

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE CARREIRA DE MULHERES NA ÁREA  
FINANCEIRA**

**MARIANA MATTAR RAABE**

PORTO ALEGRE

2023

MARIANA MATTAR RAABE

ESTRATÉGIAS DE CARREIRA DE MULHERES NA ÁREA  
FINANCEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Sirangelo Eccel  
Alvim

PORTO ALEGRE

2023

MARIANA MATTAR RAABE

ESTRATÉGIAS DE CARREIRA DE MULHERES NA ÁREA  
FINANCEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 3 de Abril de 2023.

Banca examinadora:

---

Profª Drª Cláudia Sirangelo Eccel Alvim

Orientadora

UFRGS

---

Profª Drª Angela Beatriz Busato Scheffer

UFRGS

---

Drª Camila Vieira Müller

UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível com o apoio da família, dos amigos e do corpo da Universidade. Iniciando pela última citada, agradeço à UFRGS pelo ensino de qualidade e por me abrir as portas para o mundo real. Foi por meio dela, que eu saí da bolha na qual vivia, cresci, amadureci e pude me encontrar profissionalmente. Da mesma forma, o meu muito obrigada a todos os professores que contribuíram durante essa caminhada, principalmente a minha orientadora Cláudia, que foi incansável, sendo suporte e calma, em momentos de aflição, acreditando desde o início na minha ideia do trabalho.

Agradeço à minha família, por estar ao meu lado, me incentivando a estudar e a dar o meu melhor em tudo o que eu faço. Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim, me estimularam a buscar uma graduação que brilhasse os meus olhos, mesmo que isso não tenha ocorrido no primeiro momento. Obrigada por me ensinarem a pensar grande e a serem exemplos de que a dedicação e esforço valem a pena. Ter tido a oportunidade de estudar em uma universidade federal, só foi possível com vocês. Agradeço também ao meu namorado, que esteve ao meu lado desde o primeiro dia da UFRGS. Obrigada por ser meu parceiro, por me apoiar em momentos de turbulências, pelas inúmeras conversas e risadas nos intervalos de estudos.

Aos meus amigos e amigas do colégio, obrigada por serem verdadeiros irmãos e irmãs de toda vida e por acreditarem no meu potencial e serem suporte diariamente. Às amigas que a UFRGS proporcionou: ter estado ao lado de vocês durante esses anos, fez com que tudo se tornasse mais leve. Agradecida por tantas trocas, conversas e parceria durante a graduação. Que o futuro seja de muito sucesso pra todas nós. Às amigas do Emaús também deixo aqui meu muito obrigada por todo o apoio e orações durante esse percurso.

Por fim, agradeço às 19 mulheres que se disponibilizaram a participar das entrevistas. Sem vocês, não teria conseguido coletar dados tão relevantes e importantes, que enriqueceram o trabalho e construíram a análise dos dados. Mulheres fortes, empoderadas e dedicadas, foi inspirador conversar com vocês e conhecer também as que eu ainda não conhecia.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como temática principal as estratégias utilizadas por mulheres em início de carreira corporativa na área financeira, a fim de atingir posições de destaque nas organizações. Para isso, foi realizada uma pesquisa na literatura sobre o assunto e também a execução de entrevistas com 19 mulheres que trabalham na área e almejam posições de liderança. Assim sendo, pesquisou-se sobre os desafios enfrentados pelas mulheres na área financeira, os dilemas vivenciados e as ações executadas pelas empresas que colaboram para o desenvolvimento das mulheres. Desse modo, constatou-se ao final do trabalho que as mulheres têm como estratégias participar de grupos de diversidade, estabelecer *networking* com colegas e profissionais que estão em posições de gerência, participar de programas de mentoria, se aproximar de pessoas em posições almeçadas, buscar treinamentos técnicos e comportamentais, passar *feedbacks* pros colegas e fazer terapia. Nesse sentido, os resultados do estudo, poderão auxiliar as mulheres que estão iniciando no mercado a planejarem as suas carreiras. Além disso, poderá também apoiar as empresas a entenderem quais ações podem promover, a fim de colaborar com o desenvolvimento das mulheres.

**Palavras-chave:** Carreira feminina. Mulheres na área financeira. Estratégias de carreira. Crescimento de carreira. Desafios femininos. Dilemas femininos. Ações organizacionais. Gênero e carreira.

