apoio e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações, mesmo diante de tantas adversidades, viúva, com cinco filhos pequenos e sem acesso aos estudos, soube passar para os filhos seus valores caros de respeito, tolerância e o pensamento de que somente a educação pode transformar vidas.

À minha filha, Maria Liz, pelo seu amor incondicional, pelas ausências durante toda essa jornada de aulas, de pesquisa e elaboração do trabalho.

Aos meus irmãos, Gilson, Roselane, Gilsilene e Nágela Sampaio pela amizade e atenção dedicadas quando sempre precisei e aos meus sobrinhos, Gabriele, René, Luane e Hana Sampaio, pela alegria e disposição em ajudar.

À minha amiga e companheira, Paula Ripardo, pelo amparo material, emocional e pelo exemplo de dedicação e generosidade.

Às amigas Ana Aragão, Nísia Angélica e meu amigo Juscelino, por acolher meu coração tantas e tantas vezes.

À minha inspiradora professora e orientadora, Zilânia Mariano, pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo e revisão do trabalho e pela disposição em me orientar.

À minha coorientadora, Celina Oliveira, pelas contribuições, cálculos e correções do trabalho. A todos os meus amigos do curso de graduação, particularmente a minha amiga Lucineide da Silva, pela parceria nos estudos desde 2019, sempre com o espírito colaborativo e à Isadora Osterno pelas aulas e explicações nos finais de semana.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, da minha agência Papicu, meus amigos de estrada Weyne, Pedro Manoel, Rai Camelo, Vanessa de Souza, Ellen Albuquerque, Olávia Torres, Indira Meira, Suzana Batista, Janaina Diógenes e ao G8, Sônia Freire, Fernanda Figueroa, Roberta Camargo, Sara Sanches, Luciana Sabanay, Walleria Sampaio, Karla Revert, Danielle Alves, pessoas as quais admiro pelo trabalho contínuo e incansável de impactar pessoas.

À Alessandra Volkmer, Cristine Sanchi e Sônia Freire e Germana Mcgregor, pelo auxílio e contribuição no trabalho.

Também quero agradecer à Universidade Federal do Ceará e o seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a probabilidade de mulheres ocuparem um cargo de gestão no setor bancário e verificar o impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a ocupação do cargo de gerência numa instituição financeira. Para a consecução desses objetivos, foi utilizada uma amostra disponibilizada pela instituição contendo informações socioeconômicas dos funcionários em 2017 e 2022. A partir destes dados, estimou-se dois modelos econométricos, a saber: logit e Diferenças em Diferenças para variável dependente de escolha binária, seguindo o método de Athey and Imbens (2006). No primeiro modelo, verificou-se que houve um aumento na probabilidade de uma mulher assumir um cargo de gestão, ao comparar 2017 e 2022. Ademais, foi observado que ocorreu uma redução na disparidade de gênero nesta instituição financeira, cuja desigualdade de oportunidade de ser gerente reduziu de 0,13 p.p., em 2017, para 0,12 p.p. em 2022. Os resultados do modelo de Diferenças em Diferenças mostraram um efeito positivo e significativo em 2022 para as funcionárias que participaram do Programa de Liderança Feminina da instituição financeira, em que a probabilidade dessas mulheres assumirem um cargo de gestão é cerca de 15% maior do que aquelas que não participaram.

Palavras chave: Gênero. Liderança feminina. Logit. Diferenças em Diferenças.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the probability of women occupying a management position in the banking sector and to verify the impact of the Women's Leadership Program on the occupation of a management position in a financial institution. To achieve these objectives, a sample was used, made available by the financial institution, containing socioeconomic information of employees in 2017 and 2022. From these data, two econometric models were estimated, namely: logit and Differences-in-Differences for binary choice dependent variable, following the method of Athey and Imbens (2006). In the first model, it was found that there was an increase in the probability of a woman assuming a management position, when comparing 2017 and 2022. Furthermore, it was observed that there was a reduction in the gender gap in this financial institution, whose inequality of opportunity to be a manager reduced from 0,13 p.p. in 2017 to 0,12 p.p. in 2022. The results of the Differences-in-Differences model, showed a positive and significant effect in 2022 for female employees who participated in the financial institution's Women's Leadership Program, where, the probability of these women taking a management position is about 15% higher than those who did not participate.

Keywords: Gender. Female leadership. Logit. Differences in Differences.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Infográfico 1: Participação de Mulheres em Cargos de Liderança na Instituição Financeira em 2017.....	18
Figura 2 - Infográfico 2: Participação de Mulheres em Cargos de Liderança na Instituição Financeira em 2022.....	18
Figura 3 - Mapa 1: Porcentagem de Mulheres por Estado que Assume Cargos de Gerência.....	32
Figura 4 - Mapa 2: Porcentagem de Mulheres por Estado que Participaram do Workshop /Mentorias.....	33
Figura 5 - Mapa 3: Porcentagem de Mulheres por Estado que Participaram do Workshop/Mentorias e Assumiram Cargos de Liderança.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das Variáveis.....	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística Descritiva das Variáveis para os Gerentes em 2017 e 2022.....	29
Tabela 2 - Características das mulheres gerentes em 2017 e 2022.....	30
Tabela 3 - Análise Descritiva das Mulheres Participantes da Política em 2017 e 2022.....	30
Tabela 4 - Efeitos Marginais do Modelo Logit.....	36
Tabela 5 - Resultado do Impacto do Programa de Liderança Feminina.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPF	Cadastro de pessoa física
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Recursos Humanos
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
PLF	Programa de Liderança Feminina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Inserção e discriminação da mulher no mercado de trabalho.....	14
2.2	Representatividade feminina em cargos de liderança no setor financeiro.....	15
2.3	Programa de Liderança Feminina.....	16
2.4	Estudos empíricos.....	19
3	METODOLOGIA.....	23
3.1	Variáveis e base de dados.....	23
3.2	Modelos econométricos.....	24
3.2.1	<i>Modelo Logit.....</i>	<i>24</i>
3.2.2	<i>Modelo de Diferenças em Diferenças.....</i>	<i>25</i>
4	RESULTADOS.....	28
4.1	Resultados dos modelos econométricos.....	33
4.1.1	<i>Modelo Logit.....</i>	<i>33</i>
4.1.2	<i>Resultado do Método Diferença em Diferença.....</i>	<i>35</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

O legado da divisão da esfera da produção e reprodução a partir da expansão do capitalismo industrial, consagrando essa divisão também como sexual, definiu o que seria o “papel” mais adequado para as mulheres. Quando a produção manufatureira se transferiu da casa para a fábrica, a ideologia da feminilidade começou a forjar a esposa e a mãe como modelos ideais. A mulher passa a ter um papel secundário na estrutura familiar e o desenvolvimento de uma ideia mais rigorosa da inferioridade feminina (Davis, 1944).

Historicamente, verificamos a resistência e as lutas das mulheres para modificar tal estrutura arraigada em toda a sociedade, e apesar dos avanços observados e conquistas alcançadas, como o direito ao voto em 1932, o Estatuto da Mulher Casada (1962), a Lei do Divórcio (1977), a Lei Maria da Penha (2006), etc., ainda há uma longa caminhada para alcançar a paridade de gênero no Brasil. De acordo com o Global Gender Gap Report (2020), publicado pelo Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupa a 92ª posição (dentre 152 países) no índice de paridade de gênero.

Segundo Oliveira (1993), apesar dos direitos conquistados na esfera das relações de trabalho, da crescente defesa em torno da empregabilidade feminina e da melhoria dos seus níveis de qualificação, aspectos sobre discriminação, desigualdade salarial e segregação entre gêneros na distribuição de cargos profissionais em diferentes setores e tipos de funções nas empresas em geral ainda são verificados. Dessa forma, ainda se observa uma ausência de isonomia e equidade de tratamento para os gêneros masculino e feminino no mercado de trabalho.

Uma possível explicação para as disparidades salariais de gênero pode ser apontada pela descontinuidade da trajetória da mulher no mercado de trabalho como consequência de algum período que ela exerce para se dedicar à maternidade, o que reforça a ideia de um *gap* de salário entre os gêneros no mercado de trabalho, de forma que esta interrupção para a maternidade faz com que elas, pelos menos nesse período, esteja com alguma defasagem na aquisição de qualificações e, portanto, tenha alguma desvantagem no que se refere à acumulação de capital humano em relação aos homens (BORJAS, 2012).

Outro aspecto relevante no âmbito do mercado de trabalho refere-se à qualificação profissional dada pela distribuição por gênero em alguns cursos de ensino superior. Entre os cursos com maior predominância de mulheres está o de Pedagogia (92,5%); Serviço Social (89,9%); Nutrição (84,1%); Enfermagem (83,8%); Psicologia (79,9%) e Fisioterapia (78,3%). Ademais, percebe-se que, em relação aos cursos de Ciências Exatas, almejados pelo setor

financeiro, como Ciência da Computação, Engenharia, Matemática, Ciências Econômicas, existe a predominância de homens (AGÊNCIA BRASIL EBC, 2022). Nessa perspectiva, em trabalhos de disparidade por gênero deve-se enfatizar o viés de seleção das áreas profissionais que predominam na escolha do público feminino, pois é um aspecto que influencia, em parte, as disparidades observadas e evidenciadas na literatura.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019, a população do Brasil acima de 25 anos com ensino superior completo era composta por 19,4% de mulheres e 15,3% de homens, no entanto, o salário médio das mulheres era, em média, 22,45% menor do que o salário dos homens. Conforme Costa e Dinis (2020), dentre os principais bancos do país, apenas 10% dos altos cargos executivos são ocupados por mulheres.

A base da pirâmide organizacional das maiores instituições financeiras com atuação no Brasil apresenta bons níveis de representatividade feminina (48,3%), como mostra o Censo Diversidade 2014 realizado pela Febraban. No entanto, a participação de mulheres em cargos de gerência, superintendência e direção (14,8%) ainda é bem inferior à dos homens. Conforme Queiroz, Gonçalves e Kruger (2017), o fato de as mulheres ocuparem proporções inexpressivas de cargos profissionais de gestão e chefia pode ser apontado como um dos fatores que contribuem para esta diferença de rendimento entre os gêneros no mercado de trabalho.

É no tema sobre a representatividade da mulher em cargos de liderança que a presente pesquisa busca contribuir com a literatura sobre participação feminina no mercado de trabalho. A partir disso, tem-se como objetivo verificar a probabilidade de as mulheres ocuparem um cargo de liderança, representado aqui como cargos de gestão no setor financeiro, para o ano de 2017 e 2022. Para tanto, foi realizado um estudo de caso considerando as informações sobre os funcionários de uma importante instituição financeira no Brasil. Cabe destacar que esta instituição vem realizando desde 2018 ações voltadas para a equidade de gênero como a implantação de programas de mentorias e *workshops*, a exemplo do Programa de Liderança Feminina, cujo objetivo é o de reduzir as desigualdades e combater à discriminação de gênero e, assim, tornar favorável a ocupação das mulheres em cargos de gestão dessa instituição. Acrescenta-se ainda como objetivo à análise do efeito do Programa de Liderança Feminina, realizado nessa instituição a partir de 2018, sobre a probabilidade de essas mulheres assumirem um cargo de gestão.

