



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE, FINANÇAS E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**KACIA EMILY ILARIO TORRES**

**LIDERANÇA FEMININA NO SETOR BANCÁRIO DE FORTALEZA**

**FORTALEZA**

**2023**

KACIA EMILY ILARIO TORRES

LIDERANÇA FEMININA NO SETOR BANCÁRIO DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Dr. Francisco Vicente Sales Melo

FORTALEZA

2023

KACIA EMILY ILARIO TORRES

LIDERANÇA FEMININA NO SETOR BANCÁRIO DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Paulo Henrique Nobre Parente  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

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)

---

- T11 TORRES, KACIA EMILY ILARIO.  
Liderança feminina : no setor bancário de Fortaleza / KACIA EMILY ILARIO TORRES. – 2023.  
37 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo .  
Coorientação: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo .
1. Setor bancário. 2. Liderança feminina. 3. Igualdade de sexo. I. Título.
- CDD 651.3741
-

A Deus.

Aos meus pais, Cacilda Ilario da Costa Torres  
e Agamenon Alves Torres.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por mais uma etapa concluída. Ao Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo, pela excelente orientação. Agradeço aos respondentes da pesquisa pela oportunidade de coletar os dados para a realização do estudo. Sou grata ainda, aos amigos e familiares pela compreensão durante os momentos de dificuldades enfrentadas em todas as etapas deste processo de finalização de curso.

## RESUMO

O presente trabalho aborda o tema da liderança feminina no setor bancário de Fortaleza. Este estudo destaca a importância da igualdade de sexo e da promoção de líderes femininas como parte essencial do progresso e da diversificação do setor bancário. A pesquisa teve como finalidade analisar o papel das líderes femininas no setor bancário. A metodologia adotada envolveu uma revisão bibliográfica abrangente, coleta de dados primários por meio de entrevistas com líderes bancárias e análise de dados estatísticos relacionados à representatividade de sexo no setor. Os resultados indicam que, apesar das mulheres alcançarem posições de liderança, ainda enfrentam desafios ligados à equidade de sexo, preconceitos e estereótipos. A presença de líderes femininas é crucial para promover ambientes de trabalho inclusivos, contribuindo para quebrar paradigmas, inspirar profissionais e influenciar decisões abrangentes. Para fortalecer a liderança feminina no setor bancário, são necessárias medidas concretas, incluindo igualdade de oportunidades, combate à discriminação de sexo e políticas de inclusão. O acesso das líderes femininas a oportunidades de desenvolvimento profissional e mentorias é crucial. Em suma, a liderança feminina no setor bancário é um tema relevante, com implicações profundas na dinâmica organizacional e na sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Setor bancário; Liderança feminina; Igualdade de sexo.

## ABSTRACT

This paper addresses the topic of female leadership in the banking sector in Fortaleza. This study highlights the importance of gender equality and the promotion of female leaders as an essential part of progress and diversification in the banking sector. The research aimed to analyze the role of female leaders in the banking sector. The methodology adopted involved a comprehensive literature review, collection of primary data through interviews with banking leaders and analysis of statistical data related to gender representation in the sector. The results indicate that, despite women reaching leadership positions, they still face challenges linked to gender equality, prejudices and stereotypes. The presence of female leaders is crucial to promoting inclusive work environments, helping to break paradigms, inspire professionals and influence comprehensive decisions. To strengthen female leadership in the banking sector, concrete measures are needed, including equal opportunities, combating gender discrimination and inclusion policies. Female leaders' access to professional development opportunities and mentoring is crucial. In short, female leadership in the banking sector is a relevant topic, with profound implications for organizational dynamics and society in general.

**Keywords:** Banking sector; Female leadership; Sex equality.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2 LIDERANÇA FEMININA</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Liderança Feminina x Liderança Masculina</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Liderança Feminina e suas dificuldades</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Liderança Feminina no Setor Bancário brasileiro</b>	<b>19</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Classificação da Pesquisa</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Técnicas e instrumentos de pesquisa</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Técnica de análise de dados</b>	<b>23</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DA COLETA DE INFORMAÇÕES</b>	<b>24</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Baltar e Leone (2008) evidenciam que a inserção e evolução da mulher no mercado de trabalho ocorreu com o início da Primeira Guerra Mundial. Neste cenário, as gerências das empresas familiares passaram a ser geridas pelas mulheres, uma vez que muitos homens faleceram ou estavam inaptos ao retorno para o trabalho. Assim, houve a necessidade de contratar mulheres para contribuir na renda da família. Esse cenário começou a ser fortalecido ainda mais no final da década de 1970, quando as mulheres começaram a assumir posições hierárquicas que até então eram ocupadas exclusivamente por pessoas do sexo masculino. A nova realidade se dava em um contexto de ascensão do viés industrial, emergindo uma nova dinâmica competitiva e que exigia novas formas de adaptação (Quirino, 2012).

Ao conseguirem assumir posições de liderança, as mulheres passaram a investir em especializações e cursos de graduação com o propósito de se qualificarem para o mercado de trabalho, expandindo as áreas de estudo não só à educação e à cultura, como também à advocacia, medicina e engenharia (Bruschini, 2007; Bruschini; Puppini, 2004). Abordando a liderança feminina no setor bancário, usando como expoente Rama e Martins (2013), é possível afirmar que a participação feminina nas instituições financeiras foi intensificada a partir da década de 1960, cuja presença se dava, outrora, em posições de pouca relevância e apresentação.

No entanto, ainda na sociedade hodierna, enfrentam dificuldades relativas ao sexismo, como também pode ser chamado. As empresas, no geral, principalmente com a popularização dos discursos da inclusão e diversidade, defendem a isonomia nas oportunidades entre homens e mulheres. Em contraposição, a desigualdade entre os sexos ainda é bastante visível, abrangendo questões como o valor de salário, a possibilidade de ascensão profissional e as limitações em atividades femininas (Neira, 2009).

A pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE (2016) destacou que nos cargos de gerência, as mulheres fazem parte de apenas 39,1% enquanto os homens ocupam 60,9%, sendo que nos cargos de presidência ou direção, este índice cai, representando apenas 13,6%, onde os homens ocupam 86,4%.

A conquista feminina de assumir uma posição de liderança nas empresas, especialmente no setor bancário, é uma realidade que possui entraves que são enfrentados

cotidianamente e que ainda exigem grande capacidade de resolução. Assim, entre as principais dificuldades, Eagly e Carli (2007) apresentam as 5 com maior representatividade no mercado de trabalho: preconceito, resistência à liderança feminina, estilo de liderança, demandas da vida familiar e capital social.

Neste sentido, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as principais dificuldades enfrentadas pela liderança feminina no setor bancário? Para tanto, tem-se como objetivo geral “analisar as principais dificuldades da liderança feminina no setor bancário, que será atendido pelos seguintes objetivos específicos: a) mapear o cenário de atuação profissional e as funções desenvolvidas pelas profissionais do setor bancário; b) descrever a atuação profissional considerando as funções desenvolvidas pelas bancárias; e c) elencar as principais dificuldades da liderança feminina na atividade bancária.

A discriminação feminina em relação ao homem acontece historicamente, na sociedade e no mercado de trabalho. Com isso, as mulheres realizavam somente atividades domésticas, já que eram vistas como seres inferiores ao homem. Portanto, admitia-se a distinção entre homens e mulheres por serem de ordem natural (Lima *et al.*, 2013). Essas diferenças geraram muitas dificuldades, inclusive no mercado de trabalho, onde a maioria das funções eram exercidas por homens, contudo, pouco a pouco as mulheres, por meio da capacitação e muita luta histórica, conseguiram adentrar nessa bolha que era a laboração.