## ABSTRACT

This work's theme is the strategies used by women at the beginning of their corporate careers in the financial area, in order to reach prominent positions in organizations. For this, a literature search on the subject was done and also interviews with 19 women who work in the area and aim for leadership positions. Therefore, research was carried out on the challenges faced by women in the financial area, the dilemmas experienced and the actions taken by companies that collaborate for women development. At the end of work, was found that women have as strategies to participate in diversity groups, establish networking with colleagues and professionals who are in management positions, participate in mentoring programs, approach people in desired positions, look for technical and behavioral training, give feedback to colleagues and do therapy. So this work results can help women who are starting in the market to plan their careers. Also, it can support companies to understand what actions they can promote in order to collaborate with women development.

**Keywords:** Female career. Women in finance. Career strategies. Career growth. Female challenges. Feminine dilemmas. Organizational actions. Gender and career.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.2 OBJETIVOS	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>12</b>
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>13</b>
2.1 DISPOSIÇÕES LEGAIS SOBRE TRABALHO FEMININO	13
2.2 GÊNERO	15
2.3 DESAFIOS E DILEMAS DO GÊNERO FEMININO NA ÁREA FINANCEIRA	17
2.4 CARREIRAS CONTEMPORÂNEAS	21
2.5 ESTRATÉGIAS DE CARREIRA DE MULHERES	23
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
3.1 COLETA DE DADOS	27
3.2 PERFIL DAS ENTREVISTADAS	29
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	30
<b>4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>31</b>
4.1 CONTEXTO DAS ENTREVISTADAS	31
4.2 DESAFIOS NO MERCADO CORPORATIVO FINANCEIRO	36
4.3 DILEMAS ENFRENTADOS NA CONSTRUÇÃO DA CARREIRA	43

4.4 AÇÕES EXECUTADAS PELAS EMPRESAS QUE COLABORAM PARA O DESENVOLVIMENTO	51
4.5 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA CRESCIMENTO DE CARREIRA	56
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>76</b>

## 1.INTRODUÇÃO

A carreira corporativa pode ser definida como um caminho a ser trilhado dentro das empresas privadas, com diversos estágios, por onde o trabalhador percorre e se desenvolve, crescendo no mercado corporativo. Dessa maneira, carreiras podem ocorrer dentro e fora das organizações e moldam-se tanto pela ação individual das pessoas como pelo contexto em que elas vivem e trabalham, conforme relatam Fraga e Rocha-De-Oliveira (2020). Nesse sentido, entende-se como gestão de carreira o planejamento e a organização do caminho profissional a ser percorrido pelo indivíduo, baseado nos objetivos que o mesmo deseja alcançar.

Diretamente relacionado à gestão de carreira, introduz-se o conceito de gênero, o qual possui grande conexão com carreira, segundo Fraga, Gemelli e Oliveira (2019). Consoante Guedes (1995), gênero é a construção social atribuída ao sexo. Assim sendo, quando nos referimos à carreira corporativa das mulheres, estamos focando no gênero feminino e nas especificidades enfrentadas pelo mesmo. E quando falamos de carreira corporativa das mulheres, precisamos levar em conta os desafios que as mulheres enfrentam para crescer dentro das empresas, o que nem sempre é vivenciado pelo gênero masculino. Isso é observado por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) em seus estudos, os quais relatam existir diversos obstáculos à carreira feminina como preconceitos arraigados, pressão do relógio biológico e sobrecarga com família versus jornada de trabalho.

Tendo em vista os desafios enfrentados nas organizações, as mulheres precisam adotar estratégias para conseguir atingir os seus objetivos de desenvolvimento. Desse modo, define-se como estratégias as ações executadas pelos profissionais, de modo a seguir o seu planejamento de carreira e alcançar as metas almejadas. Contemporaneamente, Alvarenga e Leite (2015) evidenciam em seu artigo que a gestão de carreira deixou de ser conduzida pelas organizações e tornou-se responsabilidade do próprio indivíduo. Assim, os profissionais deixaram de colocar todas suas expectativas em apenas uma organização e assumiram a responsabilidade sobre o planejamento das suas carreiras, visando o sucesso, que nas carreiras contemporâneas, é entendido de maneira mais ampla do que apenas o crescimento hierárquico.