Nessa perspectiva, insere-se como problema de pesquisa responder à seguinte questão: ser mulher diminui a probabilidade de assumir um cargo de gestão na referida instituição? Esse efeito diminuiu entre os anos de 2017 e 2022? O Programa de Liderança Feminina desta instituição financeira aumenta a probabilidade dessas mulheres ocuparem

cargos de gerência?

Como hipótese desta pesquisa, espera-se que o fato de ser mulher afete de forma negativa a probabilidade de a mesma assumir cargos de gestão. No entanto, acredita-se que esse efeito negativo tenha diminuído entre os anos analisados (2017 e 2022), uma vez que, a partir de 2018, a instituição deste estudo tem adotado programas de incentivo a igualdade de gênero como o já citado Programa de Liderança Feminina. Sendo assim, é possível sugerir que tal programa tenha influenciado na redução das desigualdades de gênero, tendo possivelmente um efeito positivo sobre a empregabilidade das mulheres funcionárias desta instituição para ocupar cargos de gestão.

Com isso, este estudo busca contribuir com a literatura sobre desigualdades de gênero no mercado de trabalho ao verificar o efeito de um Programa inovador, criado recentemente numa renomada Instituição do setor bancário, que visa capacitar e incentivar mulheres a assumirem cargos de gestão.

Além desta introdução, esta dissertação apresenta a seguinte estrutura, a saber: na segunda seção tem-se o referencial teórico acerca da literatura sobre inserção e discriminação da mulher no mercado de trabalho, a sua representatividade em cargos de liderança nas empresas e no setor financeiro. Na terceira seção foi descrita a base de dados e as variáveis de estudo para os modelos econométricos. Na quarta seção mostra-se os resultados da pesquisa. Na quinta seção foram evidenciadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca abordar os temas sobre discriminação da mulher no mercado de trabalho e a atuação feminina no setor financeiro sobre uma contextualização das mulheres em cargos de liderança. Em seguida, descreve o Programa de Liderança Feminina com os seus desdobramentos como a Mentoria Voluntária, que possivelmente tenha contribuído para favorecer a inserção das mulheres em cargos de liderança na instituição financeira, foco do estudo de caso desta pesquisa. Por fim, a última subseção trará estudos empíricos da literatura nacional e internacional sobre fatores determinantes da inserção da mulher no mercado de trabalho e sobre temática de disparidades de gênero no mercado de trabalho.

2.1 Inserção e discriminação da mulher no mercado de trabalho

Conforme o estudo do IPEA (2011), pode-se verificar que o século XX proporcionou algumas mudanças para os direitos das mulheres na sociedade, bem como, no mercado de trabalho. No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer para atingir uma igualdade plena de direitos para todos. Apesar dessas transformações, quando se compara a participação dos dois gêneros no mercado de trabalho remunerado, observa-se uma predominância masculina, sobretudo em cargos de liderança (MELO; THOMÉ, 2018). Borjas (2012) destaca que ainda é recorrente observar problemas como segregação de gênero quanto aos cargos profissionais e diferenças salariais entre os gêneros no mercado de trabalho.

No âmbito das organizações ainda se observa o pensamento da distinção entre trabalhos para homens e para as mulheres, ou seja, tem-se uma visão discriminatória, no qual é simbolizada para a figura da mulher a representação da família e, desse modo, podem exercer atividades relativas à recepção e acolhida, pois, refletem para as empresas este tipo de imagem. Segundo Resmini (2015), a hierarquização dos cargos profissionais na divisão de masculino e feminino resulta de uma construção social para os gêneros baseada em atributos e funções que conferem a cada um destes gêneros.

Ainda sobre discriminação de gênero no mercado de trabalho, destaca-se a discriminação ocupacional que se deve às barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançarem cargos de maior nível hierárquico (CHÁVEZ; RÍOS, 2014). Como apontado por Silva, Carvalho e Silva (2017), mesmo que as mulheres se qualifiquem e se preparem de forma acadêmica e profissionalmente mais que os homens, elas não encontram oportunidades para preencherem os cargos de liderança, e, quando os assumem, passam por situações recorrentes

de discriminação e sofrem com as desigualdades salariais existentes entre os gêneros. Ademais, para que sejam promovidas, as mulheres são submetidas a critérios mais rigorosos do que os homens e têm de mostrar constantemente suas competências, pois permanecem continuamente em avaliação (MELO; LOPES, 2012).

2.2 Representatividade feminina em cargos de liderança no setor financeiro

Segundo Costa e Dinis (2020), o *gap* de gênero no Brasil está disseminado em todos os setores, sendo a indústria financeira uma representante particularmente interessante dessa realidade. Apesar de observarmos algum aumento na representatividade feminina em posições de liderança nos últimos anos, o ritmo é lento e ainda estamos longe de uma situação de equilíbrio. O estudo indica um aumento na representatividade feminina em posições de liderança nos últimos anos nesse setor. Globalmente, entre 2016 e 2019, o percentual de mulheres em comitês executivos cresceu de 16% para 20%, enquanto em conselhos, o percentual cresceu de 19% para 23%. Ainda assim, o percentual de mulheres que ocupam altos cargos executivos está abaixo do que seria esperado, dada a representatividade feminina na sociedade. As autoras ainda apontam que além de serem minoria no mercado de trabalho e no setor financeiro, as mulheres enfrentam desafios no ambiente profissional, como ascender a partir dos cargos de média gerência, conciliar com a maternidade e lidar com perdas de bonificação.

Siqueira e Binotto (2011), relata que a baixa participação feminina em cargos de liderança pode estar associada a fatores como a desconfiança no potencial das mulheres em exercer determinadas atividades de liderança, o que leva muitos a questionarem se determinado cargo de gerência na empresa não seria mais adequado para um homem. Diante da dificuldade de se inserir nesses ambientes, as mulheres tendem a fazer maior esforço do que os homens, em geral, para desempenhar as funções profissionais nestes cargos de gestão, superando os diversos obstáculos impostos pela presença da discriminação e da intolerância de gênero.

Apesar dos desafios postos para o cargo de liderança numa organização, que visa a maximização do lucro e a elevação do valor de mercado da empresa, as mulheres se mantêm perseverantes no desenvolvimento de suas atividades profissionais. Algumas empresas reconhecem a capacidade de as mulheres executar multitarefas, a valorização do trabalho em equipe, a perseverança e constância, o menor imediatismo, a capacidade de raciocinar no longo prazo, flexibilidade e a busca por desenvolvimento constante. Essas características também incentivam a organização a oferecer espaço e desenvolvimento para mulheres (SILVA, 2016).

É nesse sentido que a Instituição financeira foco deste estudo de caso, vem propondo ações voltadas para a equidade de gênero, como o Programa de Liderança Feminina, cujo objetivo é minimizar a desigualdade de gênero e o combate à discriminação. O intuito deste programa é favorecer a promoção da equidade de gênero, quadros funcionais femininos e a ocupação de cargos de liderança por mulheres.

2.3 Programa de Liderança Feminina

O Programa Liderança Feminina foi criado em 2018 com o objetivo de identificar os fatores que impossibilitavam a ascensão feminina e a prontidão das lideranças para a mudança, bem como, fomentar a disseminação da cultura de equidade de gênero numa instituição financeira. Neste sentido, o desenvolvimento das competências da liderança feminina viria por meio de um ambiente de discussão que promovesse o empoderamento feminino e apoiasse a participação das mulheres em posições estratégicas.

Em 2018, a Divisão de Pessoas (RH) da instituição financeira realizou reuniões de trabalho e enviou e-mails para todos os funcionários da instituição com perguntas sobre as dificuldades e barreiras enfrentadas pelas mulheres para ascensão profissional. Conforme as respostas, foram realizados diagnósticos e mais pesquisas com 717 gestores, um workshop com 57 gestores, videoaulas para 29.995 funcionários e Coaching com 292 gestores sobre o tema da Liderança Feminina. Foram disponibilizados cursos como Diversidade de Gênero, Barreiras Invisíveis, de Como Trilhar um Caminho de Sucesso na Liderança e, ainda, atividades colaborativas para promover discussões sobre determinado tema relacionado à equidade de gênero, auxiliando na construção do conhecimento coletivo e transformação cultural.

O diagnóstico apontou que 89% das mulheres, as quais responderam as pesquisas através de e-mail, sentiam-se motivadas a assumir novos cargos gerenciais; 70% das gestoras sentiam-se inspiradas pela liderança da Instituição Financeira; 71% das gestoras tem clareza dos requisitos necessários para a ascensão e 50% das mulheres acreditavam que as diretrizes estratégicas do Banco permitiam a ascensão da liderança feminina. Quanto às barreiras para a liderança feminina, o diagnóstico apontou que os homens tendem a nomear outros homens e que a atuação como gestora dificultava cumprir as responsabilidades familiares.

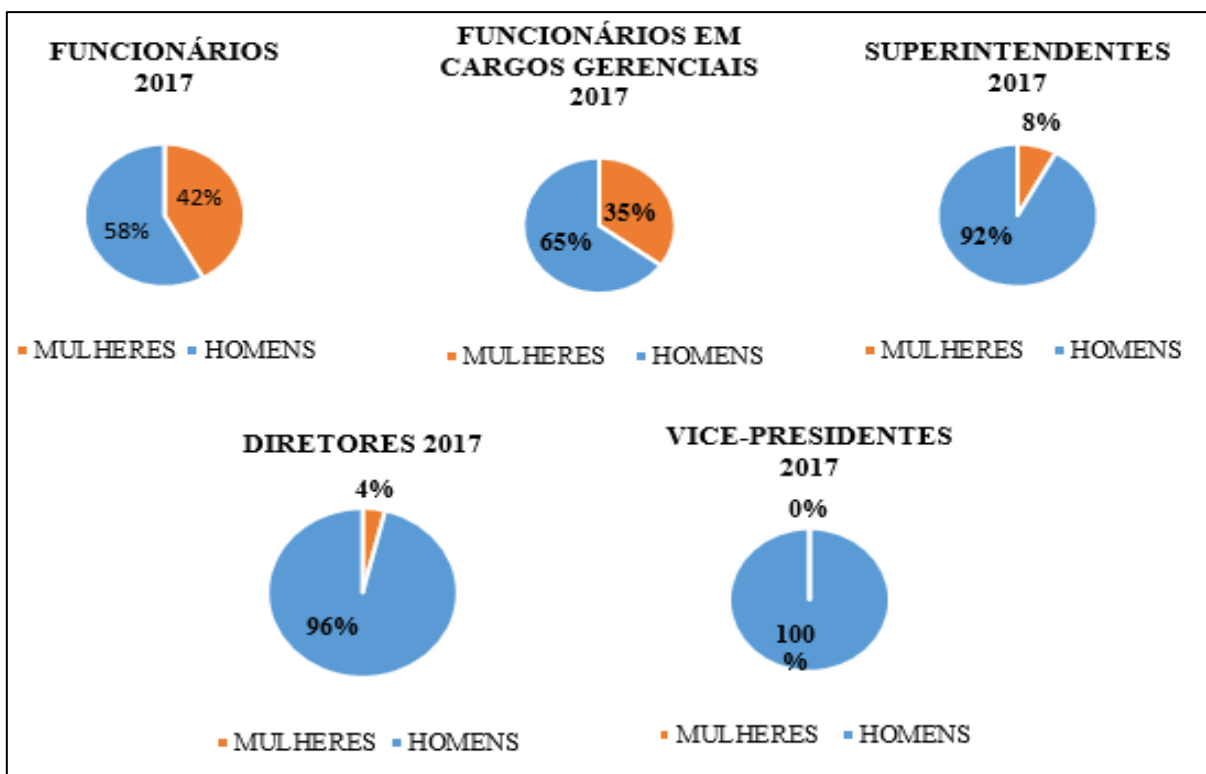
Após a implementação do Programa Liderança Feminina em 2018 conforme citamos acima, houve uma mobilização voluntária do corpo funcional feminino da instituição no sentido de criar grupos para disseminação de informações, de capacitação, de divulgação de oportunidades de cargos e de mentorias voluntárias, em diversas cidades do Brasil com *lives*,