A participação das mulheres vem aumentando significativamente em uma série de segmentos do mercado de trabalho, sendo o setor bancário uma área na qual as mulheres também atuam como líderes e colocam em prática seu profissionalismo, uma vez que enfrentam entraves diariamente, sejam na área operacional ou comercial, por exemplo. As limitações ainda estão relacionadas com divisões de tarefas sexistas, como o cuidado com o lar e com os filhos. Já no ambiente corporativo, empresas conservadoras também se tornam um impasse diário (Rama; Martins, 2013). Outra questão que dificulta a ascensão aos cargos de gerência é a mobilidade física, já que é mais complicada a situação de transferir-se para outra cidade, ou até mesmo estado, muitas vezes em função da família e principalmente dos filhos” (Rama; Martins, 2013, p. 20).

O aumento do número de mulheres em cargos de liderança é uma realidade presente também no setor bancário e a realidade neste não é diferente de outros ramos, pois apesar de colaboradoras conseguirem quebrar a barreira cultural e alcançarem posição de liderança em comparação com a quantidade de colegas do sexo masculino, percebe-se uma diferença em números. Na década de 80, a negativa feita às mulheres para assumir posições

de liderança era feita explicitamente com a justificativa do sexo, pois era comum utilizar-se da consideração de que “pensar no líder é pensar no homem” e assim a mulher ficava a parte desta função nas organizações (Eagly; Carli, 2007). Além disso, segundo dados do TradeMap, utilizados por Rocha (2023) em matéria para o Estadão, que é uma das plataformas de investimento mais importante no mercado financeiro no Brasil, a presença feminina em cargos executivos, diretoria e conselho de administração cresceu 78% entre os anos de 2017 e 2022. Entretanto, apesar desse avanço, as mulheres ainda ocupam apenas 14,5% das posições de comando das empresas de capital aberto no Brasil.

Outro ponto relevante acerca do assunto trata-se da importância da mulher como gestora em relação a sua contribuição no resultado da empresa, pois, de acordo com Leite (2019), usando como expoente a pesquisa feita pela Organização Internacional do trabalho (OIT), as organizações que possuem mulheres em postos de liderança possuem maior desempenho no negócio. A pesquisa ouviu mais 13 mil empresas em 70 países. Castells (1999) ressalta, ainda, a necessidade da contratação feminina, devido a sua flexibilidade e agilidade como principal força de trabalho. Dessa forma, as organizações perceberam as qualidades femininas no mercado de trabalho e que fomentam o crescimento das empresas. Logo, com a mulher ocupando posição de líder, essas habilidades são executadas e influenciam outras a trabalhar com a mesma eficiência (Batista, 2018).

Pelo exposto, se faz necessário realizar estudo para identificar as principais dificuldades da liderança feminina atuando como líderes em banco no estado do Ceará no município de Fortaleza-CE. A seguir, serão apresentados os capítulos nos quais este trabalho está amparado: liderança feminina, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados, seguidos das considerações finais do trabalho.

## **2 LIDERANÇA FEMININA**

A Revolução Industrial foi um marco para o contexto feminino. Esse momento histórico proporcionou o prelúdio da aquisição de espaço no mundo do trabalho, cujos cargos englobavam posições de liderança. Historicamente, no mundo primitivo, a divisão inicial de tarefas estava relacionada ao sexo, com os homens assumindo a caça e a pesca, enquanto as mulheres ficavam responsáveis pela coleta de frutos e posteriormente pelo cultivo da terra (Andrade, 2012).

A priori, com o fito de ocupar e permanecer de forma concisa em cargos de maior

relevância, como os de chefia, muitas mulheres afastaram-se de suas antigas atribuições, pondo-se em tarefas que antes eram de responsabilidade masculina. Essa realidade reverberou até mesmo nas vestimentas, com a utilização de cores escuras e sem estampas, valorizando o visual mais “liso” a se tornar homogêneo no ambiente de trabalho. O comportamento foi outro ponto a ser reestruturado. Foram velados ou eliminados quaisquer trejeitos ou formas de falar que remetessem à figura feminina frágil, construindo uma imagem mais sólida e confiável (Lucas et al., 2010).

Outrossim, a literatura apresenta uma ampla variedade de características tipicamente femininas que contribuem para a distinção na liderança entre os sexos. Essas características são comumente associadas ao desenvolvimento do crescimento individual e à agilidade organizacional. Dentre elas, destacam-se as seguintes: empatia, cuidado e preocupação com a equipe de trabalho; atenção e aceitação dos outros; habilidade particular de atender às necessidades e motivações dos subordinados; capacidade de comunicação eficaz; orientação para a ação; facilidade de adaptação à diversidade; maior habilidade para lidar com sentimentos; capacidade de negociação e resolução de problemas fundamentada na empatia, racionalidade e compreensão das emoções; bem como a promoção de sistemas de recompensa e avaliação da equipe (Lima; Lima; Tanure, 2009; Marques; Ferreira, 2015; Noor; Uddin; Shamaly, 2011; Teixeira, 2013).

Consoante Probst (2003), a constante necessidade de ratificar a mulher como uma figura pautada na eficiência para o mercado de trabalho, com base no desenvolvimento de características próprias, é fruto da alta competitividade do mercado e ao simples fato biológico do “ser mulher”. Em vista da procura cada vez maior pela capacitação e por novas oportunidades, esses lidos como motivadores nevrálgicos para a realização de uma carreira sólida, as empresas, em um cenário futuro, poderão ser comandadas por mulheres. Essa premissa já se tornou uma realidade, embora de maneira tímida, na sociedade hodierna. O que se encontra é uma crescente da participação desse público em áreas outrora ocupadas somente por homens: concursos públicos, área da segurança, tecnologia etc (Probst, 2003).

Para Robbins e Coulter (1998), esse contexto de realização feminina no trabalho traz para o comando de suas equipes um sentimento de comunidade, aperfeiçoado pela sensação de pertencimento e pela ajuda mútua de seus atores. Em adição ao pensamento dos autores, é possível destacar a incidência da possibilidade de compartilhar informações com

liberdade, proporcionando a participação democrática de todos os membros em equipes de liderança feminina.

Com efeito, Fleury (2013) afirma que o sobressalto das mulheres nesse viés se dá pelo alto senso de cooperativismo, que favorece a união no ambiente de trabalho. Tudo isso ocorre com o gerenciamento pautado em organização, característica vista positivamente por todos que estão ao redor. Com isso, Souza (2010) redige que esse destaque se dá, também, pela nova posição adotada pelas organizações contemporâneas, na qual há o foco na desierarquização do relacionamento, ocorrendo de maneira horizontal.

## **2.1 Liderança Feminina x Liderança Masculina**

De acordo com o pensamento de Freyre (2013), no século XIX, a sociedade era amplamente dominada pelo sistema patriarcal, que se baseava na ideia de que as mulheres eram percebidas como frágeis, enquanto os homens eram considerados o sexo forte. Isso levou à exploração das mulheres, sendo um traço distintivo desse período histórico.

Ao analisar as diferenças entre lideranças masculinas e femininas, Campello (2011) menciona as palavras de Amorim (2010), que usa uma metáfora interessante. Segundo Amorim, a mulher pode ser comparada a um golfinho, enquanto o homem é como um tubarão. Do ponto de vista da liderança, a mulher é vista como alguém que motiva e se comunica de forma excelente. Quando assume cargos de liderança, ela prefere adotar uma abordagem de trabalho em equipe em vez de uma hierárquica, buscando respeito em vez de obediência. Além disso, reconhece que a lealdade deve ser conquistada, e não imposta, como mencionado por Campello (2011).