Conforme Maria e Rodrigo Coutinho (2011) mostram em seu artigo sobre pesquisa com executivas, o mundo do trabalho continua a ser definido por padrões masculinos, o que fica claro no estudo publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre os “Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, que relata a participação das mulheres no mercado de trabalho como 20% inferior à participação dos homens no ano de 2019. Nesse mesmo estudo, foi publicado que 37,4% dos cargos de gerência em 2019 no país, são ocupados por mulheres, dado que era 0,8% maior no ano de 2016. Dessa maneira, temos uma predominância considerável de homens no mercado de trabalho e também nas posições de liderança nas empresas. Diretamente relacionado a isso, pesquisa realizada pelo Catho em 2021, demonstra que as mulheres recebem até 34% menos do que os homens executando as mesmas atividades e possuindo os mesmos cargos. Assim sendo, torna-se necessário que as mulheres que desejam vivenciar carreira corporativa, organizem metas e objetivos a serem atingidos e planejem a sua carreira, de modo a alcançá-los.

Esses dados de mulheres no mercado de trabalho, quando analisados no setor financeiro, seguem ainda discrepantes. Consoante, artigo de Shemluck et al. (2022) para a empresa Deloitte, no ano de 2021, nas instituições financeiras, globalmente, as mulheres ocuparam apenas 21% dos cargos de conselho, 19% dos cargos de gerência e 5% dos cargos de CEO. Além disso, pesquisa realizada por Silva et al. (2020) sobre discriminação salarial na área de controladoria no Brasil, demonstrou que as mulheres recebem em média 27% menos do que os homens, executando as mesmas funções. Portanto, fica evidente que o setor financeiro possui características de segregação de gênero, sendo, pois, interessante conhecer a atuação de mulheres neste âmbito.

Dado este contexto, o presente trabalho visa responder a seguinte pergunta: “Quais são as estratégias utilizadas por mulheres com carreiras corporativas na área financeira para atingir posições de destaque nas organizações?” Nesse sentido, o foco do trabalho serão mulheres que atuam em organizações privadas brasileiras, que almejam posições de gestoras de equipes, mas que ainda não o alcançaram, isto é, que ainda não são responsáveis formalmente por outros funcionários. Assim sendo, o estudo será realizado no setor financeiro, pois o mesmo é marcado por padrões masculinos e tem oportunidade no que tange ao número de mulheres em

cargos de destaque. Posto isso, o centro do trabalho serão as mulheres que executam suas funções na área financeira e visam crescimento hierárquico formal no mercado em que atuam.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Por meio do presente trabalho, deseja-se analisar as estratégias utilizadas por mulheres da área financeira, em início de carreira corporativa, para alcançarem posições de destaque nas organizações. A utilização de estratégias se faz necessária por todos os desafios que as mulheres vivenciam, a saber sobrecarga com família versus jornada de trabalho (CARVALHO NETO et al., 2010), dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional (OLTRAMARI; GRISCI, 2014), minoria de mulheres em posições de liderança (ROSA, 2022), distinção salarial quando comparadas aos homens em mesmas funções no setor financeiro (PETIT, 2007) e características de posições de destaque atreladas ao gênero masculino (CARVALHO NETO et al., 2010).

Assim, almeja-se ao final do estudo conhecer sobre tais estratégias, como são elaboradas e vivenciadas pelas mulheres estudadas. Dessa forma, a justificativa do presente trabalho é produzir conhecimentos sobre carreiras femininas contemporâneas, em especial no que tange ao esforço empreendido para o crescimento hierárquico, revelando os desafios e formas de enfrentamento vivenciados. Os achados poderão ser compartilhados, por meio de publicação acadêmica e produzir subsídios tanto para profissionais, quanto para organizações.