palestras, reuniões, etc. Atividades exercidas fora do expediente de trabalho, numa mobilização em prol da ascensão de mulheres em cargos de gestão, engajando, estimulando e convidando mulheres em cargos de liderança a repassarem seus conhecimentos, compartilharem suas trajetórias e mostrarem os caminhos a percorrer visando a ascensão. Tinham o intuito de fornecer um aprendizado em temas relevantes para as funcionárias da Instituição Financeira, de forma a encorajá-las, capacitá-las. Foram criadas também jornadas com temas importantes como: Investimentos Financeiros, Inteligência Emocional, Tecnologias e Inovações, Open Banking, Jornada ASG (Ambiental, Social e de Governança), entre outras, as quais foram realizadas durante o período compreendido da pesquisa. Dentre as várias mobilizações que aconteceram, as Mentorias Voluntárias foram as mais expressivas e de maior alcance. Correspondiam a Mentorias Individuais, onde a funcionária solicitava a outra com maior experiência, para lhe mentorar e, em Grupos, onde várias se cadastravam como mentoras e mentoradas, onde as inscrições eram realizadas através de formulário forms, e a divulgação era feita pelos grupos no whatsapp, corporativos e informais, e-mails e convites para todas as funcionárias que participavam dos grupos de liderança. Representantes de cada Estado (lideranças naturais, mulheres que assumiam a responsabilidade de implantar o grupo em seu Estado), eram responsável em divulgar no seu grupo e organizar no mínimo 2 (duas) mentoras para cada grupo com até 10 (dez) mentoradas. As mentoras, das primeiras mentorias em grupo, recebiam treinamento e um manual de Mentoria, para também atuarem como mentoras na próxima edição, de forma a continuar o processo e expandir o movimento. A existência de um grupo de coordenação geral, a qual passou a ser denominada de G8 devido ao número de 8 integrantes, com o auxílio das representantes de cada estado, facilitou a organização dos trabalhos em todo o país.

Apesar da Mentoria Voluntária não ser uma ação institucional, consideramos, para efeito deste trabalho, como um desdobramento do Programa Liderança Feminina implantado pela Instituição Financeira, devido ao seu alcance e expressão. Ambas ações, Mentoria Voluntária e Programa de Liderança Feminina, se entrelaçam e se permeiam entre o intitucional e o voluntariado, numa sinergia de transformação cultural e promoção da equidade de gênero.

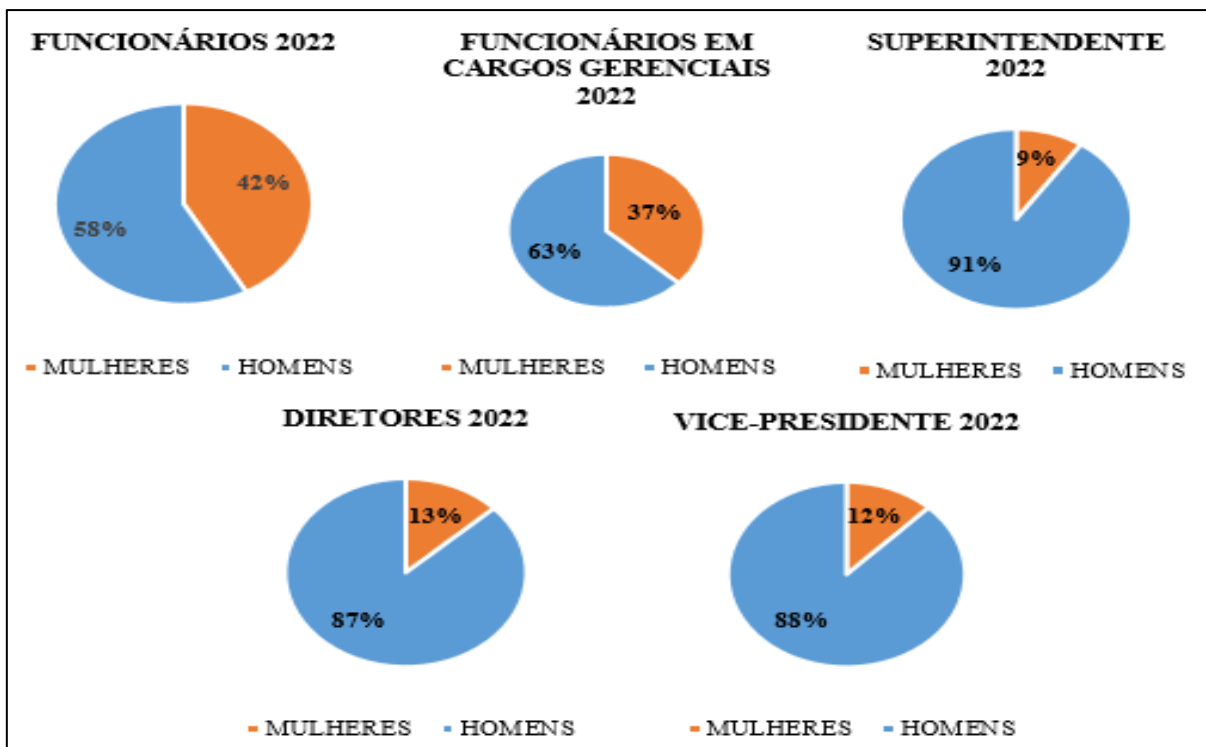
Nos infográficos a seguir são apresentadas estatísticas da participação de mulheres em cargos de liderança. Em 2017 a Instituição Financeira tinha um total de 104.009 funcionários, em 2022 de 89.459 funcionários. A explicação para a redução no quadro de funcionários na ordem de 13,99%, advêm das aposentadorias voluntárias, do Programa de Adequação de Quadros (PAQ) e o Plano Extraordinário de Incentivo à Aposentadoria.

Figura 1 – Infográfico 1: Participação de Mulheres em Cargos de Liderança na Instituição Financeira em 2017



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2 – Infográfico 2: Participação de Mulheres em Cargos de Liderança na Instituição Financeira em 2022



Fonte: Elaborado pela autora.

Por estes números, observa-se uma diferença significativa nas participações de homens e mulheres em relação a distribuição de todos os cargos profissionais supracitados para funcionários desta instituição bancária. Verifica-se que quanto maior o patamar de liderança de um cargo, menor é a participação de mulheres.

É sob esta perspectiva, que a implementação do Programa de Liderança Feminina da instituição financeira e seus desdobramentos como o programa de Mentoria Voluntária (capacitação de mulheres por outras mulheres, criado pelas próprias funcionárias da instituição em vários estados), visa contribuir para que ocorra uma transformação no âmbito corporativo, descrito nos dados acima, em favor da construção e consolidação de um cenário com maior participação feminina, com toda a sua interseccionalidade étnica e cultural, tornando os cargos de liderança com acesso mais democrático e justo sem distinções de classe social, raça ou orientação sexual no âmbito de atuação dos funcionários nesta empresa. Sendo assim, acredita-se que o referido Programa possa ter efeitos positivos em reduzir as disparidades de gênero desta instituição, incentivando, desse modo, maior participação das mulheres em cargos de gestão.

2.4 Estudos empíricos

O debate internacional sobre a importância da influência feminina no mercado de trabalho resultou em diversos artigos empíricos que procuraram evidenciar os aspectos discriminatórios contra profissionais do sexo feminino, a fim de apresentar as principais causas da discriminação para subsidiar e promover políticas públicas em diversos países dispostos a reduzir a discrepância de gênero.

Nessa perspectiva, vários países como, por exemplo, a Noruega, introduziram leis que obrigam cotas de gênero para membros do conselho corporativo das empresas para aumentar a presença feminina. Maida e Weber (2020), avaliando a lei italiana de 2011, “Golfo-Mosca”, (que instalou um aumento gradual na cota de gênero no qual permanece em vigor por três renovações do conselho de empresas listadas no país), concluíram que, embora a reforma tenha aumentado substancialmente a participação feminina em conselhos corporativos, não foi evidenciado efeitos de transbordamento sobre a representação de mulheres no alto escalão ou posições de ganhos superiores. A estratégia empírica realizada pelos autores para se chegar nestas conclusões, combinou três tipos diferentes de variação para identificação do efeito representação do conselho: variação no tempo da eleição do conselho, inclusão de empresas de comparação correspondentes que são afetados pela reforma, através da realização de uma análise de diferença em diferença e a consideração da heterogeneidade no incentivo para ajustes

do conselho gerado pela reforma da política na empresa.

O trabalho de Bertrand *et al.* (2018), através da aplicação de um modelo de probabilidade linear para a política de cota de gênero na Noruega vai de encontro aos resultados visto acima, concluindo que as políticas de cotas do conselho por si só são ineficazes para aumentar representação em altos cargos corporativos, pelo menos no curto prazo.

Por outro lado, Tate e Yang (2015), com base em dados de empregados e fábricas do Bureau of the Census nos EUA e aplicando estimativa Dif in Dif, evidenciaram que as diferenças salariais e de representação feminina é significativamente reduzida quando as mulheres ocupam cargos de liderança nas empresas.

Bertrand, Goldin e Katz (2010), com dados de egressos da faculdade de negócios da Universidade de Chicago entre 1996 e 2006, e aplicando uma regressão logarítmica, observaram que, embora o público masculino e feminino que concluíram seus MBAs tem ganhos quase idênticos no início de suas carreiras, seus ganhos logo divergem com a discrepância de ganhos masculinos atingindo quase 60 pontos logarítmicos, uma década após a conclusão do MBA.