No entanto, é importante destacar que alguns estudos realizados pelo Management Research Group (1999) e pelo Hagberg Consulting Group (1998) levantam questionamentos em relação ao mito de que a liderança feminina seja, intrinsecamente, mais democrática do que a liderança masculina. Esses estudos sustentam a argumentação de que a obtenção do sucesso nos negócios está relacionada à persistência na busca por resultados concretos e na execução de tarefas, conforme salientado por Evans (2014).

No esforço de comparar esses dois estilos de liderança, a literatura utilizada na elaboração deste trabalho sugere que o comportamento tipicamente associado aos líderes masculinos frequentemente se alinha com modelos tradicionais de liderança. Por outro lado, a liderança feminina tende a incorporar elementos mais contemporâneos, valorizando

qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres, como apontado por Loden (1988).

Além disso, na literatura, a liderança feminina é frequentemente vinculada ao conceito de liderança transformacional, que se concentra na capacidade de converter metas individuais em objetivos de equipe, fomentando o compartilhamento e a comunicação através do empoderamento dos colaboradores. Em contrapartida, os líderes masculinos costumam adotar uma abordagem mais transacional (Buttner, 2001, e Eagly e Carli, 2003).

A diferença entre liderança feminina e masculina está intrinsecamente ligada às atitudes que ambos adotam e promovem em seus ambientes de trabalho com suas equipes. Como resultado dessas abordagens distintas de gestão, podemos observar as seguintes características:

Existe um conjunto de características mais fortemente imputáveis ao homem, descrito como uma tendência para a assertividade, controlo e confiança, agressividade, ambição, dominância, independência e competição. Outro conjunto de características assume-se como prerrogativa das mulheres e é principalmente descrito como o bom trato em relação aos outros, afetividade, amabilidade, simpatia, sensibilidade social, gentileza e prestação de auxílio (DUARTE, 2008, p. 03).

Historicamente, observamos que o conceito de sucesso na liderança foi em grande parte moldado por critérios tradicionalmente associados ao universo masculino. Hopfl e Matilal (2006) destacam que qualquer vantagem percebida não foi associada à liderança exercida por mulheres e ressaltam as disparidades nas oportunidades entre ambos os sexos no contexto da liderança.

Uma projeção feita por Hojgaard (2002) prevê que seriam necessários cerca de 400 anos para alcançar a igualdade entre os sexos em cargos de alta direção, o que nos levaria ao século XXV. No entanto, estudos empíricos nesse campo têm questionado essa previsão, embora reconheçam a persistência das barreiras mencionadas por Duarte (2008).

De acordo com Nunes (2011), as mulheres demonstram frequentemente uma habilidade persuasiva superior em comparação com os homens, não devido à obstinação, mas graças à sua capacidade aprimorada de empatia em situações que exigem essa competência. Essa característica, combinada com as influências do ambiente familiar que valorizam princípios sobre comandos, tem contribuído para mudanças no estilo de liderança adotado por mulheres.

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e

competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas. Ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso. (RODRIGUES; SILVA, 2015, p. 9).

**Quadro 1 – Liderança Feminina x Masculina Referenciar os quadros no seu texto.**

<b>HOMEM</b>	<b>MULHER</b>	<b>AUTOR</b>
Modelo de liderança tradicional	Motivadora, comunicadora e valoriza respeito	CAMPELLO, 2011, p. 28
Tendência para a assertividade, controle e confiança, agressividade, ambição, dominância, independência e competição	Bom trato em relação aos outros, afetividade, amabilidade, simpatia, sensibilidade social, gentileza e prestação de auxílio	DUARTE, 2008, p. 03
Liderança transacional	Liderança transformacional	BUTTNER, 2001; EAGLY; CARLI, 2003

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quando considera-se o desempenho e a percepção no contexto das organizações, é notável que mulheres e homens muitas vezes apresentam diferenças. No geral, as mulheres tendem a atribuir menos importância às questões de gestão e hierarquia, embora tenham uma sólida compreensão de como liderar.

Como ressaltado por Nunes (2011), existem várias habilidades fundamentais que desempenham um papel crucial no sucesso da liderança. Isso inclui competência, capacidade de manter o equilíbrio emocional, habilidade de improvisação e autodeterminação. É importante notar que essas características não estão ligadas ao sexo, e tanto homens quanto mulheres têm a capacidade de desenvolvê-las e aplicá-las de maneira eficaz em suas jornadas de liderança.

## **2.2 Liderança Feminina e suas dificuldades**

No contexto das décadas de 1980, assumir uma posição de liderança como mulher estava associado a desafios consideráveis em relação aos colegas do sexo oposto. Era



amplamente difundida a ideia de que "pensar em líder é pensar em homem", o que resultava em escassas oportunidades para as mulheres alcançarem cargos de liderança e influência (EAGLY E CARLI, 2007).

Nos dias de hoje, apesar do progresso na participação das mulheres nas empresas, observa-se uma diminuição relativa deste à medida que a hierarquia de responsabilidades nas organizações aumenta (NOGUEIRA, 2006). Um exemplo disso é Portugal, onde as mulheres ocupam apenas 2,2% das cadeiras nos conselhos de administração das empresas listadas na bolsa de valores. Embora tenha havido um aumento positivo registrado de 2011 a 2016, com o percentual dobrando (Informa Positiva D&B, 2018). As barreiras enfrentadas diariamente pelas mulheres no mercado de trabalho podem ser ilustradas pela metáfora do "teto de vidro", um conceito utilizado para explorar as diversas adversidades que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança de alto nível (HRYZIEWICZ E VIANNA, 2018; OLIVEIRA, MENEZES E SANT'ANNA, 2012).

A metáfora da "abelha rainha" é empregada por autoras como Arvatea, Galileab e Todescatc (2018) e Derks, Van Laarb e Ellemers (2016) para ilustrar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao buscarem cargos de alto escalão nas empresas. Segundo essa metáfora, a sociedade das abelhas se organiza em três castas: rainha, zangão e operárias, cada uma com funções determinadas de acordo com sua natureza e ciclo de vida. A rainha, devido à sua fertilidade exclusiva, exerce domínio sobre as demais. Após a fecundação, o zangão morre, enquanto as operárias são estéreis. Essa dinâmica natural faz com que a abelha rainha governe as outras.

Assim, é possível traçar um paralelo entre a vida corporativa e a colmeia, originando a expressão "síndrome da abelha rainha", na qual as mulheres buscam espaço e reconhecimento em áreas predominantemente masculinas, porém, em vez de apoiarem umas às outras, tendem a se afastar. Essa atitude contribui mais para a manutenção da cultura tradicional, que favorece os homens, do que para o avanço profissional das mulheres, perpetuando o ciclo (ARVATEA, GALILEAB E TODESCATC, 2018; DERKS, VAN LAARB E ELLERMERS, 2016).

Para Derks, Van Laarb e Ellemers (2016), a competição e a sobrevivência são dois fatores que explicam essa atitude. Desde a infância, as mulheres são influenciadas a enxergar outras mulheres como ameaças, principalmente no contexto do casamento. Essa visão de competição entre mulheres persiste ao longo da vida, afetando outras áreas, incluindo o ambiente profissional, onde colegas do sexo feminino são muitas vezes percebidas como

adversárias e possíveis ameaças.

