

DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NA ÁREA DE FINANÇAS: UMA ANÁLISE DOS OBSTÁCULOS E OPORTUNIDADES

Karolynne Batista da Silva (EG)¹, Isabel Cristina da Silva Arantes (PQ)¹

¹Universidade Federal de Itajubá, ¹Universidade Federal de Itajubá

Palavras-chave: Desigualdade de Gênero. Liderança Feminina. Representatividade Feminina.

Introdução

Frente aos desafios do mundo do trabalho e as reconfigurações da discriminação de gênero, este trabalho investiga o trabalho na liderança na área financeira, pela perspectiva de gênero, por ser esse um setor historicamente marcado pela predominância do masculino. Embora a presença feminina em posições de liderança tenha aumentado nas últimas décadas, as mulheres ainda se deparam com barreiras significativas, tanto estruturais quanto culturais, que limitam sua ascensão profissional. Além disso, questões relacionadas à conciliação entre a vida pessoal e profissional, desigualdade salarial e a perpetuação de estereótipos de gênero agravam essas dificuldades.

Nesses termos, a presente pesquisa tem como objetivo principal identificar os desafios e obstáculos enfrentados pelas mulheres na liderança financeira, bem como propor estratégias que possam promover maior equidade de gênero e oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira. A justificativa para a realização deste estudo está na relevância crescente da discussão sobre diversidade e inclusão no ambiente corporativo, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens.

Em termos metodológicos, trata-se de um estudo qualitativo e descritivo, empreendido por meio de entrevistas em profundidade com mulheres em posições de liderança em uma empresa do setor farmacêutico, reconhecida por suas políticas de diversidade e inclusão. Buscou-se explorar as percepções dessas interlocutoras em relação às barreiras enfrentadas, as melhorias percebidas ao longo do tempo e as estratégias de superação. Em termos conceituais, debateu-se sobre a liderança feminina, equidade de gênero e representatividade no setor financeiro, com o intuito de embasar teoricamente as análises realizadas.

Metodologia

A pesquisa se classifica como qualitativa-descritiva, de caso e bibliográfica. É qualitativa pois o enfoque foi apreender a percepção de mulheres atuantes em cargos e atribuições de liderança. É descritiva por se concentrar em descrever a narrativa dessas mulheres. É de caso, pois estudou-se o caso específico de uma empresa do setor farmacêutico, reconhecida no meio em que atua por suas políticas de diversidade e inclusão. É bibliográfica pois buscou-se na literatura o embasamento conceitual para fundamentação, compreensão e análise dos dados. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica para embasar teoricamente o estudo sobre a liderança feminina e as desigualdades de gênero no ambiente corporativo. Livros, artigos acadêmicos, dissertações e relatórios de organizações relevantes foram revisados para buscar referenciais conceituais na literatura.

Para a coleta de dados empíricos, foram conduzidas entrevistas em profundidade, por meio de roteiro semiestruturado, com três mulheres líderes de setores específicos da empresa em estudo. As entrevistas abordaram a trajetória profissional das entrevistadas, suas percepções sobre representatividade feminina e os desafios enfrentados para alcançar e manter posições de liderança. Além disso, questões como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desigualdade de gênero e as habilidades necessárias para superar barreiras foram amplamente discutidas.

A técnica de bola de neve foi utilizada para selecionar as participantes, o que permitiu que as entrevistadas iniciais recomendassem novas candidatas com base em suas redes de contato. Foram abordadas 10 mulheres no total, das quais três toparam participar efetivamente da pesquisa, conforme os critérios de acessibilidade e conveniência.

Após a coleta de dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009) para identificar padrões e categorias nas respostas das entrevistadas. Essa técnica possibilitou a interpretação dos dados com base nas categorias de análise previamente definidas e

no referencial teórico da pesquisa. Os resultados foram organizados em quatro seções principais: o perfil das entrevistadas, a percepção sobre representatividade feminina, os desafios enfrentados e as estratégias de superação.

Resultados e discussão

Os resultados desta pesquisa foram organizados em quatro seções principais. A primeira seção apresenta o perfil das entrevistadas, descrevendo características sociodemográficas e profissionais. As três participantes da pesquisa têm idades entre 29 e 32 anos, duas delas são casadas e possuem graduação completa, enquanto a terceira é solteira com pós-graduação. Todas ocupam cargos de liderança, com tempos de atuação variando de seis meses a oito anos.