Blau e Kahn (2017) através de uma revisão sistemática da literatura e utilizando de microdados do Panel Study of Income Dynamics - PSID ao longo de 1980-2010, forneceram *insights* de evidências empíricas sobre a extensão e tendências das disparidades salariais entre homens e mulheres, que diminuíram consideravelmente ao longo deste período. Enquanto as variáveis convencionais de capital humano explicaram pouco sobre a diferença salarial entre homens e mulheres, as interrupções da força de trabalho das mulheres e jornadas mais curtas no trabalho permanecem significativas em ocupações altamente qualificadas, possivelmente devido a terem filhos e serem casadas. Diferenças de gênero em ocupações e indústrias, bem como diferenças nos papéis de gênero e a divisão do trabalho por gênero continuam sendo importantes.

Trabalhos recentes como os de Theodoropoulos, Forth e Bryson (2022), realizado com dados de empregados na Grã-Bretanha feita pela pesquisa britânica Workplace Employee Relations Survey - WERS, entre 2004 e 2011, ressaltam a importância da participação feminina em cargos de gerência como elementos essenciais para mitigação das disparidades referentes à representatividade feminina e salarial, dado o considerável nível constatado da discriminação na conjuntura atual. Foi observado que a disparidade salarial entre homens e mulheres é substancialmente menor nos locais de trabalho com uma proporção maior de gerentes do sexo feminino. Além disso, foi evidenciado que uma parcela maior de gerentes do sexo feminino tem uma associação mais forte com o tamanho da diferença salarial entre homens e mulheres

nos locais de trabalho onde os gerentes têm responsabilidade pela definição de salários. Ou seja, mulheres são mais propensas a serem pagas de forma equitativa quando os gerentes (do sexo feminino) têm poder discricionário na forma como definem a remuneração ou recompensam o desempenho dos trabalhadores.

Vários resultados empíricos encontrados na literatura internacional transbordam nos trabalhos realizados no Brasil, entretanto, a heterogeneidade do grau de discriminação de gênero entre os países é esperado e tem forte relação com a formação histórica econômica, como foi o caso do Brasil.

Para Bruschini e Lombardi (2008), a discussão do papel da participação feminina no mercado de trabalho e suas disparidades eclodiu no Brasil a partir da década de 70 devido a expansão da industrialização no país e o conseqüente crescimento econômico, favorecendo a incorporação de trabalhadores do sexo feminino. Entretanto, neste período, vários empecilhos culturais, demográficos e econômicos ainda retardavam um efetivo avanço de representatividade da mulher em determinados cargos que exigiam maior escolaridade, dedicação e que tinham uma forte cultura da presença masculina. No entanto, com os avanços na ampliação do acesso a métodos contraceptivos, da educação através das matrículas no ensino médio e superior, de movimentos sociais e de leis trabalhistas de amparo ao público feminino, as mulheres avançaram na ocupação de ambientes e de cargos de gerência.

Nessa perspectiva, vários trabalhos empíricos nacionais buscaram evidenciar as disparidades ocupacional e salarial contra as mulheres, além de identificar os determinantes da inserção da mulher no mercado de trabalho. Mincato *et al.* (2013) por exemplo, com dados da Relação Anual de Informações Socioeconômicas (RAIS), referente ao município de Caxias do Sul – RS, entre os anos de 2001 e 2011, evidenciaram existir no mercado de trabalho formal segregação ocupacional e salarial contra mulheres, sendo constatado que as ocupações onde a participação feminina é maior, a disparidade salarial é menor.

Já Barbosa (2014), com dados da PNAD, entre 1992 e 2012, buscou descrever e quantificar a evolução da taxa de participação feminina em ocupações formais no Brasil a fim de identificar os fatores que atuam na inserção das mulheres no mercado de trabalho. Para esta finalidade, foi utilizado o método probit e indicaram que a educação tem um impacto positivo na probabilidade de as mulheres participarem no mercado de trabalho brasileiro, sendo este efeito bastante acentuado para as mulheres na faixa de mais de onze anos de estudo. Ser mãe de crianças até a faixa de 12 anos tem impacto negativo na probabilidade de a mulher participar no mercado de trabalho.

Além disso, os autores evidenciaram que a renda domiciliar per capita, descontada

da renda da mulher, não apresentou efeito significativo na participação da mulher. A presença de idosos no domicílio tem impacto negativo, inibindo a oferta de trabalho da mulher. A variável de raça/cor apresentou menor propensão a trabalhar das mulheres brancas, sugerindo que as mulheres negras tendem a participar mais do mercado de trabalho, apesar da discriminação racial existente. Por fim, os resultados da localização geográfica indicaram que as mulheres da região Sul têm maior parcela de participação do mercado de trabalho, seguidas respectivamente pelas do Centro-Oeste, Sudeste, Norte e Nordeste. Além disso, verificou-se que mulheres residentes na zona urbana têm maiores chances de entrada no mercado de trabalho do que as mulheres residentes na zona rural.

Também com dados da PNAD, Costa (2007), analisou os determinantes da participação da mulher no mercado de trabalho, buscou avaliar em que medida as escolhas das mulheres se encontram limitadas por barreiras, como os observados por Bruschini e Lombardi (2008), e os destacados no trabalho de Cavalli (2019), como a maternidade, a disponibilidade de horários, a dupla jornada de trabalho e, ainda, a dificuldade em ter sua competência e capacidade profissional reconhecidas. Nessa perspectiva, Costa (2007) se utiliza dos modelos econométricos: probit, para verificar os determinantes da participação das mulheres no mercado de trabalho e do logit multinomial e ordenado para análise das variáveis dependentes multicatóricas (tipo de inserção no mercado de trabalho e tipo de jornada semanal). Os resultados dos modelos convergiram para os achados nos trabalhos citados anteriormente.

Costa (2007) encontrou que o nível educacional tem efeito positivo e significativo nas chances de as mulheres ocuparem cargos no mercado. A idade apresentou relação significativa em forma de U invertido. A presença de filhos apresenta efeito negativo na participação de mulheres. Entretanto, a presença de creches afeta positivamente e significativamente a participação feminina.

Quando se analisa mulheres pobres entre faixas de educação é observado efeito positivo a cada intervalo de anos a mais de estudo. A cor revelou uma menor propensão a trabalhar de mulheres brancas enquanto mulheres negras tendem a ter maior participação no mercado de trabalho. Quanto ao estado civil da mulher foi constatado que ser casada tem probabilidade menor de participação no mercado. Esse resultado pode estar relacionado ao efeito encontrado para a renda não-laboral das mulheres que apresentou relação negativa com as chances de a mulher ingressar no mercado de trabalho. Finalizando, a variável por região apresentou uma maior propensão de participação de mulheres residentes no Sudeste, Sul e Centro- Oeste.

Por fim, diferente do trabalho de Mincato *et al.* (2013), que preocupou-se em

identificar em quais setores da atividade econômica as mulheres passaram a atuar mais fortemente, Scorzafave e Menezes-Filho (2006) com dados da PNAD e utilizando uma análise de decomposição da variação da taxa de participação na força de trabalho (TPFT) feminina procuraram investigar as características socioeconômicas das mulheres participantes do mercado de trabalho. A principal conclusão é que a contínua melhoria do nível educacional conquistado pelo público feminino entre 1982 e 2002 contribuiu para o crescimento da TPFT feminina, sendo observado uma relação positiva entre escolaridade e taxa de participação, o que vai em direção aos achados por Barbosa (2014). Vale ressaltar que este crescimento de representatividade se deu por uma parcela substancial de mulheres brancas e com 4 a 11 anos de estudo, o que indica que além da discriminação de gênero existe uma significativa discriminação de cor/raça e do nível educacional.

3 METODOLOGIA

3.1 Variáveis e base de dados

Para desenvolvimento deste estudo será utilizada uma base de dados, disponibilizada pela instituição financeira, que contém informações socioeconômicas dos funcionários e características regionais das agências pertencentes a esta Instituição no Brasil. Além disso, através de um identificador foi possível estabelecer o acompanhamento longitudinal destes funcionários entre 2017 e 2022. Por fim, a Instituição forneceu uma lista de participação que permitiu identificar as mulheres que participaram mais diretamente do Programa de Liderança Feminina criado em 2018 e das Mentorias Voluntárias realizadas nesse período de 2018 a 2022 na referida instituição. O Quadro 1 sintetiza essas informações e descreve o conjunto de fatores individuais e contextuais considerados na análise empírica.

Quadro 1 – Descrição das Variáveis

Variáveis	Descrição
Gestão	1 se o indivíduo assume um cargo de gestão na Instituição; 0 caso contrário.
Programa liderança Feminina	1 se a mulher participou do Programa; 0 caso contrário
Tempo	1 para 2022; 0 para 2017
Sexo	
Feminino	1 se mulher; 0 se homem
Cor/Raça	
Branco	1 se branco; 0 caso contrário
Negro	1 se negro; 0 caso contrário
Escolaridade	
Médio	1 se indivíduo possui ensino médio completo; 0 caso contrário
Superior	1 se indivíduo possui ensino superior completo; 0 caso contrário
Pós graduação	1 se indivíduo possui pós graduação; 0 caso contrário
Características da Agência	
Capital	1 para funcionários que trabalham em agências bancárias localizadas na capital dos estados brasileiros; 0 caso contrário.

Continua

Quadro 1 – Descrição das Variáveis

Variáveis	Descrição
Norte	1 se a agência está localizada na Região Norte; 0 caso contrário
Nordeste	1 se a agência está localizada na Região Nordeste; 0 caso contrário
Sudeste	1 se a agência está localizada na Região Sudeste; 0 caso contrário
Sul	1 se a agência está localizada na Região Sul; 0 caso contrário
Centro-Oeste	1 se a agência está localizada na Região Centro-Oeste; 0 caso contrário

Fonte: Elaboração própria

3.2 Modelos econométricos

Para verificar as disparidades de gênero na probabilidade de assumir um cargo de gestão na Instituição Financeira, este estudo optou por estimar um modelo Logit em dois períodos no tempo, 2017 e 2022. Além disso, com o intuito de verificar se, dentre as mulheres, a participação no Programa Liderança Feminina aumenta a probabilidade de assumir um cargo de gestão, estimou-se um modelo de diferença em diferença, a partir do método desenvolvido por Athey and Imbens (2006). Estes métodos estão descritos de forma detalhada a seguir.