Ainda de acordo com estes autores, o fenômeno da abelha rainha (queenbee) não constitui preconceito de gênero, mas uma forma de sobrevivência, uma resposta à discriminação e à ameaça que tais indivíduos experimentam nos ambientes de trabalho. Segundo eles, as mulheres ‘[...] acabam por assimilar definições masculinas de liderança à medida que sobem na hierarquia organizacional’ (DERKS; VAN LAARB; ELLEMERS, 2016, p. 37).

Apesar dos obstáculos mencionados neste tópico, as mulheres têm progressivamente conquistado seu espaço no mercado de trabalho. Isso ocorre porque as empresas reconhecem cada vez mais a habilidade dinâmica das mulheres em equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais, bem como sua capacidade de se adaptar ao ambiente e à cultura organizacional (HELFAT, HARRIS E WOLFSON, 2006).

Sob a perspectiva de Temóteo (2013), as dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao buscar posições de poder nas empresas estão intrinsecamente ligadas ao machismo e ao preconceito, além do desconforto que alguns homens podem experimentar quando liderados por mulheres. Outro desafio significativo observado por Amazonas (2013) é a necessidade de equilibrar as responsabilidades domésticas com as demandas profissionais. Essa busca constante pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma dificuldade enfrentada por muitas mulheres no mercado de trabalho.

**Quadro 2 – Dificuldades das mulheres em situação de liderança Referenciar os quadros no seu texto.**

<b>DIFICULDADES PERCEBIDAS NA FEMININA</b>	<b>AUTOR</b>
Preconceito, resistência à liderança feminina, estilo de liderança, demandas da vida familiar, capital social	Eagly; Carly, 2007
Rivalidade feminina	Arvatea; Galileab; Todescatc, 2018; Derks; Van Laarb; Ellermers, 2016
Machismo, Preconceito e constrangimentos dos homens liderados por mulheres	Temóteo (2013)
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Amazonas (2013)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Segundo Feijó, Neto e Cardoso (2022), entre 1990 e 2021 a participação das mulheres no grupo de pessoas ocupadas nas 5,2 milhões de empresas e outras organizações formais ativas no país, aumentou 51,6%. Acredita-se, ainda seguindo a linha de raciocínio dos autores, que a pandemia do COVID-19 contribuiu para que essa porcentagem não fosse maior.

### **2.3 Liderança Feminina no Setor Bancário brasileiro**

Com a chegada da Corte Portuguesa em 1808, D. João VI estabeleceu o primeiro Banco do Brasil, inicialmente destinado à custódia de valores daqueles que praticavam o escambo. Posteriormente, seu escopo se expandiu para incluir a oferta de serviços adicionais, como empréstimos com base nos valores custodiados. Isso se deu à observação dos banqueiros da época, que notaram que as pessoas que mantinham seus recursos guardados raramente os retiravam de uma só vez, optando, em vez disso, por saques graduais, resultando em excedentes nas casas de custódia (Banco Central do Brasil, 2004).

À medida que a sociedade evoluiu e suas necessidades financeiras cresceram, os bancos modernizaram suas operações, passando a oferecer uma ampla gama de produtos e serviços ao público. Conforme estabelecido pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (Brasil, 1964), os bancos também foram autorizados a comercializar diversos produtos, incluindo seguros, títulos de capitalização, aplicações financeiras, fundos de ações, cartões de crédito, consórcios, entre outros.

A década de 90 e o ano de 2017 testemunharam mudanças significativas no setor bancário, resultando no fechamento de várias agências e na demissão em massa de funcionários. Isso se deveu, em parte, à crescente influência da tecnologia no setor bancário. Consequentemente, a gestão bancária se tornou mais flexível, com os bancários enfrentando um conjunto diferente de desafios. A meritocracia passou a ser um fator crucial, especialmente para os gerentes, cujas responsabilidades aumentaram. Isso inclui uma maior carga de trabalho, salários vinculados ao alcance de metas e uma crescente dependência do banco em relação aos seus colaboradores, processo denominado na literatura como "dependência reversa" (MACIEL E COSTA, 2014). Além disso, os colaboradores passaram a ser acionistas das instituições financeiras em que trabalham, exigindo um conjunto diversificado de competências, como inteligência emocional,

criatividade, envolvimento e iniciativa. O papel do gerente passou a incluir também a motivação da equipe.

Assim, novas competências foram demandadas no mercado bancário, incluindo um amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio das tecnologias disponíveis, habilidades para o relacionamento com clientes e prospecção de vendas, bem como flexibilidade e adaptabilidade às diversas situações. Isso representou uma mudança significativa em relação aos dias anteriores, quando o trabalho era frequentemente manual e seguia um processo passo a passo com rigor (MERLO E BARBARINI, 2002).

Nesse contexto, Jinkings (2006) ressalta que o setor bancário passou a ser considerado estratégico para o desenvolvimento econômico, uma vez que mudanças políticas e econômicas impactam diretamente a realidade financeira do país. Até os anos 60, a força de trabalho nos bancos era majoritariamente composta por homens, com mulheres frequentemente sendo contratadas para funções de menor relevância. No entanto, devido ao processo de racionalização e automação, essa realidade começou a mudar.

Rama e Martins (2013, p. 18) destacam que a presença e o papel das mulheres no setor bancário começaram a se intensificar a partir da década de 1960, pois, até então, a participação feminina nos bancos era praticamente insignificante e limitada a funções de pouca relevância. A entrada efetiva das mulheres nesse setor ocorreu principalmente a partir dos anos 60, devido ao acesso a concursos públicos, que garantiam a inscrição a todos os interessados. A participação feminina cresceu gradualmente a partir desse ponto (SEGNINI, 1999).

Rama e Martins (2013, p. 20) enfatizam que o avanço profissional das mulheres no setor bancário aumentou consideravelmente após a realização de concursos, e nesse período, a Lei nº 5.473, de 1968, foi estabelecida, proibindo a discriminação de sexo no preenchimento de cargos.

Compreende-se, portanto, que o aumento da participação feminina no setor bancário está intrinsecamente relacionado à reestruturação produtiva, destacada pela adoção de novas tecnologias (Segnini, 1998). É notável que, durante a década de 90, as mulheres conseguiram demonstrar habilidades que incluíam sociabilidade, competência e a capacidade de expandir a carteira de clientes do banco, embora muitas vezes recebessem salários inferiores em comparação com seus colegas homens, mesmo desempenhando as mesmas funções (Araújo, 2003).

Apesar dos avanços conquistados pelas mulheres no setor bancário, ainda

persistem numerosos desafios para alcançar o sucesso nessa área profissional. Essas dificuldades se manifestam tanto no âmbito doméstico quanto no profissional. No contexto doméstico, as mulheres frequentemente se veem diante da responsabilidade de cuidar da casa e dos filhos, o que pode representar uma carga significativa em suas vidas. No âmbito profissional, a persistência de culturas corporativas conservadoras em muitas empresas representa um obstáculo substancial (Rama e Martins, 2013). Além disso, Segnini (1998) ressalta que a ascensão hierárquica das mulheres é frequentemente prejudicada, uma vez que as tarefas associadas ao cuidado do lar e dos filhos são consideradas como inerentemente femininas, tornando-se obstáculos sociais para o avanço na carreira bancária.

Observa-se claramente que as mulheres enfrentam uma série de restrições ao ingressar e se manter no mercado de trabalho, particularmente quando se trata de assumir cargos de liderança. Uma restrição notável está relacionada à sua disponibilidade para mudar de cidade ou estado, o que pode complicar significativamente a perspectiva de assumir posições de gerência. Esse desafio é frequentemente ampliado pela responsabilidade com a família, especialmente quando se tem filhos. A necessidade de considerar o bem-estar da família e a educação dos filhos torna a possibilidade de mudança geográfica uma decisão muito mais complexa (Rama; Martins, 2013, p. 21).