## 1.2 OBJETIVOS

Desta forma, os objetivos deste trabalho são:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias utilizadas por mulheres com carreiras corporativas na área financeira que almejam posições de destaque nas organizações.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- 1) Identificar e analisar os desafios enfrentados pelas mulheres pesquisadas em suas carreiras no setor financeiro.
- 2) Identificar e analisar os dilemas enfrentados pelas mulheres ao longo da construção das suas carreiras.
- 3) identificar e caracterizar programas e práticas organizacionais que colaboram para o crescimento e desenvolvimento.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica do presente trabalho será dividida em cinco itens: disposições legais sobre trabalho feminino, gênero, desafios do gênero feminino na área financeira, carreiras contemporâneas e estratégias de carreira feminina. Assim sendo, iremos analisar legislações relacionadas à mulher e o mercado de trabalho e examinar o que a literatura traz sobre os principais conceitos que permeiam a pergunta a qual o projeto visa responder.

### 2.1 DISPOSIÇÕES LEGAIS SOBRE TRABALHO FEMININO

Com a entrada da mulher no mercado de trabalho, esse tema passou a estar presente nas discussões e convenções internacionais entre os países. Segundo o Andrade Jr (2021), a Convenção número três da OIT (Organização Internacional do Trabalho) de 1934 foi a primeira a tratar do tema, levando ao questionamento de como se daria o trabalho da mulher antes e depois do parto. Já em 1951, na Convenção número cem da OIT, se discutiu como proteger o trabalho da mulher, garantindo remuneração igualitária à dos homens, quando apresentado trabalho do mesmo valor. E ainda, em 1960, na Convenção número cento e onze da OIT, se ressaltou a importância de tratar igualmente homens e mulheres no que tange à contratação no mercado de trabalho, vedando qualquer discriminação de gênero nesse sentido. Posto isso, fica evidente que igualdade no mercado de trabalho é um assunto discutido na sociedade e para além do nosso país, há muitos anos, sendo infelizmente um tema bastante vigente, em função de ainda ser comum a discrepância nos salários e a discriminação por gênero, a qual será relatado nos próximos itens.

No que tange à Constituição do Brasil (BRASIL, 1988), temos no artigo sétimo a proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, o direito à licença maternidade de 120 dias, bem como a proibição de diferenças salariais para profissionais que executem as mesmas funções. Nesse sentido, durante o período gestacional, pelo artigo 392 da CLT, Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943), é permitido que a funcionária se ausente para realizar consultas e exames médicos. Como em determinados trabalhos a mulher faz uso da sua força física ou necessita entrar em contato com substâncias que envolvem

algum risco, quando está grávida, tem o direito de mudar de função por razões de saúde, caso seja necessário, voltando à função original após a licença maternidade, vide artigo 392 CLT (BRASIL, 1943). Além disso, para a mulher que voltou ao mercado de trabalho após a sua licença, mas que ainda está amamentando, é concedido direito de dois descansos de trinta minutos por dia, para amamentar, até a criança completar seis meses de vida, ou conforme tempo de amamentação solicitado pelo médico, ressaltado no artigo 396 da CLT (BRASIL, 1943). Por fim, do momento da confirmação da gravidez até cinco meses após o parto, a gestante não poderá ser demitida sem justa causa, de acordo com o artigo 391-A da CLT (BRASIL, 1943), garantindo direito de estabilidade no emprego à mulher. Portanto, podemos ver que o poder legislativo brasileiro, criou leis a fim de proteger a mulher no mercado de trabalho. Isso certamente colabora com a entrada e a manutenção das mesmas no mercado, porém ainda temos diversos desafios nesse sentido, visto que muitas mulheres mesmo protegidas por lei, possuem medo de reclamar e questionar quando percebem que estão recebendo menos que os homens que realizam a mesma função, ou até mesmo deixam de engravidar por receio de perder o emprego ou atrasar o seu crescimento de carreira.

Diretamente relacionado a isso, em 2015, os chefes de estado de diversos países, entre eles o Brasil, se reuniram para a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável e criaram a Agenda 2030, a qual inclui 17 objetivos de desenvolvimento sustentável a serem alcançados até o ano de 2030, visando transformar o mundo. Entre esses objetivos, o quinto tem como título “Igualdade de Gênero”, e possui como centro garantir o fim da discriminação contra as mulheres em todos os lugares até 2030. Desse modo, deseja dar às mulheres direitos iguais aos que os homens possuem. Ainda tem-se 7 anos para trabalhar nesse ponto, porém é notório na sociedade atual que ainda estamos muito longe de atingir esse propósito, principalmente no que tange ao mercado de trabalho e carreira.