3.2.1 Modelo Logit

Para realizar a estimação dos fatores que afetam a probabilidade de o indivíduo ocupar um cargo de gerência na instituição financeira, estimou-se um modelo logit binário. O modelo de variável dependente binária do tipo Logit pode ser expresso por uma função densidade característica de uma distribuição de probabilidade logística e, seguindo Greene (2012), a forma da função densidade deste modelo pode ser dada por:

$$Prob(Y = 1/x) = \frac{\exp(x'\beta)}{1+\exp(x'\beta)} = \Lambda(x'\beta) \quad (1)$$

Na equação (1), pode-se interpretar o termo $Prob(Y = 1/x)$, como sendo a probabilidade de o indivíduo ocupar um cargo de gestão na instituição financeira analisada.

Na interpretação dos resultados dos modelos de escolha discreta com variável dependente binária, em vez de interpretar diretamente o coeficiente estimado, analisa-se a magnitude do efeito marginal, que fornece a variação em termos da probabilidade da variável dependente, dada uma mudança na variável explicativa. No caso da distribuição logística, Greene (2012) indica que os efeitos marginais são calculados da seguinte maneira:

$$\frac{dE(y/x)}{dx} = \frac{\exp(x'\beta)}{[1 + \exp(x'\beta)]^2} = \Lambda(x'\beta)[1 - \Lambda(x'\beta)] \quad (2)$$

$$\frac{\partial E(y/x)}{\partial x} = \Lambda(x'\beta)[1 - \Lambda(x'\beta)]\beta \quad (3)$$

O termo dado por $\Lambda(x'\beta)$, que aparece nas equações (2) e (3) representa uma função de probabilidade logística típica do modelo Logit.

A equação a ser estimada neste estudo tem a seguinte especificação econométrica:

$$\begin{aligned} gestao_{it} = & \beta_0 + \beta_1feminino_{it} + \beta_2branco_{it} + \beta_3negro_{it} + \beta_4superior_{it} \\ & + \beta_5medio_{it} + \beta_6posgraduacao_{it} + \beta_7capital_{it} + \beta_8CO_{it} \\ & + \beta_9NE_{it} + \beta_{10}SE_{it} + \beta_{11}SUL_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (4)$$

Em que a variável dependente é do tipo binária, indicando se o funcionário i no período t (2017, 2022) ocupa um cargo de gestão na instituição financeira. Embora, espera-se que o parâmetro β_1 seja negativo, acredita-se que houve uma redução na disparidade de gênero ao comparar 2017 e 2022.

3.2.2 Modelo de Diferenças em Diferenças

Para atender aos objetivos deste trabalho, buscou-se medir o impacto médio do Programa Liderança Feminina sobre aquelas mulheres que participaram de forma mais direta da implementação dessa política, ou seja, $E[Y_{i1} - Y_{i0}|T = 1]$, em que, Y_{i1} é o resultado de interesse (probabilidade de assumir um cargo de gestão); Y_{i0} é o resultado da mesma mulher caso não fosse beneficiada pelo programa e T é uma variável que assume valor igual a 1 e trabalho quando a mulher pertence ao grupo de tratados.

O problema empírico de avaliação de impacto é a ausência de dados contrafactuais, uma vez que $E[Y_{i0}|T = 1]$ não é observado, ou seja, não é possível avaliar o resultado de

interesse para mulher que foi beneficiada pelo programa caso não tivesse participado. Assim, só é possível observar $E[Y_{i1}|T = 1]$ e $E[Y_{i0}|T = 0]$.

Dessa forma, alguns métodos buscam solucionar o problema do viés de seleção a partir da imposição de hipóteses, dentre eles encontra-se o método diferenças em diferenças (DD).

Esse método foi utilizado para comparar os resultados obtidos pelos grupos de tratados e controles antes e após a implementação do programa, estimando assim, o efeito do Programa de Liderança Feminina (PLF). Desse modo, pode-se dizer que a utilização desta técnica consiste em estimar o impacto do PLF sobre a probabilidade de essas mulheres assumirem um cargo de gerência, mitigando os efeitos oriundos da seletividade amostral.

Seja Y a variável que indica se a mulher assume um cargo de gestão, de tal modo que Y_{tT} e Y_{tC} representam os resultados para os participantes e não participantes do programa, respectivamente, observado no tempo t , onde $t = 0$ refere-se ao período antes da implementação da política, enquanto $t = 1$ seria o período após a execução do programa. Diante disso, o efeito médio do programa pode ser estimado da seguinte maneira:

$$DD = E(Y_{1T} - Y_{0T}|T_1 = 1) - E(Y_{1C} - Y_{0C}|T_1 = 0) \quad (5)$$

Em que $T_1 = 1$ e $T_1 = 0$ refere-se ao grupo de tratados e não tratados, ou seja, indica se a mulher participa ou não do programa, respectivamente. Também é possível demonstrar o método DD, especificado da seguinte forma:

$$Y_{it} = \alpha + \beta D_i + \gamma t_i + \delta(D_i * t_i) + \mu X_{it} + \varepsilon_i \quad (6)$$

Em que Y_i é uma variável binária que indica se a mulher ocupa um cargo de gestão, $i = 1, \dots, N$ representa as N funcionárias avaliadas; $D = 0$ indica que a mulher i não recebeu o tratamento, enquanto que $D = 1$ seria a situação contrária; ε_i corresponde ao termo do erro.

Como se trata de um modelo de variável dependente binária, para se identificar o efeito médio do programa (o qual resulta da interação entre a *dummy* de tratamento e a *dummy* de tempo), utilizou-se o método desenvolvido por Athey e Imbens (2006) que fornecem condições sob as quais o modelo é identificado não parametricamente e propõe um estimador que pode ser aplicado usando dados em painel. Além disso, os autores afirmam que o estimador para o efeito médio do tratamento é consistente com N-raiz e e assintoticamente normal e fornecem extensões para permitir covariáveis, variáveis dependentes discretas e vários grupos

e períodos de tempo.

O método desenvolvido por Athey and Imbens(2006) é chamado de modelo CIC (Changes-in-Changes) que relaxa várias suposições de modelo não linear padrão de Diferenças em Diferenças. Esse modelo é aplicado tanto para variáveis dependentes contínuas quanto para discretas, chamados respectivamente de modelo CIC contínuo e modelo CIC discreto (com e sem uma suposição de independência condicional).

Diferente do método DID padrão, o modelo CIC estima toda a distribuição de resultados sob o contrafactual, permitindo calcular os efeitos médios do tratamento ou estimar os efeitos em quantis específicos, sendo mais recomendado para se trabalhar com modelo de variável dependente binária, para se identificar o efeito médio do programa (o qual resulta da interação entre a *dummy* de tratamento e a *dummy* de tempo). Além de relaxar as hipóteses do modelo padrão, levando os pesquisadores a considerar transformações não lineares, para corrigir previsões fora do intervalo discreto (0 ou 1). No entanto, a justificativa econômica para as premissas de aditividade exigidas para DID pode ser frágil nesses casos. Como os autores não fazem suposições de forma funcional, esse problema não surge usando esta abordagem.

Os autores discutem duas abordagens alternativas para restaurar a identificação do ponto. A primeira alternativa depende de uma suposição sobre os não observáveis e isso leva a um estimador que difere do estimador do DID padrão mesmo para o modelo de resposta binária simples sem covariáveis. A segunda alternativa é baseada em covariáveis que são independentes do não observável.

Dessa forma, dado a característica da variável dependente ser discreta binária, será utilizado o modelo CIC discreto. Para estimação desse modelo foi utilizado o comando *cic* desenvolvido por Kranker (2019) para o Software Stata a partir do método desenvolvido por Athey and Imbens (2006).

4 RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta uma análise descritiva das variáveis reportadas no modelo, apresentando a média e o desvio-padrão para o grupo dos indivíduos que ocupam cargos de gerência em 2017 (antes da política) e 2022 (após a implementação da política).

Tabela 1 – Estatística Descritiva das Variáveis para os Gerentes em 2017 e 2022

Variáveis Explicativas	2017		2022	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Feminino	0.3488	0.4766	0.3530	0.4779
Branca	0.7515	0.4321	0.7442	0.4363
Preta	0.0261	0.1594	0.0286	0.1668
Superior	0.3261	0.4688	0.2275	0.4192
Médio	0.0553	0.2285	0.0610	0.2393
Pos_graduacao	0.5891	0.4920	0.7115	0.4531
Capital	0.1716	0.3770	0.1859	0.3891
CO	0.0524	0.2229	0.0704	0.2559
NE	0.1405	0.3475	0.1706	0.3762
SE	0.3983	0.4896	0.4448	0.4970
SU	0.1480	0.3551	0.1852	0.3884
NO	0.0427	0.2023	0.0525	0.2230

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Instituição Financeira

Observa-se uma predominância de homens assumindo o cargo de gerência, tanto em 2017 quanto em 2022, aproximadamente 65%, todavia, houve um pequeno aumento na proporção de mulheres que ocupam um cargo de gestão na referida instituição financeira em 2022, um acréscimo de 1,2%, em termos relativos. Além disso, houve uma pequena redução no percentual de brancos nestes cargos.

Em relação à escolaridade dos gerentes, percebe-se que a maioria possui pós graduação em ambos os períodos analisados. Além disso, essa proporção apresentou o maior aumento, aproximadamente 21%. Ao considerar as variáveis geográficas, pode-se verificar que apenas 18% dos gerentes encontram-se em agências localizadas nas capitais e a região Sudeste concentra a maioria dos gerentes, seguido das regiões Sul e Nordeste.

A Tabela 2 apresenta uma análise considerando apenas as mulheres na amostra que ocupam cargos de gerência, em 2017 e 2022, período anterior e posterior a criação do Programa Liderança Feminina. Observa-se que entre as gerentes, o percentual de mulheres brancas é maior com cerca de 80%, no entanto, esse percentual reduziu entre 2017 e 2022. Por outro lado, embora o percentual de mulheres gerentes da cor preta seja pequeno, houve um aumento entre os anos considerados. As variáveis de escolaridade mostram que, a proporção de mulheres com

pós graduação no cargo de gerência aumentou no período, saindo de aproximadamente de 57% para 72%.

Referente às variáveis geográficas, pode-se constatar que, dentre as mulheres gerentes, cerca de 20% trabalham em agências localizadas nas capitais dos estados. Importante destacar que esse percentual teve uma queda entre os anos considerados, indicando que houve um aumento de mulheres ocupando cargos de gerência em regiões localizadas no interior. Além disso, verifica-se que as regiões Sudeste e Sul concentram o maior percentual de mulheres gerentes com destaque para a primeira, em que no ano de 2022 apresentou quase 49% das gerentes e as agências da região Sul concentram cerca de 18%. No entanto, essa concentração diminui na primeira região, enquanto que na região Sul há um aumento de mulheres ocupando esses cargos.