Ao examinar a liderança feminina no setor bancário, é notório que as mulheres enfrentam dificuldades e desafios consideráveis devido à sua diferença de sexo e às mudanças em curso na área, incluindo avanços tecnológicos e reestruturação de mercado, entre outros. Além disso, a busca por conciliar a vida profissional com a pessoal emerge como uma questão adicional que pode dificultar a continuidade e progressão das mulheres nesse setor.

É fundamental reconhecer que, à medida que as mulheres buscam papéis de liderança no setor bancário, elas enfrentam barreiras que vão além das competências e qualificações profissionais. Essas barreiras incluem considerações pessoais, como a responsabilidade familiar e as complexidades associadas à mobilidade geográfica, que podem afetar profundamente suas escolhas e oportunidades de carreira. A compreensão desses desafios é essencial para promover a igualdade dos sexos e a diversidade no setor bancário e em outros campos profissionais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção, o objetivo é explicar o processo que se desenvolveu para conduzir este estudo. Isso inclui detalhar como foram escolhidas as categorias de pesquisa, selecionados os participantes, coletadas as informações e explica-se os passos adotados para analisar essas informações.

Portanto, o método desempenha um papel fundamental na pesquisa científica, ajudando a buscar a verdade, seja comprovando ou seja refutando nossas suposições (Bastos; Keller, 2004). Isso se refere à exploração necessária para alcançar objetivos específicos em uma determinada área de estudo. Em essência, a metodologia de pesquisa define o plano seguido e determina quais métodos foram empregados ao longo do estudo.

### **3.1 Classificação da pesquisa**

Devido aos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa. Acreditamos que esse método é o mais adequado para identificar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no setor bancário. Isso está em consonância com o pensamento de Richardson (2010, p. 90), que desta

a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Na mesma perspectiva, Minayo (2000 p. 21) evidencia que esta abordagem, “permite responder às questões particulares, das quais o pesquisador pretende analisar determinadas realidades que não podem ser quantificadas” e ainda define da seguinte maneira: [...]

A pesquisa qualitativa é orientada para a investigação de questões altamente específicas, uma vez que, nas ciências sociais, concentra-se em um nível de realidade que não é suscetível de quantificação. Em outras palavras, ela explora o domínio dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, proporcionando uma compreensão mais profunda das relações (Minayo, 2000, p. 21-22).

Conforme Neves (1996), a pesquisa qualitativa utiliza diversas abordagens para interpretar, descrever e decodificar fenômenos de acordo com o contexto, visando uma interpretação mais precisa dos objetivos da pesquisa.

Em relação à classificação dos objetivos, esta pesquisa adota uma abordagem descritiva, pois concentra-se na observação e descrição dos fenômenos, permitindo a identificação e categorização de situações com base nessa descrição. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 84), a pesquisa descritiva "observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou

fenômenos (variáveis) sem manipulá-los". Portanto, esta pesquisa envolve uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo, geralmente utilizando levantamentos para coleta de dados e detalhando experiências, processos, situações e fenômenos.

### **3.2 Técnicas e instrumentos de pesquisa**

O instrumento de coleta de dados adotado consistiu em um questionário eletrônico que foi distribuído às participantes por meio da plataforma de mensagens instantâneas WhatsApp. Esse questionário foi composto por 13 perguntas, sendo 2 de natureza fechada e 11 de natureza aberta, e foi estruturado utilizando a ferramenta Google Forms.

As questões apresentadas no questionário de pesquisa estão fundamentadas nas principais dificuldades discutidas pelos autores abordados no capítulo 2 deste estudo. Elas foram formuladas com base em informações provenientes de livros, artigos e estudos na área, em colaboração com gestoras de instituições bancárias em Fortaleza, no estado do Ceará. O objetivo principal era analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no setor bancário e também traçar um perfil dos respondentes.

A seleção do público-alvo para este estudo foi direcionada para gestoras de unidades bancárias localizadas na cidade de Fortaleza, no Estado do Ceará. A amostragem utilizada neste estudo seguiu uma abordagem de conveniência, de acordo com a orientação de Martins Junior (2008). Nesse tipo de amostragem não probabilística, a escolha dos indivíduos se baseia na acessibilidade e na proximidade em relação ao pesquisador, com a suposição de que esses participantes representem adequadamente a população-alvo em análise.

### **3.3 Técnica de análise de dados**

O questionário de pesquisa pode ser consultado no Apêndice A, ao final deste trabalho, cujas perguntas são embasados nas principais dificuldades elencadas pelos autores abordados no capítulo 2 deste estudo, formuladas de acordo com livros, artigos e estudos na área, em instituições bancárias participantes com o fito de conhecer as principais dificuldades enfrentadas pela liderança feminina no setor bancário, bem como verificar o perfil dos respondentes.

Para este estudo, foi considerado como público-alvo gestoras de unidades bancárias situadas na cidade de Fortaleza, no Estado do Ceará. A demonstração utilizada neste

estudo foi dada por conveniência e, conforme Martins Junior (2008), esta consiste em uma técnica de amostragem não probabilística em que de acordo com a acessibilidade e proximidade para o pesquisar os indivíduos são escolhidos considerando-se que esses possam representar a população-alvo em análise.

#### **4 APRESENTAÇÃO DA COLETA DE INFORMAÇÕES**

A análise dos resultados desta pesquisa sobre "Liderança Feminina no Setor Bancário de Fortaleza" revela um cenário complexo e multifacetado. As participantes demonstraram que a liderança feminina no setor bancário é composta, em sua maioria, por mulheres com níveis significativos de experiência e formação educacional, especialmente em níveis de gerência média. De fato, é possível enxergar cada vez mais a participação das mulheres em vagas de mestrado e doutorado nas universidades, mostrando um cenário crescente no que tange à universalização da educação, desprendida de disparidades de sexo.

As poucas mulheres presentes nas instituições bancárias ocupam uma posição relativamente importante, 90% das entrevistadas, do total de 14, ocupam cargo de gerência, enquanto apenas 10% estão em cargos de assistência, validando o pensamento de Andrade (2012), quando cita a ocupação das poucas mulheres no mercado de trabalho em posições de grande relevância. No entanto, vale destacar a grande dificuldade de coleta dos dados, uma vez que a quantidade de mulheres disponíveis era baixa. Apesar de ocuparem altos cargos, sua presença ainda é bastante singular frente ao contingente masculino. Além do mais, há de se destacar a escolaridade do público em questão.

Este padrão sugere que as mulheres estão avançando em suas carreiras bancárias e adquirindo educação avançada, o que é um sinal positivo, seguindo o pensamento de Probst (2003). No entanto, a presença reduzida de mulheres em cargos de alta gerência e o fato de que apenas 40% dos participantes relataram que suas instituições oferecem incentivos à liderança feminina indicam que ainda existem barreiras significativas a serem superadas. Essas barreiras podem incluir preconceitos de sexo, falta de igualdade salarial e oportunidades de promoção limitadas, como já apontado por Neira (2009).

É fato de que as empresas estão em uma linearidade de eliminar diferenças, seja em questões de sexo ou sexualidade, por exemplo. É primordial, no entanto, destacar que 40% referente ao incentivo da participação feminina no setor bancário ainda é um valor baixo.



Embora seja visível um avanço nessa questão, este se mostra mínimo ou, dependendo da instituição, indiferente.