Ademais, temos também o objetivo de número 10, que visa reduzir as desigualdades. Nesse sentido, almeja-se que a sociedade seja mais inclusiva e as desigualdades sejam reduzidas, independente de classe, cor, raça e gênero, prezando pela diversidade. Conforme relatam Saraiva e Irigaray (2009), a questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, ou seja, cada vez mais se discute sobre esse tema de extrema relevância, tanto nos

aspectos e metas sociais, quanto dentro das empresas. Dessa maneira, mostra-se necessário falar sobre igualdade de gênero e diversidade no mundo corporativo.

## 2.2 GÊNERO

É de suma importância diferenciar gênero de sexo, visto que por muitos anos os conceitos foram usados na literatura como sinônimos. O sexo diz respeito às características físicas e biológicas do corpo humano, no que tange às diferenças entre ser homem e ser mulher. Já o gênero, indica construções culturais, uma série de papéis e expectativas distintas para homens e mulheres dentro da sociedade. Alguns teóricos descrevem ambos os sexos por meio de apenas características físicas, porém o conceito de gênero vai muito além disso. Para Scott (1995), o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas pelos sexos e também é uma forma primária de dar significado às relações de poder. Olhando para o conceito dessa forma, ele se torna presente nas famílias, no mercado de trabalho, na educação, na política e na economia. Assim sendo, quando falamos do gênero feminino, precisamos levar em conta todo o histórico dos papéis desempenhados pelas mulheres ao longo do tempo, nessas esferas e os seus respectivos impactos.

A partir da definição do gênero, passamos a ter a divisão sexual do trabalho, tanto nas demandas domésticas, quanto no trabalho nas empresas, dadas as significações atribuídas aos gêneros. Conforme denotam Passos e Machado (2022), em pleno século XXI a atuação laboral feminina ainda fica muito aquém da masculina, mesmo com todo o avanço educacional das mulheres. Isso se dá pela construção que a sociedade tem do papel da mulher, normalmente sendo esse relacionado ao cuidado, isto é, dedicado à família e aos filhos, pela sua função reprodutiva. Para Folbre (2012), as motivações que fazem com que as mulheres tomem para si as responsabilidades pelo cuidado, têm origem nas normas sociais e nos valores morais. Isso pode ser evidenciado pelos dados publicados pelo IBGE na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2018, onde por um lado, a jornada média semanal remunerada de trabalho dos homens é de 41 horas, enquanto das mulheres é de 36 horas. Por outro lado, a jornada média semanal de afazeres domésticos para eles é de 10 horas e para elas é de 22 horas. Desse modo, analisando os números citados, fica explícita a responsabilização das

mulheres pelos afazeres domésticos, principalmente quando comparado ao dos homens. Diretamente relacionado a isso, pesquisa realizada por Passos e Machado (2022) ressalta que o fato das mulheres executarem as atividades domésticas reduz em 11% a probabilidade de atuação das mesmas no mercado econômico, ao mesmo tempo, aumentando 9% a probabilidade de atuação dos homens no mercado. Portanto, é notório o impacto da construção social do papel da mulher dentro da família e da sociedade, quando falamos do mercado de trabalho.

Ademais, é de suma importância ressaltar que os desafios ocorrem também quando a mulher já está no mercado de trabalho e precisa se afastar em função da maternidade. Mesmo que muitas empresas digam incentivar e respeitar esse direito, diversas vezes as mesmas acabam deixando os planos de ter filhos para mais tarde, pelo medo do impacto disso na sua carreira. Essa decisão, pode inclusive resultar em dificuldade da mulher engravidar depois, visto que existe uma idade limite biológica para ter filhos. Isso fica bastante claro na pesquisa realizada por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) com executivas, onde elas citam que postergaram a gravidez e quando resolveram ter filhos, já era tarde demais, a idade já havia passado e elas estavam focadas no trabalho. E para as que escolheram ter filhos, consoante Guiginski e Wajman (2019), além de diminuir a probabilidade de atuação no mercado, elevam as chances de trabalho precário, de jornada parcial e de trabalho autônomo. A mesma consequência pode ser observada para as mulheres que optam por casar ou possuir um cônjuge. É o que Waldfogel (1998) e outros autores da literatura denominam como penalidade pela maternidade ou pela família: mulheres que possuem filhos e se dedicam à família, possuem como consequência a inferioridade salarial se comparadas a outras mulheres que não têm esse papel.