Tabela 2 – Características das mulheres gerentes em 2017 e 2022

Variáveis	Mulheres Gerentes (%)	
	2017	2022
Branca	0.7812992	0.7712058
Preta	0.0212153	0.0246291
Superior	0.363803	0.2335489
Médio	0.0424306	0.0393686
Pos_graduacao	0.5720272	0.7270825
Capital	0.215165	0.2048307
CO	0.06077648	0.0658996
NE	0.1502095	0.1462533
SE	0.5172865	0.4878281
SU	0.1791514	0.1850514
NO	0.0495024	0.0477368

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Instituição Financeira

A partir da lista de participantes no Programa de Liderança Feminina, disponibilizada pela instituição financeira, elaborou-se a Tabela 3 e os mapas a seguir, em que reportam as características para as mulheres que participaram do Programa em um recorte antes (2017) e após (2022) a implementação da política em 2018.

Tabela 3 – Análise Descritiva das Mulheres Participantes da Política em 2017 e 2022

Variáveis Explicativas	2017		2022	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Gerente	0.8934	0.3098	0.9508	0.2171
Superior	0.1066	0.3098	0.0410	0.1991
Médio	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Pos_graduacao	0.8934	0.3098	0.9590	0.1991
Capital	0.2377	0.4274	0.3115	0.4650

Continua

Tabela 3 – Análise Descritiva das Mulheres Participantes da Política

Variáveis Explicativas	2017		2022	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
CO	0.0410	0.1991	0.0328	0.1788
NE	0.1885	0.3927	0.2049	0.4053
SE	0.5164	0.5018	0.5328	0.5010
SU	0.1639	0.3717	0.1393	0.3477
NO	0.0164	0.1275	0.0164	0.1275

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Instituição Financeira

Pode-se constatar que, das mulheres que participaram mais diretamente do Programa Liderança Feminina, 89% já eram gerentes em 2017, todavia, esse percentual aumentou para 95%, em 2022. Esses resultados fornecem algum indício que a participação nesta política pode elevar a probabilidade de essas mulheres assumirem um cargo de gerência nesta Instituição Financeira. Quanto à escolaridade das mulheres que participaram do programa, é observada que grande parcela já possuía pós-graduação. Em 2017, era 89%, aumentando esse percentual para 95%, em 2022.

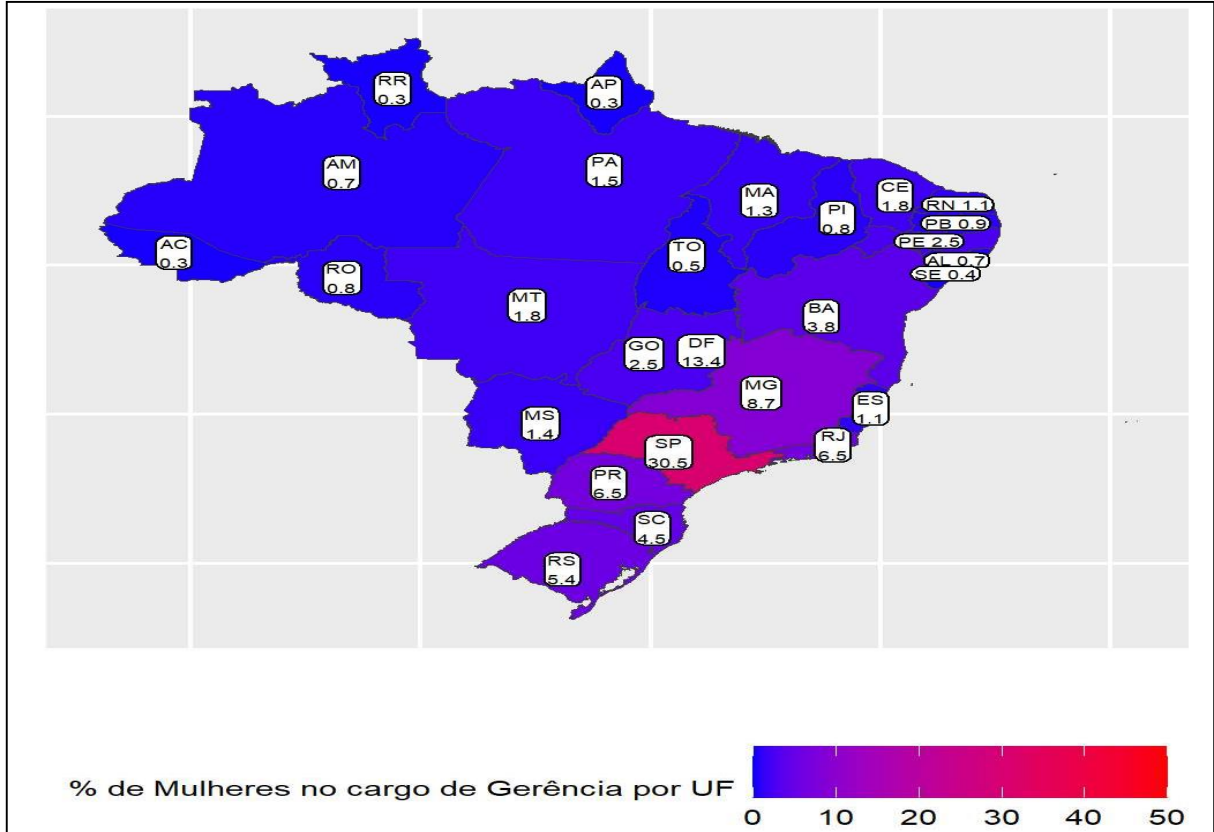
Das participantes, em 2017, 23% trabalhavam em agências localizada nas capitais, ao passo que essa porcentagem aumentou para 31%, em 2022. A região Sudeste detém a maior porcentagem de mulheres participantes, aumentando de 51%, em 2017, para 53%, em 2022. A região Nordeste também apresentou aumento na porcentagem de participantes entre 2017 e 2022, saindo de quase 18% para cerca de 20%.

Por fim, elaborou-se uma análise geográfica sobre a representatividade feminina em cargos de gerência por unidade da federação – UF, a fim de apresentar as regiões que concentram maior presença feminina em cargos de liderança dessa instituição.

No Mapa 1 é apresentada a porcentagem de mulheres por Estado que assumem cargo de gerência nesta instituição. No Mapa 2 apresenta-se a porcentagem de mulheres por Estado que participaram do Programa de Liderança Feminina e no Mapa 3 se tem a porcentagem de mulheres por Estado que participaram do programa e que ao mesmo tempo assumem cargos de liderança na instituição.

Analisando o primeiro mapa é visto que existe uma concentração de mulheres em cargos de gerência nos estados das regiões Sul e Sudeste. Na região Nordeste os estados com maiores concentrações são Bahia e Pernambuco, na região Norte são Pará e Amazonas e na região Centro-Oeste são Distrito-Federal e Goiás, entretanto, são porcentagens bastante discrepantes comparadas às vistas nos estados do Sul e Sudeste.

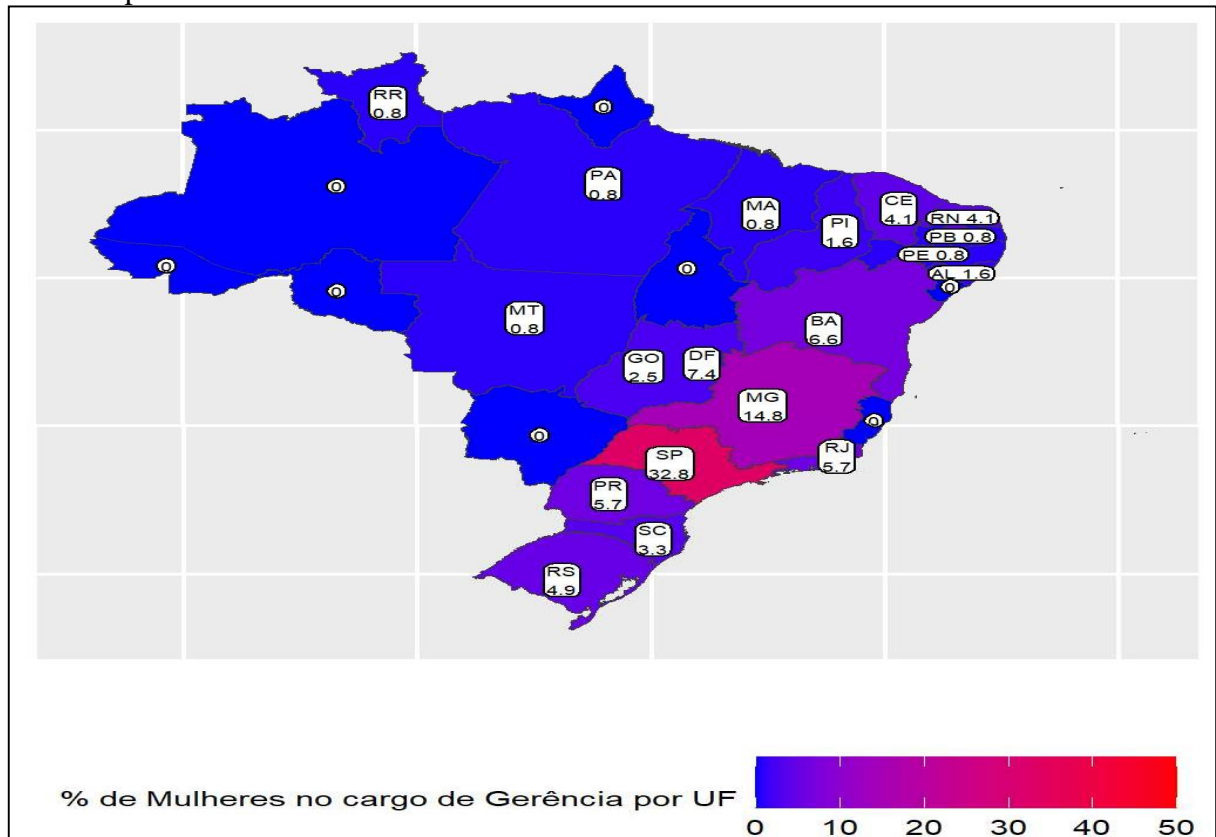
Figura 3 – Mapa 1: Porcentagem de Mulheres por Estado que Assume Cargos de Gerência



Fonte: Elaborado pela autora.

Por serem as regiões Sudeste e Sul responsáveis pela concentração de mulheres que ocupam cargos de liderança é de se esperar que estas regiões também sejam as que concentram a maior porcentagem de mulheres que participaram do Programa de Liderança Feminina. Pelos dados observados do Mapa 2, vê-se um efeito ambíguo desta hipótese. Por exemplo, observa-se na região Nordeste que a concentração de mulheres que participaram do workshop/mentorias é maior nos estados da Bahia, do Ceará e do Rio Grande do Norte, enquanto o estado de Pernambuco tem uma participação menor quando comparado ao caso retratado no mapa anterior. Ou seja, parece que nos estados do Ceará e Rio Grande do Norte houve um maior engajamento ao PLF e representatividade de mulheres em cargos de liderança nesta instituição, os quais são estados que possuem baixa representativa de mulheres em cargos de gerência na região Nordeste, como visto no mapa anterior.