Assim, é evidente que medidas mais robustas são necessárias para promover a liderança feminina e garantir que as mulheres sejam adequadamente representadas em todos os níveis hierárquicos do setor bancário de Fortaleza. No entanto, o desestímulo da participação feminina nos bancos é um aspecto preocupante que emerge a partir dos resultados desta pesquisa. Embora tenham-se identificadas mulheres com qualificações sólidas e considerável experiência no setor bancário de Fortaleza, a presença diminuída de mulheres em cargos de alta gerência e a falta de incentivos específicos à liderança feminina indicam que muitas delas podem estar enfrentando obstáculos em sua trajetória de ascensão profissional. Esses obstáculos podem incluir preconceitos de sexo arraigados, estruturas organizacionais que não favorecem a igualdade de oportunidades, e a falta de políticas de equidade salarial eficazes.

Como resultado, as mulheres podem se sentir desencorajadas a buscar posições de liderança nos bancos de Fortaleza, o que não apenas prejudica seu potencial de crescimento, mas também representa uma perda significativa de talentos para o setor, favorecendo o ideal de meritocracia de Maciel e Costa (2014). Este desafio exige uma reflexão profunda e a implementação de estratégias para promover um ambiente mais inclusivo e acolhedor, onde as mulheres possam prosperar e contribuir plenamente para o sucesso das instituições bancárias na região.

Em se tratando de como as instituições bancárias poderiam ajudar nesse cenário, foi respondido que o incremento da participação feminina no setor bancário é uma meta crucial para promover a equidade de sexo e a diversidade dentro das organizações. Para alcançar esse objetivo, as empresas podem adotar diversas estratégias. Uma delas é a implementação de políticas de incentivo sólidas, que vão além de simples declarações de igualdade de oportunidades.

Isso pode envolver a criação de metas claras de representação feminina em cargos de liderança, a revisão das políticas de recrutamento e promoção para garantir que não haja preconceitos de sexo, e a criação de programas de desenvolvimento de liderança específicos para mulheres. Essas políticas devem ser acompanhadas de metas de medição e relatórios regulares para garantir a transparência e a responsabilização.

Outrossim, as empresas podem oferecer apoio emocional às funcionárias, criando um ambiente de trabalho inclusivo e solidário. Isso pode envolver a promoção de redes de apoio

entre as colaboradoras, a realização de programas de mentoria para ajudar as mulheres a desenvolver suas habilidades de liderança e a criação de políticas de flexibilidade no local de trabalho que considerem as necessidades das mulheres, especialmente em fases da vida como a maternidade.

Ao proporcionar esse apoio emocional, as empresas podem ajudar as mulheres a enfrentar os desafios que podem surgir em sua carreira, incentivando a retenção e o crescimento das talentosas profissionais no setor bancário. Em conjunto com programas de treinamento e capacitação, essas estratégias podem criar um ambiente mais inclusivo, que valorize e promova ativamente a liderança feminina, resultando em benefícios para as empresas, bem como para a sociedade em geral.

Ademais, vale destacar o viés da avaliação de resultados apontado pelas mulheres que responderam a pesquisa. O tratamento diferenciado entre homens e mulheres na avaliação de resultados é uma questão que ressalta a necessidade de atenção e correção. Essa disparidade pode se manifestar de várias maneiras, desde diferenças na remuneração por trabalho igual até a falta de reconhecimento e promoção de mulheres em comparação com seus colegas masculinos.

Para superar essa desigualdade, as empresas precisam adotar práticas de avaliação justas e imparciais que não levem em consideração o sexo, mas sim o desempenho e as contribuições individuais. Isso envolve a revisão e aprimoramento das políticas de remuneração para eliminar diferenças salariais injustas e a promoção de programas de desenvolvimento de liderança que considerem a equidade de sexo, criando oportunidades iguais para homens e mulheres.

Apesar dos desafios que as mulheres enfrentam no setor bancário de Fortaleza, é notável que aquelas que participaram da pesquisa tenham afirmado que suas atividades são reconhecidas com louvor. Isso demonstra que, apesar das barreiras e obstáculos, as mulheres continuam a se destacar e a fazer contribuições significativas para suas organizações. Esse reconhecimento positivo é um testemunho do talento e do empenho dessas profissionais, que muitas vezes superam obstáculos para alcançar o sucesso.

No entanto, é fundamental que o reconhecimento seja acompanhado por ações concretas das empresas, como promoções e oportunidades de liderança, a fim de garantir que o talento feminino seja plenamente aproveitado e que a liderança feminina seja uma realidade em todos os níveis hierárquicos do setor bancário de Fortaleza. É um lembrete da importância

de valorizar e recompensar o mérito, independentemente do sexo, para criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e igualitário.

## 5 CONCLUSÃO

A análise do tema desta pesquisa sobre "Liderança Feminina no Setor Bancário de Fortaleza" revela um cenário complexo e multifacetado. Portanto, é evidente que medidas mais robustas são necessárias para promover a liderança feminina e garantir que as mulheres sejam adequadamente representadas em todos os níveis hierárquicos do setor bancário de Fortaleza. No entanto, o desestímulo da participação feminina nos bancos é um aspecto preocupante que emerge a partir dos resultados desta pesquisa. Embora tenhamos identificado mulheres com qualificações sólidas e considerável experiência no setor bancário de Fortaleza, o desafio exige uma reflexão profunda e a implementação de estratégias para promover um ambiente mais inclusivo e acolhedor, onde as mulheres possam prosperar e contribuir plenamente para o sucesso das instituições bancárias na região.

Nesse sentido, as instituições bancárias podem adotar estratégias para promover a equidade de sexo e a diversidade dentro das organizações. Isso inclui a implementação de políticas de incentivo sólidas, como metas claras de representação feminina em cargos de liderança, revisão das políticas de recrutamento e promoção para garantir a imparcialidade de sexo, e programas de desenvolvimento de liderança específicos para mulheres. Além disso, as empresas podem oferecer apoio emocional às funcionárias, criando um ambiente de trabalho inclusivo e solidário, promovendo redes de apoio, programas de mentoria e políticas de flexibilidade no local de trabalho.

É importante também destacar a necessidade de práticas de avaliação justas e imparciais que não considerem o sexo, mas sim o desempenho e as contribuições individuais, eliminando diferenças salariais injustas e promovendo a equidade de sexo. Isso contribuirá para que o reconhecimento positivo das atividades das mulheres seja acompanhado por ações concretas, como promoções e oportunidades de liderança.

A pesquisa apresentou resultados satisfatórios, mas é importante reconhecer suas limitações e oferecer recomendações para estudos futuros. A quantidade de mulheres disponíveis para a pesquisa foi baixa, o que pode limitar a generalização dos resultados para toda a população de mulheres no setor bancário de Fortaleza. Estudos futuros podem buscar aumentar o tamanho da amostra.

Além disso, as mulheres entrevistadas relataram que suas atividades são reconhecidas com louvor, o que pode indicar um viés positivo. Futuras pesquisas podem incluir métodos para avaliar objetivamente o reconhecimento e a promoção das mulheres no setor. A pesquisa se baseou principalmente em dados qualitativos. Estudos futuros podem incorporar análises quantitativas para fornecer uma visão mais abrangente e estatisticamente significativa.

Em resumo, os resultados dessa pesquisa apontam para a importância de promover ativamente a liderança feminina no setor bancário de Fortaleza, superando os desafios e obstáculos que as mulheres enfrentam. Isso não apenas beneficia as empresas, mas também a sociedade como um todo, ao aproveitar o talento e o potencial das mulheres em todos os níveis hierárquicos, criando um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e igualitário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAZONAS. Inteligência Emocional Feminina em Alta. Semente de vida. 1. ed. Amazonas, 2013.