Na segunda seção, intitulada Percepção sobre a Representatividade Feminina, as entrevistadas discutiram suas percepções sobre a presença feminina em cargos de liderança. Foi identificado que, embora a representatividade tenha aumentado em níveis iniciais de liderança, há uma significativa redução na presença de mulheres em cargos de alta hierarquia, reforçando os obstáculos que ainda existem para o avanço feminino no setor financeiro. As entrevistadas reconheceram os esforços das empresas para promover diversidade, mas salientaram que tais iniciativas ainda não são suficientes para equilibrar a representatividade em posições de maior poder, como teoricamente Hirata (2018) também denunciou em seu estudo.

A terceira seção explora os Desafios das Mulheres em Posições de Liderança, detalhando as barreiras enfrentadas, como desigualdade de gênero, necessidade constante de reafirmação de competências e as dificuldades de conciliar carreira com vida pessoal. As entrevistadas relataram situações constrangedoras e experiências de discriminação, evidenciando a pressão adicional que enfrentam para provar seu valor em um ambiente predominantemente masculino.

Por fim, a quarta seção aborda as Estratégias para Superação e Promoção da Equidade de Gênero, destacando as táticas adotadas pelas líderes entrevistadas para superar os desafios. Foram sugeridas iniciativas como redes de apoio, programas de mentoria e maior flexibilidade no trabalho, que poderiam ser implementadas pelas empresas para promover maior equidade de gênero no setor financeiro. As entrevistadas também ofereceram conselhos práticos para mulheres que aspiram a cargos de liderança, enfatizando a importância do autoconhecimento e da resiliência.

Conclusões

Este estudo reforça a importância de discutir os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no setor financeiro, destacando a persistente desigualdade de gênero, apesar do progresso observado em alguns níveis organizacionais. A pesquisa mostrou que, embora as políticas de inclusão e diversidade estejam avançando, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas, principalmente para ascender a cargos mais altos na hierarquia.

Além da necessidade constante de provar sua competência em um ambiente predominantemente masculino, elas enfrentam desafios como a desconfiança sobre suas capacidades em posições tradicionalmente ocupadas por homens. Outro obstáculo é a dificuldade em equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais, o que torna a jornada para a liderança ainda mais exaustiva. Questões essas que reforçam a necessidade de estudos dessa natureza, pela perspectiva da reflexão.

Considerando esses resultados, sugere-se a estruturação de redes de apoio no ambiente organizacional, como forma de ressignificar as experiências negativas e fortalecer a estruturação de ambientes organizacionais mais saudáveis e inclusivos. No entanto, tais sugestões, embora promissoras, ainda são insuficientes frente à magnitude dos obstáculos. Isso porque o desequilíbrio de gênero em cargos de alta liderança ainda é demasiado expressivo. Embora sejam perceptíveis avanços nas contratações de mulheres em postos de liderança, as estruturas organizacionais carregam as marcas patriarcais e nem sempre a inserção é suficiente para mitigar as pressões sociais e profissionais que as mulheres enfrentam. Precisa haver acolhimento e reconhecimento.

Em síntese, este estudo contribuiu ao explorar essas barreiras e as estratégias utilizadas por líderes femininas para superar as adversidades do campo. Neste estudo, pesquisou-se um percentual pequeno de profissionais de uma única empresa do setor farmacêutico, o que impede a generalização dos resultados. Assim, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o escopo para incluir diferentes setores econômicos e culturais, além de considerar fatores como raça, classe social e orientação sexual, que também influenciam a experiência de liderança feminina e se interseccionam.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à minha orientadora, Isabel Cristina da Silva Arantes, por sua orientação e paciência ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho. Sua

expertise e conselhos foram fundamentais para a construção desta pesquisa e para meu crescimento acadêmico. Agradeço também a todos os professores e colegas da Universidade Federal de Itajubá (Unifei), que contribuíram para minha formação ao longo desta jornada.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha família, cujo apoio incondicional foi essencial para que eu pudesse concluir esta etapa. Suas palavras de incentivo e compreensão nos momentos mais desafiadores me deram forças para seguir adiante. Agradeço à Unifei por proporcionar um ambiente acadêmico de excelência e por me oferecer as oportunidades necessárias para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Referências