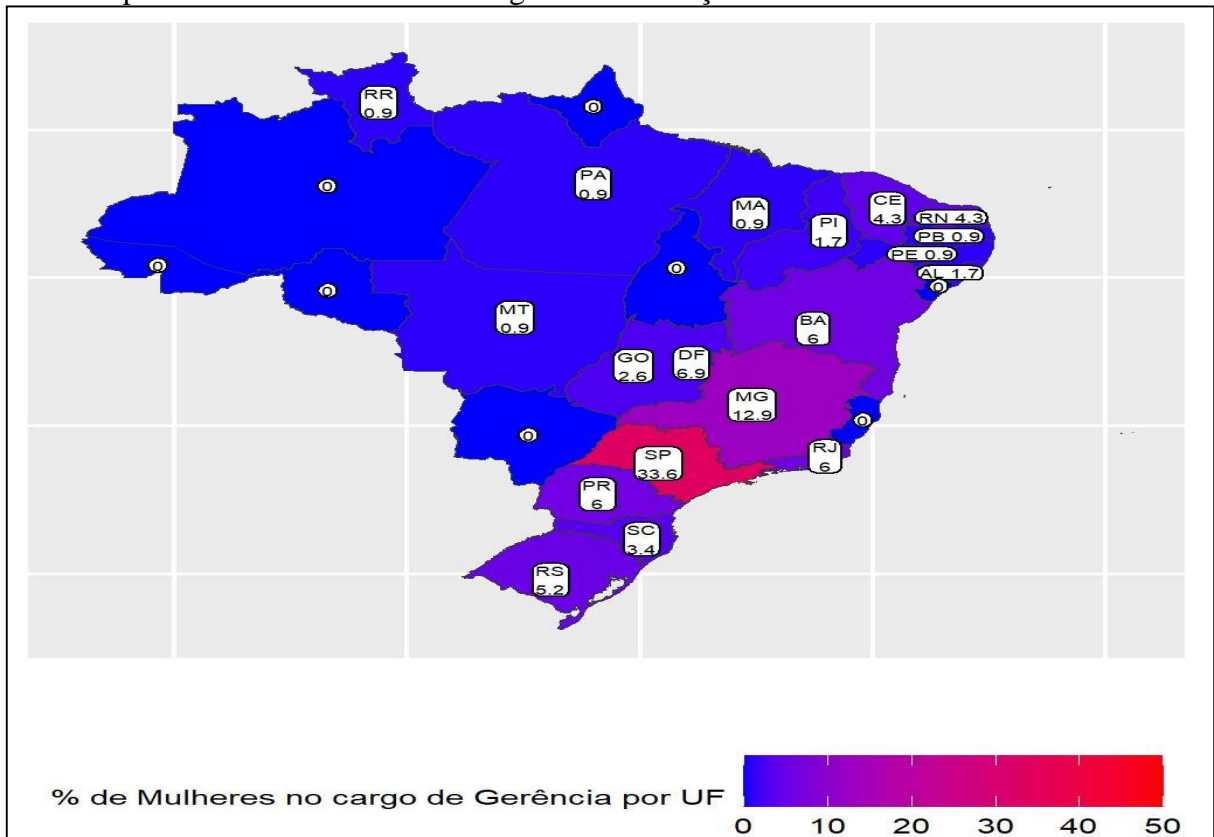
Figura 4 – Mapa 2: Porcentagem de Mulheres por Estado que Participaram do Workshop/Mentorias



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, no Mapa 3 é observado a representatividade de mulheres que após participarem do Programa de Liderança Feminina assumiram algum cargo de gerência, observa-se novamente uma concentração dos cargos ocupados por mulheres nas regiões Sul e Sudeste. Além disso, os estados da região Nordeste que se destacaram com a participação das mulheres no programa, é o caso do Ceará e Rio Grande do Norte, foram também os estados que se destacaram com a representação de mulheres que assumiram cargos de liderança após o programa. Sendo assim, é possível identificar mais uma vez, um possível efeito positivo do Programa de Liderança Feminina para as mulheres funcionárias da instituição financeira em ocupar cargos de gerência.

Figura 5 – Mapa 3: Porcentagem de Mulheres por Estado que Participaram do Workshop/Mentorias e Assumiram Cargos de Liderança



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Resultados dos modelos econométricos

4.1.1 Modelo Logit

A Tabela 4 apresenta os resultados do modelo Logit para os fatores determinantes da probabilidade de o indivíduo ocupar um cargo de gestão. Destaca-se que os valores expostos referem-se ao efeito marginal desses determinantes.

Observa-se que o sinal do efeito marginal estimado da variável binária feminino é negativo e estatisticamente significativo, indicando que indivíduos do sexo feminino apresentam menores chances de ocupar um cargo de gestão na referida instituição, tanto em 2017 quanto em 2022. Todavia, a magnitude do efeito marginal reduz em 2022, uma vez que, em 2017, as mulheres possuíam 0,13 pontos percentuais a menos de se tornarem gerentes nesta instituição. Em 2022, esse efeito reduziu para 0,12, ou seja, em termos relativos houve uma redução de, aproximadamente, 0,9% nesta disparidade.

Esses resultados fornecem indícios que houve uma redução nas desigualdades de oportunidades de gêneros no período analisado, entre 2017 e 2022 para a Instituição Financeira utilizada neste estudo de caso. Entretanto, o efeito negativo para mulheres converge aos achados da literatura discutido anteriormente, como visto em Mincato *et al.* (2013), que evidenciaram existir no mercado de trabalho formal segregação ocupacional.

O efeito marginal para a variável binária capital também apresentou sinal negativo e significativo, indicando que um funcionário que trabalha em uma agência bancária situada em uma das capitais brasileiras apresenta menores chances de assumir um cargo de gestão, ou seja, essa condição reduz as chances de ser gerente em 0,11 pontos percentuais, em 2017, e aproximadamente 0,18 p.p, em 2022. Uma sugestão para este efeito, pode ser em decorrência da maior competitividade nas agências das capitais em que o quadro de funcionários é maior.

Diferente das capitais, as regiões do Brasil apresentaram efeitos contrários ao comparar os efeitos marginais 2017 e 2022. Ao considerar como categoria base a região Norte, observa-se que, em 2017, as regiões Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste apresentaram efeito negativo sobre as chances de os indivíduos assumir cargos de gerência, enquanto, em 2022 observa-se efeito oposto, positivo e significativo. Ou seja, entre esse período, essas regiões passaram a ter efeito positivo nestas chances comparados à região Norte. Os sinais das variáveis regionais após a implementação da política vão em direção aos resultados vistos na literatura citada anteriormente, como em Barbosa (2014), que constatou uma maior participação de mulheres da região Sul seguidas respectivamente pelas do Centro-Oeste, Sudeste, Norte e Nordeste.

Os efeitos estimados para as variáveis explicativas que se remetem à raça dos funcionários apresentaram o sinal esperado, porém, significativo apenas para 2017, o que significa haver efeito positivo das chances de um indivíduo da cor branca assumir cargo de gestão. Estes efeitos de discriminação da mulher negra, ou seja, corrobora com o que foi reportado nos trabalhos de Costa (2007) e Barbosa (2014).

Referentes aos efeitos marginais das variáveis sobre a escolaridade dos funcionários do Banco, verifica-se que estes foram significantes apenas para 2017, em que, a variável que se refere ao indivíduo que possui pós graduação apresentou efeito marginal positivo, reforçando a hipótese de que um maior nível de educação é capaz de favorecer as chances de um funcionário assumir um cargo de gerência. Em contrapartida, para a variável superior, observou-se um efeito negativo diferente do esperado. O efeito observado para as variáveis de educação (exceto superior) corrobora as evidências de Scorzafave e Menezes-Filho (2006), os quais concluíram que a contínua melhoria do nível educacional conquistado pelo público feminino contribuiu

para o crescimento da taxa de participação feminina. A ausência de efeito significativo para pós-graduação após a implementação do programa de liderança, pode ser explicada pelo possível viés de seleção que ainda possa estar se manifestando no modelo, uma vez que quem participa do programa pode já ter aptidão para cargo de gerência ou já tenha o interesse, sendo insignificante para o modelo o nível de instrução da mulher após a implementação da política. Esta hipótese de viés pode ser reforçada pelos dados da tabela descritiva que mostra que cerca de 89% das mulheres que participaram do PLF já assumiam cargos de liderança em 2017 (um ano antes da implementação do programa).

Tabela 4 – Efeitos Marginais do Modelo Logit

VARIABLES	2017	2022
	(1)	(2)
Feminino	-0.133*** (0.00392)	-0.124*** (0.00396)
Branca	0.0384*** (0.00495)	-0.00354 (0.00505)
Preta	-0.0139 (0.0125)	-0.0192 (0.0125)
Superior	-0.0343*** (0.0115)	0.130 (0.188)
Médio	-0.180*** (0.0129)	0.138 (0.188)
Pós-graduação	0.136*** (0.0114)	0.214 (0.188)
Capital	-0.106*** (0.00488)	-0.184*** (0.00504)
CO	-0.145*** (0.00963)	0.412*** (0.00966)
NE	-0.0735*** (0.00733)	0.453*** (0.00683)
SE	-0.178*** (0.00558)	0.288*** (0.00507)
SU	-0.224*** (0.00668)	0.321*** (0.00627)
Observações	56,191	56,191

Notas: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Resultado do Método Diferença em Diferença

Como apresentado na seção de metodologia, este modelo irá obter o resultado do estimador de Diferenças em Diferenças para a variável de resultado binária de assumir cargo de gerência, sendo o tratamento a participação no Programa de Liderança Feminina, com base

em informações antes e após da implementação do programa.

A Tabela 5 apresenta o resultado do estimador de Diferenças em Diferenças, considerando o DID padrão e o CIC generalizado proposto por Athey and Imbens (2006) com e sem covariadas.

Tabela 5 – Resultado do Impacto do Programa de Liderança Feminina

Impacto	Modelo Padrão DID - Modelo de Probabilidade linear		Modelo CIC - Modelo DID Athey e Imbens (2006)	
	Sem Controle	Com Controle ¹	Sem Controle	Com Controle ¹
Programa Liderança Feminina	0,0804** (0,0313)	0,0996*** (0,0326)	0,1003*** (0,0317)	0,1592*** (0,0399)

Notas: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 / ¹ As variáveis utilizadas como controle foram: branca, preta, superior, médio, pós-graduação, capital e *dummies* de região CO, NE, SE e SU.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que, em ambos os métodos, o resultado foi positivo e significativo para as mulheres que participaram do Programa Liderança Feminina. Esses resultados fornecem indícios que os resultados são robustos ao tipo de método aplicado. Além disso, a estimativa não apresenta grandes variações ao acrescentar as variáveis de controle, indicando que os coeficientes são robustos na presença de variáveis de controle.