ANDRADE, J. O. **As carreiras femininas no espaço contemporâneo: trajetórias e perspectivas de mulheres profissionais brasileiras.** 201 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-8ZVHC5>. Acesso em: 01 de maio 2023.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo, SP: Atlas, 2010.

AQUINO, L. C. Juizados Especiais Federais e acesso à justiça. *In:* CUNHA, A. S.; SILVA, P. E. A. (Orgs.). Pesquisa Empírica em Direito. Encontro de Pesquisa Empírica em Direito, 1, **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Ipea, 2013. p. 201-209.

ARAÚJO, H. A mulher no setor bancário. *In:* Simpósio Nacional de História, 22., 2003, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2003.

ARVATEA, P. R.; GALILEAB, G. W.; TODESCATC, I. The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 533-548, out. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984317305179>. Acesso em: 17 jun. 2023.

BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 233- 249, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbepop/v25n2/v25n2a03.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2023.

BASTOS, C. L.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender**: introdução à metodologia científica. 17. ed. rev. e atual. Petrópolis: Vozes, 2004.

BATISTA, L. S. **O empoderamento feminino e a liderança**. 2018. 42 f. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Instituto Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/salvador/ensino/cursos/superior/graduacao/administracao/monografias/2018.1/luziane-silva-batista.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2023.

BECKER, H. S. A epistemologia da pesquisa qualitativa. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 184-199, jul. 2014. Disponível em: <https://reedrevista.org/reed/article/view/18>. Acesso em: 04 jun.2023.

BRASIL. **Lei nº 4595, de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 31 dez. 1964. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14595.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14595.htm). Acesso em: 04 jun. 2023.

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, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>. Acesso em: 04 jun.2023.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537–572, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/KybtYCJQvGnnFWWjcyWKQrc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jun. 2023.

BUTTNER, E. H. Examining entrepreneurs' female management style: an application of a relational frame. **Journal of Business Ethics**, v. 29, p. 253–269, 2001. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/a:1026460615436>. Acesso em: 04 jun.2023.

CAMPELLO, G. V. A. **A construção de carreira de reitoras: um olhar sobre as universidades federais**. Programa de Pós-graduação em Empresas, Universidade Prebisteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. Disponível em: [www.plataformaibict.com.br](http://www.plataformaibict.com.br). Acesso em: 13 maio 2023.

CASTELLS, M. **A era da informação**: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade. v. 2. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA NETO, Y. C. **Bancos oficiais no Brasil**: origem e aspectos de seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004. 156 p.

D'ALONSO, G. L. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000400003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400003).

Acesso em: 15 maio 2023.

DESLANDES, S. F. . Pesquisa social – teoria, método e criatividade. *In*: MINAYO, M. C. S. (org). **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 09-29. (Coleção Temas Sociais).

DERKS, B.; LAARB, C. V.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 456-469, jun. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984315001551>. Acesso em: 04 de junho de 2023.

DUARTE, A. C. O. **Imperium femininis...uma liderança de sucesso escondido**. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. 2008. Disponível em [www.plataformaibict.com.br](http://www.plataformaibict.com.br). Acesso em: 01 maio 2023.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review**, p. 62-71, set. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 04 de junho de 2023.

EPSTEIN, L.; KING, G. **Pesquisa empírica em direito: as regras de inferência**. São Paulo: Direito Getúlio Vargas, 2013.

EVANS, D. P. Aspiring to leadership ... a woman's world? **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 543–550, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/82020772.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2023.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. CE, **Agora é com elas**. v. 12. GV Executivo, 2013.

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

GOLDEMBERG, M. **A Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HELFAT, C. E.; HARRIS, D.; WOLFSON, P. The pipeline to the top: women and men in the top executive ranks of u.s. corporations. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 4, 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4166270>. Acesso em: 04 de junho de 2023..

HOJGAARD, L. Tracing differentiation in gendered leadership: an analysis of differences in gender composition in top management in business, politics and the civil service. **Gender, Work and Organization**, v. 9, n. 1, p. 15-38, 2002. Disponível em: [https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/alma993520043402676/41ILO\\_INST:41ILO\\_V1](https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/alma993520043402676/41ILO_INST:41ILO_V1). Acesso em: 27 de março de 2023

HOPFL, H., MATILAL, S. The Lady vanishes: some thoughts on women and leadership. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 2, p. 198-208, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810710724757/full/html>. Acesso em: 27 de março de 2023

HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 27 mar. 2023

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 27 jul. 2023.

JINKINGS, N. Os bancários e a privatização. In: FERREIRA, Alceu; ALVIN, Valdir (Orgs.). A reestruturação do trabalho nos bancos. In: ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 189-205.

LAROUCHE, J.; RYAN, R. **Estratégias para mulheres no trabalho**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LEAL, J. Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais. **AUN USP**, [S.I.], v. 49, n. 20, 2016. Disponível em: <http://www.usp.br/aun/antigo/exibir?id=7501&ed=1302&f=23>. Acesso em: 03 jun. 2023.

LEITE, J. **Empresas com mulheres em cargos de liderança têm melhor desempenho**. Consumidor Moderno, 2019. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2019/05/31/empresas-mulheres-cargos-lideranca-melhor-desempenho/>. Acesso em: 04 jun. 2023.

LIMA, G. S. *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30066/oteto-de-vidro-das-executivas-brasileiras>. Acesso em: 03 jun. 2023.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2., 2009. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=183120](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=183120). Acesso em: 10 abr. 2023.

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

LUCAS, A. C. *et al.* (2010). Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: **Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010. p. 1–17. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311583887\\_Identificacao\\_de\\_Praticas\\_de\\_Gestao\\_voltadas\\_a\\_Questao\\_de\\_Genero\\_um\\_Estudo\\_a\\_partir\\_das\\_Melhores\\_Empresas\\_para\\_voce\\_Trabalhar](https://www.researchgate.net/publication/311583887_Identificacao_de_Praticas_de_Gestao_voltadas_a_Questao_de_Genero_um_Estudo_a_partir_das_Melhores_Empresas_para_voce_Trabalhar). Acesso: 02 abr. 2023.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed., São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MACIEL, H. W. P.; COSTA, M. S. Modernas Práticas de Gestão do Setor Bancário Brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores. *In: SemeAD - Seminários em Administração - FEA-USP*, 17., 2014. Disponível em: [http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=413](http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=413). Acesso em: 22 abr. 2023.

MARQUES, T. G.; FERREIRA, C. M. Mulheres na gestão de topo: A problemática do gap de gênero e salarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 14, n. 1, p. 43–59, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331238457004.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MARTINS JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, descrever, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MERLO, A. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Psicologia & Sociedade*, v. 14, n. 1, p. 103-122, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/DqKwwJxCXBcQdFcbZ3BByKd/?lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2023.

NEIRA, Adarlette. A liderança feminina nos hemocentros e sua relação com a melhoria da qualidade. Universidade Do Grande Rio Professor José De Souza Herdy Escola De Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação e Pesquisa Mestrado Acadêmico em Administração. Rio de Janeiro. 2009. Disponível em [www.plataformaibict.com.br](http://www.plataformaibict.com.br). Acesso em 26 jul. 2023.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

NOOR, M. A.; UDDIN, I.; SHAMALY, S. S. Leadership style and emotional intelligence: a gender comparison. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, v. 3, n. 10, p. 27–52, 2011. Disponível em: [https://annamalaiuniversity.ac.in/download/journals/jrs\\_icps\\_dstram\\_14.05.2019.pdf](https://annamalaiuniversity.ac.in/download/journals/jrs_icps_dstram_14.05.2019.pdf). Acesso em: 20 abr. 2023.