A sobrecarga do gênero feminino nas tarefas domésticas, resulta em uma maior dificuldade de atuação no mercado de trabalho, visto que é necessário equilibrar múltiplos papéis para que isso seja possível. Mesmo com todas esses obstáculos, a participação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo, porém, de acordo com Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), em um país de cultura machista como o Brasil, esse avanço da mulher no mercado de trabalho ainda não foi capaz de se traduzir em significativa divisão de responsabilidade em relação à família. Nesse sentido, para atingir posições de destaque dentro das empresas é necessário dedicar excessivas horas para o trabalho e muitas vezes

inclusive viajar, o que pode ser difícil para uma mãe com sobrecarga de demanda familiar e doméstica.

Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) afirmam que muitas vezes nas organizações há a suspeita de que as mulheres que chegam ao topo terem feito uso da sua sexualidade para isso. Outrossim, quando são mais ríspidas e tomam decisões de maneira rápida e ágil, o que é de suma importância e necessário para as empresas nas posições de liderança, escutam que estão agindo como homens. (CARVALHO NETO et al., 2010). Fica, pois, evidente que as características de posições de destaque ainda são vinculadas a traços comuns do gênero masculino, como foco em resultado, agilidade em tomar decisões e rigidez nas ações e falas. Diretamente relacionado a isso, em artigo publicado pela Forbes (2022), a empresa de consultoria Korn Ferry menciona que as mulheres normalmente são penalizadas por comportamento pelos quais os homens são valorizados, como assertividade, autopromoção e uso da autoridade.

Entretanto, em pesquisa realizada com executivas por Coutinho (2011), determina-se que os dois gêneros fazem uso da liderança de diferentes maneiras: os homens são normalmente mais autoritários, preocupados com os resultados, já as mulheres possuem maior sensibilidade com os membros das equipes, além de demonstrarem grandes habilidades comunicativas. Portanto, é positivo para as empresas que tenhamos times diversificados, com homens e mulheres nas respectivas lideranças. E é de suma relevância, que a equidade de gênero seja respeitada, tanto no que tange às promoções, quanto à remuneração, visto que, homens e mulheres que desempenham os mesmos papéis, com mesmo escopo e responsabilidades, precisam ser remunerados igualmente, vide lei já citada anteriormente. Desse modo, o gênero e a divisão sexual do trabalho influenciam diretamente a carreira feminina e as estratégias por meio das quais as mulheres atuarão no mercado.

### 2.3 DESAFIOS E DILEMAS DO GÊNERO FEMININO NA ÁREA FINANCEIRA

A partir do entendimento do conceito de gênero, passaremos agora a ver como esse fator se relaciona na área financeira, por meio de dilemas e desafios vivenciados. Por área financeira, refere-se não apenas a bancos e instituições

financeiras, como também a profissionais que trabalham com finanças dentro das empresas privadas, as quais são o foco do presente trabalho. Nesse sentido, dilemas são questionamentos vivenciados pelas mulheres na construção das suas carreiras e desafios são as dificuldades enfrentadas. Segnini (1999) em seu estudo, relata que oferecer novos produtos e serviços, passaram a ser condições de sobrevivência no setor financeiro, demonstrando a importância da inovação e da reinvenção para crescimento das empresas, e por consequência seus funcionários também, dentro da área. Na pesquisa realizada com gerentes de instituições financeiras relatada por Novaes et al. (2021), é determinado que ter bom relacionamento com os clientes, ter conhecimento profundo sobre o mercado financeiro, estar à disposição quando clientes precisam de apoio e ser agradável ao explicar os cálculos, são características imprescindíveis para profissionais de finanças. Além disso, nessa mesma pesquisa fica evidente a dificuldade que os líderes do setor possuem de conciliar a vida pessoal e profissional, principalmente no que diz respeito às transferências de cidade, comum na área, que impacta profundamente a família. No entanto, ficou claro que os homens possuem maior facilidade de adequar as questões pessoais para alavancarem suas carreiras, em relação às mulheres, já que as mesmas desempenham grande parte dos serviços domésticos. Por fim, também é citado o conflito de horários das responsabilidades profissionais e pessoais, e a grande pressão por metas a serem atingidas pelas organizações (NOVAES et al., 2021).