Todavia, como mencionado anteriormente na metodologia, o DID padrão não é muito aplicado quando a variável dependente é do tipo binária, pois torna-se complicado comprovar a hipótese da tendência paralela entre os grupos de tratado e controle, necessária para identificação do modelo. Além disso, este método não garante que os estimadores de $E(Y_i|X_i)$ se situem necessariamente entre 0 e 1, sendo este um dos principais problemas da estimativa dos modelos de probabilidade linear por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

Este trabalho optou por estimar o método CIC proposto por Athey and Imbens (2006) que estimam o efeito através de um método não paramétrico podendo ser aplicado em variáveis de escolha discreta. Dos resultados, pode-se constatar que o efeito foi 0,1592, indicando que, a probabilidade das mulheres que participaram do Programa Liderança Feminina assumirem um cargo de gestão é cerca de 15% maior do que aquelas que não participaram.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo estimar a probabilidades das mulheres ocuparem um cargo de gestão numa referida Instituição Financeira e analisar o efeito do Programa de Liderança Feminina nas oportunidades de funcionários do sexo feminino ocuparem cargos de gerência. Com isso, este estudo busca contribuir com a literatura sobre desigualdades de gênero no mercado de trabalho ao encontrar o efeito de um Programa inovador que visa capacitar e incentivar mulheres a assumirem cargos de gestão, criado recentemente numa renomada Instituição do setor Bancário.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso considerando as informações sobre os funcionários de uma instituição financeira no Brasil. Nesse sentido buscou responder à seguinte questão, a saber: ser mulher diminui a probabilidade de assumir um cargo de gestão na referida instituição? Esse efeito diminui entre os anos de 2017 e 2022? O Programa de Liderança Feminina desta instituição financeira aumenta a probabilidade das mulheres que participaram da política ocuparem cargos de gerência?

Nessa perspectiva, foram abordados dois modelos econométricos: Logit e Diferenças em Diferenças. Quanto ao primeiro modelo, é constatado que, em 2022, embora o efeito marginal estimado seja negativo para as mulheres houve uma redução nas desigualdades de oportunidades de gêneros na probabilidade de assumir um cargo de gerência. Os resultados informam que a disparidade de gênero teve uma significativa queda de 0,13 p.p. de ser gerente, em 2017, para 0,12 p.p., em 2022. Os resultados fornecem indícios que uma maior representatividade feminina nos cargos gerenciais parece ter reduzido este efeito negativo.

Os dados exibidos nos mapas evidenciaram que antes e após a política se manteve uma forte concentração de participação feminina em cargos de gerência nas regiões Sul e Sudeste. Porém, foi observado que após a implementação do programa, estados do Nordeste que tinham baixa participação do público feminino em cargos de gerência, como Ceará e Rio Grande do Norte apresentaram aumento na participação de mulheres nestes cargos.

O segundo modelo, de Diferenças em Diferenças generalizado criado por Athey and Imbens (2006), buscou captar o impacto do Programa de Liderança Feminina na ocupação em cargos de liderança entre as funcionárias do Banco. O impacto foi positivo e significativo, em média, de 0.1592, ou seja, a participação de funcionárias desta instituição no referido programa tem efeitos significativos na ocupação de um cargo de liderança na Instituição. Assim, as mulheres que aderiram ao programa, em média, observaram um aumento significativo na probabilidade de se tornarem gerentes.

Vale destacar que, por ser uma política ainda recente, acredita-se que este efeito venha a aumentar nos próximos anos e espera-se que haja uma redução ainda maior nas disparidades de oportunidades de gênero no setor financeiro, principalmente por não termos conseguido capturar as ascensões de mulheres de uma cargo gerencial para outro ascendente, (devido à mudança no plano de funções da Instituição Financeira), apenas quem não possuía cargo gerencial e passou a ter nesse intervalo de tempo considerado de 2017 a 2022.

Vale ressaltar que a aplicação do método CIC para este problema sofre de limitações no que se refere a dificuldade para comprovar a hipótese de tendências paralelas (capta se a variável de interesse segue tendência similar entre os grupos, no caso de ausência do programa) entre os grupos de tratado e controle, necessária para identificação do modelo, devido o fato de que uma significativa parcela das mulheres que participam do PLF já estavam assumindo cargos de liderança antes da introdução do programa. Nesse sentido, seria difícil tomar como hipótese que com a ausência do programa os grupos de tratamento e controle continuariam parecidos, devido à alta propensão dessas mulheres se interessarem por ocupar cargos de liderança, sem a necessidade de uma intervenção da instituição.

Entretanto, a aplicação do método CIC é sujeita a sofrer menos restrições com a presença de heterogeneidade no efeito tratamento, sendo mais propensa que o método DID padrão em se aproximar da hipótese de tendência paralela, embora seja muito improvável que o efeito tratamento seja constante para a maior parte dos cenários de pesquisas imaginados com este método.

Com base nos resultados destacados, sugere-se que o Programa de Liderança Feminina, realizado pela instituição financeira, pode ser visto pela sociedade como um ótimo *case* de sucesso para outras instituições, tanto do ramo financeiro como dos demais setores da economia que ainda sofrem com baixa composição de mulheres em cargos de chefia, pois políticas como estas, são dispositivos efetivos de promover mudanças na concepção do mercado de trabalho sobre a capacidade do público feminino em assumir cargos de liderança e a motivar mulheres, que se sentem incapazes de alcançar estas ocupações por causa do gênero, possam reivindicar cargos de liderança em todos os níveis na tomada de decisão da empresa.

REFERÊNCIAS

- ATHEY, S.; IMBENS, G. W. Identification and Inference in Nonlinear Difference-In-Differences Models. **Econometrica**, v. 74, n. 2, p. 431-497, 2006.
- BARBOSA, A. L. N. H. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**, n. 57, p. 31-41, 2014.
- BASTHI, Angelica. **Guia para Jornalistas sobre Gênero, Raça e Etnia**. Brasília: ONU Mulheres; Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ); Programa Interagencial de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Etnia, 2011, 30p.
- BERTRAND, M.; GOLDIN, C.; KATZ, L. F. Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 2, n. 3, p. 228–255, 2010.
- BERTRAND, M.; BLACK, S. E.; JENSEN, S.; LLERAS-MUNEY, A. Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway. **The Review of Economic Studies**, v. 86, n. 1, p. 191-239, jan. 2019.
- BLAU, F. D.; KAHN, L. M. The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. **Journal of Economic Literature**, v. 55, n. 3, p. 789–865, 2017.
- BORJAS, G. **Economia do trabalho**. Tradução: R. Taylor; Revisão técnica: Giácomo Balbinotto Neto. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. Xviii, 613 p.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. O trabalho da mulher brasileira nos primeiros anos da década de noventa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 10., 1996, Caxambu. **Anais...** Belo Horizonte: ABEP, 1996. v. 1, n. 10, p. 483-516.
- CANEN, A.; XAVIER, G. P. de M. Multiculturalismo, pesquisa e formação de professores: o caso das Diretrizes Curriculares para a Formação Docente. **Revista Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 48, p. 333-344, jul/set 2005.
- CAVALLI, F. **Liderança Feminina: A Luta pela Igualdade de Gênero nas Organizações**. 2019. 67f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Comunicação Social) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul – RS, 2019.
- CHÁVEZ, N. M.; RÍOS, H. Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de colombia. **Dimensión Empresarial**, v. 12, n. 2, p. 29-45, 2014.
- COSTA, A. C. A.; DINIS, L. **Mulheres no setor financeiro: Uma abordagem 60º**. Relatório Oliver Wyman, 2020. Disponível em: <https://www.oliverwyman.com/br/insights/2020/aug/mulheres-no-setor-financeiro-2020.html>. Acesso: jul. 2022.
- COSTA, Joana Simões de Melo. **Determinantes da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. 2007. 70 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe**. 1. Ed. São Paulo, Boitempo, 2016.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 1-22.

GREENE, W. H. **Econometric Analysis**. 7. ed. Pearson Education, international edition, 2012.

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, 2019.

KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar – Duas Formas de Pensar**. Editora Objetiva, 2012.

KRANKER, K. **CIC: Stata module to implement the Athey and Imbens (2006) Changes-in-Changes model**. Statistical Software Components S458656, Boston College Department of Economics, 2019.

LOPES, K. S. M. **Liderança feminina: um movimento em constante construção**. 2019. 26f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, 2019.

MAIDA, A.; WEBER, A. Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence from an Italian Board Reform. **ILR Review**, v. 75, n. 2, p. 488-515, 2020.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 3, p.648-667, 2012.
Disponível em: <<https://www.ilo.org/brasil/temas/g%C3%AAnero-e-ra%C3%A7a/lang-pt/index.htm>>. Acesso em: jul. 2022.

MILL, J. S. **A sujeição das mulheres**. Editora Vozes de Bolso, set. 2021.

MINCATO, Ramone; DORNELLES FILHO, Adalberto A.; SOARES, Lodonha M.P. C. Desigualdades de gênero: disparidade salarial e segregação ocupacional. *In: ENCONTRO SOBRE OS ASPECTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA REGIÃO NORDESTE DO RS*, 12., 2013, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: [s.n.], 2013.

MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. **Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales**, v. 3, p. 126-131, 2015.

MOREIA, L. C. Z.; ROCKENBACH, C. W. **Mulher líder na contemporaneidade: Um Estudo das Mulheres Bancárias de Santa Rosa/RS**. 2014. 109f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa - RS, 2014.

OLIVEIRA, R. **Elogio da diferença: O feminino Emergente**. Brasiliense, 1993. ONU Mulheres, lições da oficina “vieses inconscientes” -<https://www.onumulheres.org.br>. Acesso em: Ago/2021.

PIN, N. R. **Female leadership: consumer perceptions with women in leading positions in the banking sector.** Rio de Janeiro, 2019. 48p.

RESMINI, T. C. **Aspectos comportamentais de mulheres em cargos de liderança no setor bancário.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó – SC, 2015.

SCORZAFAVE, L. G.; MENEZES-FILHO, N. Caracterização da participação feminina no mercado de trabalho: uma análise de decomposição. **Economia Aplicada**, v. 10, n. 1, 2006.

SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.

SILVA, S. A. da. **Mulheres Poderosas - As características da liderança feminina na gestão da equipe de uma instituição financeira brasileira - Estudo de Caso.** Rio de Janeiro, 2016. 50p.

SOUSA P. F. de; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. **Liderança Feminina na Gestão Pública: um estudo de caso da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEGEP, 2011.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TATE, G.; YANG, L. Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. **Journal of Financial Economics**, v. 117, n. 1, p. 77–97, 2015.

THEODOROPOULOS, N.; FORTH, J.; BRYSON, A. **Are women doing it for themselves? Female managers and the gender wage gap.** Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 2022.

WOOLDRIDGE, J. H. **Introdução à econometria: uma abordagem moderna.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Competitiveness Report 2008- 2009.** Geneva, 2008. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf. Acesso em: jul. 2022.