NUNES, S. C. Formar competências: realidade no ensino em Administração. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, 2011.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD*, 17., 2012, Caracas. **Anais** [...]. Caracas: CLAD, 2012.

OLIVEIRA, N. IBGE: cresce participação de mulheres no mercado de trabalho. **Exame**, maio 2014. Disponível em: <https://exame.com/brasil/ibge-cresce-participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho/>.



Acesso em: 17 jun. 2023.

PROBST, E. R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Revista 2**, [S.I.], p. 1-8 jan-jun. 2003. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>. Acesso em: 20 maio 2023.

QUIRINO, R. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 2, p. 90-102, 2012. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2596>. Acesso em: 20 maio 2023.

RAMA, F. L.; MARTINS, L. M. A inserção da mulher no mercado de trabalho: implicações no setor bancário. **Revista Gestão Premium**, p. 14-46, dez. 2013. Disponível em: [http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/gestao\\_premium/dezembro\\_2013/pdf/a\\_insercao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho\\_-\\_implicacoes\\_no\\_setor\\_bancario.pdf](http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/gestao_premium/dezembro_2013/pdf/a_insercao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho_-_implicacoes_no_setor_bancario.pdf). Acesso em: .

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROCHA, Daniel. **Mercado financeiro: mulheres em altos cargos ainda são minoria**. Estadão, 2023. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/comportamento/mercado-mulheres-altos-cargos-minoria/> . Acesso em 04 jun. 2023.

RODRIGUES, S.; SILVA, G. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração Faciplac**, Brasília, 2015.

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero**. São Paulo: Edusp, 1998.

TOURINHO, C. P. **Ascensão profissional da mulher: Um estudo no banco dos corais S.A.** 2012. 30 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77386/000879096.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 abr. 2023.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 3. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2013. Disponível em: . Acesso em 03 jun. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo. Atlas, 1987.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro(a) participante,

Sua participação nesta pesquisa busca compreender os tipos de liderança feminina no setor bancário de Fortaleza/CE, bem conhecer as principais dificuldades percebidas por gestoras desse segmento local.

1. Natureza da pesquisa: Ao participar deste estudo, você responderá um questionário com 11 perguntas objetivas referentes à Liderança Feminina no setor bancário de Fortaleza/CE. Você tem a liberdade de se recusar a participar da pesquisa, ou se recusar a continuar participando em qualquer fase, sem qualquer prejuízo. Outrossim, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do *e-mail* da pesquisadora do estudo e, se necessário, através do *e-mail* do orientador.

2. Riscos e desconforto: A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

3. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Somente a pesquisadora e o orientador terão conhecimento dos dados, recebidos de forma não identificada, de modo que sua identidade não será revelada na pesquisa que está sendo desenvolvida.

4. Benefícios: Ao participar desta pesquisa, você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo contribua para fortalecer a atuação feminina em cargos de liderança no setor bancário.

5. Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação, sendo o preenchimento do questionário feito de forma voluntário.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Nome do Orientador: Cláudio Leopoldino (claudio.leopoldino@ufc.br)

Nome da Orientanda: Kacia Emily Ilario Torres (kaciameilytorres@gmail.com)

**Após ler as informações prestadas acima, declaro que:** (Questão objetiva)

Marcar apenas uma oval. Concordo em participar voluntariamente desta pesquisa, estando ciente de que posso revogar minha concordância a qualquer tempo, sem prejuízos morais ou materiais à minha pessoa.

- Não desejo participar desta pesquisa.

### Seção 1 - Identificação de perfil

1. **Cargo atual: (Questão objetiva)**

Marcar apenas uma oval.

- Assistente
- Gerência média
- Alta gerência

2. **Escolaridade (Questão objetiva)**

Marcar apenas uma oval.

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

3. **Há quanto tempo exerce funções de gestão no setor bancário?** (Questão objetiva)

Marcar apenas uma oval.

- De 0 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- 8 a 10 anos
- Mais de 11 anos

### Seção 2 - Mapeamento de gestão

4. **Na instituição em que atua, há programas internos de incentivo à participação feminina em eixos de gestão?** (Questão subjetiva)

5. **Na sua percepção, como são as condições de concorrência às vagas de alta gerência na empresa em que você atua?** (Questão subjetiva)

6. **Com base na resposta anterior, você entende que os processos de concorrência atuais na sua instituição tendem a estimular ou desestimular a participação feminina nos cargos de gestão? Por quê?** (Questão subjetiva)

7. **Em relação à ascensão profissional no setor bancário, foi(ram) percebida(s) alguma(s) dificuldade(s) em sua trajetória?** (Questão subjetiva)

Descrição: Por exemplo, carga horária de trabalho incompatível com minhas demais atribuições além do trabalho; diferença salarial entre pares de cargo; ausência de reconhecimento da gestão de meu desempenho por ser gestora, dentre outros.

8. **A partir da sua vivência profissional, como as instituições financeiras podem contribuir ao fortalecimento da liderança feminina no setor bancário?** (Questão subjetiva)

9. **Percebo que minhas ideias e sugestões como líder, você percebe como suas ideias e sugestões são recebidas pela equipe? Como é o *feedback* sobre a implementação de suas ideias junto a equipe? Se bem aceitas são implementadas.** (Questão subjetiva)

10. **Na instituição em que atua, como é sua percepção em relação às demandas familiares e a conciliação com o trabalho?** (Questão subjetiva)

11. **As demandas familiares não tem sido um limitador à ascensão profissional.** (Questão subjetiva)

12. **Considera que homens e mulheres recebem o mesmo tratamento nas atribuições e avaliações dos resultados produzidos?** (Questão subjetiva)

13. Sente que o meu esforço e dedicação são reconhecidos e valorizados na instituição financeira? (Questão subjetiva)

**Quadro 3 – Roteiro de entrevista**

QUESTÃO	REFERÊNCIA
4	De acordo com (PROBST, 2003) as mulheres buscam se capacitar para conseguir oportunidade no mercado de trabalho.
5	Para (NOGUEIRA, 2006) a presença das mulheres em posição de alta gerência é baixa.
6	Para (HELFAT, HARRIS; WOLFSON, 2006) a preferência de contratação de mulheres para alta gestão tem sido mais frequente.
7	Dentre outras barreiras, Eagly e Carli (2007) mencionam as cinco principais, a saber: preconceito, resistência à liderança feminina; estilo de liderança; demandas da vida familiar; e capital social.
8	Percebe-se que a participação feminina no setor bancário aumentou devido à remodelação produtiva, enfatizada pela introdução de novas tecnologias (SEGNINI, 1998).
9	As organizações perceberam as qualidades femininas no mercado de trabalho e que fomentam o crescimento das empresas, assim, a mulher ocupando posição de líder essas habilidades são executadas influenciando outras a trabalhar com a mesma eficiência (BATISTA, 2018).
10	Eagly e Carli (2007) às demandas familiares são umas das barreiras profissionais.
11	Eagly e Carli (2007) às demandas familiares são umas das barreiras profissionais. (Questão subjetiva)
12	Gray (1994, <i>apud</i> HOJGAARD, 2002) considera que seja necessário 400 anos para que haja igualdade entre os gêneros quanto à ocupação de cargos na alta gerência, o que corresponde ao século XXV.