Nesse sentido, na pesquisa realizada com executivos e executivas de instituições financeira de Oltramari e Grisci (2014), é relatado que a carreira se vê associada aos ditames no mundo de consumo, e entre escolher permanecer mais tempo com a família ou progredir na carreira, alguns escolhem carreira, já que se mostra mais desafiante e fascinante. Além disso, nas falas relatadas na pesquisa, fica notório que quando se trata de executivos homens, as atividades domésticas ficam com as respectivas esposas, remetendo à imagem social de que os homens são os responsáveis pela produção e as mulheres, pela reprodução, conforme trazido por Cattani e Holzmann (2011). A necessidade de escolha entre família ou trabalho, além das diferenciações em relação ao sexo dentro das empresas e no que tange às tarefas domésticas, podem se tornar dilemas vivenciados pelas

mulheres. Além disso, nessa mesma pesquisa, é trazido uma característica bastante marcante do mercado financeiro.

[...] não se tolera a frustração nem o alcance definitivo dos desejos, uma vez que a sensação de “quero mais” está sempre presente e é valorizada, além de ser naturalizada nos discursos atuais sobre a construção de carreira. (OLTRAMARI; GRISCI, 2014)

Dessa maneira, fica clara a vontade dos trabalhadores de crescer e progredir na carreira. Porém, isso muitas vezes pode resultar em dilemas e desafios, que tem como consequência o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. O equilíbrio entre os dois últimos citados, é referenciado por Oltramari e Grisci (2014) como um mito, no que tange à área financeira, já que relatam que as tecnologias invadiram os espaços da vida privada: o lar, o lazer e a intimidade da família, não havendo mais limites entre os espaços pessoal, de trabalho e social.

Assim sendo, podemos ver que no setor financeiro, o qual é marcado culturalmente por maioria de profissionais do gênero masculino, existe maior facilidade dos homens em relação às mulheres, para conciliar a pressão e demanda do trabalho com os papéis familiares. Entretanto, muitas mulheres optam por entrar nesse mercado, não apenas por razões financeiras, mas também em resposta aos seus próprios interesses, ambições e habilidades pessoais, conforme cita Spinelli et al. (2017). Em função de ter menos mulheres no setor e de toda estrutura patriarcal que vivemos, de acordo com Rosa (2022), em artigo publicado pela Forbes, temos como resultado uma realidade com falta de líderes em que as mulheres possam se inspirar ou que possam incentivá-las a subir. E por consequência, essa estrutura leva a questões internas, ligada à autoconfiança e à capacidade de influência que as mulheres exercem nos ambientes, além da dificuldade de pedir reconhecimento, seja uma promoção ou aumento salarial (ROSA, 2022). Dito isso, na ótica de Ellis (2023), em outro artigo publicado pela mesma revista, é importante que as mulheres entendam que elas não são os problemas, mas sim o sistema. Nesse sentido, precisam assumir riscos calculados e dizer sim a novas oportunidades, na tentativa de quebrar barreiras de gênero (ELLIS, 2023).

Na pesquisa realizada por Spinelli et al. (2017) com mulheres da área financeira, pode-se perceber que o setor é marcado por uma grande pressão por altos níveis de produtividade, orientação para resultado e demasiados volumes de

tarefas diárias. Porém, algumas entrevistadas relatam que mesmo com todos esses desafios, vale a pena, visto que é possível se destacar em meio aos homens com habilidades que as mulheres têm, a exemplificar capacidade de trabalhar em equipe (SPINELLI et al., 2017). Dessa maneira, fazem-se necessárias, estratégias de carreira para que o crescimento e desenvolvimento das mulheres nessa área seja alcançado. Além disso, trabalhar no setor financeiro é uma maneira das mulheres conquistarem inclusive a sua independência financeira, por se tratar de um mercado com bons salários. Porém, é importante ressaltar que mesmo com o aumento do número de pessoas do gênero feminino trabalhando no setor, o mesmo ainda é marcado por diferenças salariais em função de gênero, conforme demonstrado por Petit (2007), sendo esse fator um dos dilemas vividos pelas mulheres.