- ABURDENE, P. ; NAISBITT, J. **Mega-tendências para as mulheres**. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.
- BARRETO, L. M. T. S; et al. **Cultura organizacional e liderança**: uma relação possível? Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013
- BARBOSA, R. P. **Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 3, n. 2, p. 36-52, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BASTOS, A.; COSTA, B.; ANDRADE, D.; DAHAS, D.; SOUTO, G. **Insurreição de gênero nos espaços de poder**: a representatividade feminina na política brasileira à luz da reforma eleitoral. Belo Horizonte: Motres, 2018.
- CANABARRO, J. R. dos S., & Salvagni, J. (2015). **Mulheres líderes**: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. Revista De Gestão E Secretariado, 6(2), 88–110.
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. **Executivas**: carreira, maternidade, amores e preconceitos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 9, n. 1, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017, p. 130.
- COUTO, Maria Carolina do Amaral; SAIANI, Carlos César Santejo. Dimensões do empoderamento feminino no Brasil: índices e caracterização por atributos locais e individuais e participação no Programa Bolsa Família. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 38, p. e0147, 2021.
- DELPHY, Christine. **Les femmes dans les études de stratification**. In: MICHEL, Andrée (ed.) Femmes, sexisme et sociétés, Paris: PUF, 1977.
- DELPHY, Christine Patriarcado (Teorias do). In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (org.). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009.
- FARIAS, Shirley Karoline dos Santos. **Desigualdade de gênero no ambiente de trabalho**: percepções de estudantes do curso de Administração na Unidade Silvânia – UEG. 2023. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação (Administração) - Universidade Estadual de Goiás, Silvânia, 2023.
- FERREIRA, J. B.; et al. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.
- FERREIRA, Heidi Jancer et al. **A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil**. Movimento, v. 19, n. 3, p. 103-124, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HIRATA, H. **Gênero, Patriarcado, Trabalho e Classe**. Revista Trabalho Necessário, v. 16, n. 29, p. 14-27, 13 jun. 2018.
- 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/?format=pdf&lang=pt>.
- IRIGARAY, H. A. R. **Orientação Sexual e Trabalho**. GV Executivo, v. 10, n. 2, p. 44-47, 2011.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.
- LIMA, Camila Teixeira Barbosa. **Liderança feminina**: um estudo bibliométrico sobre as barreiras e desafios no ambiente corporativo. 2023.
- LIMA, G. S. et al. **O teto de vidro das executivas brasileiras**. Pretexto, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

Disponível em:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058644>

Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Edição própria.

LISBOA, T. **O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais.** In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO 8 – CORPO, VIOLÊNCIA E PODER. Anais [...]. Florianópolis: UFSC, 2008.

MENDES, Ana Luiza Bomfim. **O fenômeno Glass Ceiling:** explorando a barreira invisível em organizações brasileiras. 2021. 93 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

MOREIRA, Alice Ocanha. **Mulheres e carreira nas organizações da fronteira:** quebrando o teto de vidro. 27 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2023.

MUNIZ, J. O.; VENEROSO, C. Z. **Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda:** uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil. Dados, 62(1), e20180252. Epub April 18, 2019. Disponível em: www.scielo.br/j/dados/a/y5gC4JLvrQRTTGb7zfz4HcQ/?lang=pt

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBIN J., E., Herminia, I., & Deborah M., K. (2011). **Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs.** Academy Of Management Learning & Education, 10(3), 474-493. doi:10.5465/amle.2010.0046.

SANTIAGO, Leonardo Sagrillo. **Os “novíssimos” movimentos sociais e a sociedade em rede:** a criminalização das “jornadas de junho” de 2013 e a consolidação de um estado delinquente. 2016. 123 f. Dissertação (Mestrado em Direito – Direitos na sociedade em rede) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

SANTOS, Maria Madalena; FONSECA, Maria Helena; FERREIRA, Rafael Henrique Mainardes. **Empoderamento feminino e o desenvolvimento da mulher no mercado de trabalho em áreas majoritariamente masculinas.** Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências, v. 2, p. 405-419, 2021.

TAVEIRA, Marta de Pinho. **A liderança feminina em Portugal:** um estudo qualitativo. 2018. Tese de Doutorado.