Além disso, as mulheres têm uma tendência de colocar o seu próprio sucesso como algo não intencional e, por outro lado, assumem para si o fracasso, mesmo quando ele diz respeito a um grupo ou empresa (SCHIAVO, 2022). Essa dinâmica, faz com que as mulheres sejam mais cautelosas e menos arrojadas, na ótica de Schiavo (2022) em artigo publicado pela Forbes (2022). Assim sendo, Schiavo ainda ressalta que as mulheres têm dificuldade de se projetarem, não se visualizam em posições de lideranças mais complexas e, portanto, não direcionam um plano para desenvolvimento das suas carreiras. Como consequência, acabam tendo que aceitar desafios que recebem, sem pleitear algo que desejam ou entendem ter capacidade de concretizar. Dessa maneira, fica evidente a pressão que as mulheres colocam nelas mesmas e a insegurança que demonstram para se autopromover.

Portanto, por ser um setor que trabalha com números e muitas vezes com grandes quantidades de dinheiro, existe um sentimento de onipotência, criticado por Póvoa (2010). Esse fator colabora para que as mulheres possuam uma sensação de poder, que faz com que se sintam realizadas por trabalhar na área. Diretamente relacionado a isso, Spinelli et al. (2017) nota em seu trabalho que as mulheres da área financeira acreditam que o setor oferece possibilidade de progressão na carreira profissional, seja vertical ou em termos de maior recompensa financeira, e que o sucesso nesse sentido depende, principalmente, nelas e em seus esforços, demonstrando a responsabilidade pelo desenvolvimento e crescimento, comum nas carreiras contemporâneas.

## 2.4 CARREIRAS CONTEMPORÂNEAS

Para Dutra (2010), carreira é a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Assim sendo, carreira é um conceito historicamente recente, que nasceu com a sociedade industrial capitalista liberal, e remete a um trabalho que apresenta etapas, progressões, uma estrada a ser trilhada. Chanlat (1995) em seu artigo apresenta dois modelos principais de carreira: o tradicional, vivido por homens de grupos dominantes, que possuem grande estabilidade e progressão linear vertical; e o modelo moderno, composto por homens e mulheres de diversos grupos sociais, muitas vezes possuindo grande instabilidade e com progressões descontínuas verticais, mas também horizontais. Existem muitas empresas com carreiras tradicionais, mas esse modelo trazido por Chanlat (1995) vem perdendo espaço para outros formatos, visto que o contexto social e econômico que vivemos é marcado por grande instabilidade política e econômica. Nesse sentido, o contexto pode impactar na construção das carreiras, afinal a aquisição de competências depende da interação do indivíduo com o contexto, que pode proporcionar maior ou menor espaço para iniciativa pessoal (MULLER; SCHEFFER, 2020).

Sendo assim, Duarte e Silva (2015) citam que o indivíduo passa a ser responsável pelo desenvolvimento da sua carreira, sendo possível observar nas carreiras contemporâneas, a incidência do movimento, da não linearidade e ausência de estabilidade. Dessa maneira, o conceito de carreira que antes era atrelado a uma vida profissional inteira dentro da mesma empresa, com promoções contínuas, vide o modelo tradicional de Chanlat (1995), hoje ocorre dentro do mercado, com os trabalhadores se movimentando para melhores posições em diferentes empresas, já que de acordo com Arthur e Rousseau (2001), passa a existir possibilidade de carreira também fora do atual empregador. Assim sendo, as carreiras passam a ser visualizadas não apenas no vínculo do indivíduo com a organização, mas sim baseadas na sequência de experiências relacionadas ao trabalho, realizadas ao longo da vida do indivíduo (ARTHUR et al., 1989).

Dessa forma, a carreira contemporânea, a qual é vivida em meio a instabilidade e constantes mudanças da sociedade, passa a ser baseada na trajetória e escolhas do indivíduo e não mais da organização, sendo o profissional o

responsável por gerir a sua carreira, tendo autonomia sobre o seu desenvolvimento. É o que Briscoe, Hall, e Demuth (2006) chamam de carreira proteana, isto é, modelo que envolve atitudes autodirigidas, independentes, guiadas por padrões internos e orientadas pelos valores do próprio indivíduo, caracterizando-se por grande mobilidade. Em concordância, Harrington e Hall (2007) mencionam que as carreiras se tornam flexíveis, se adaptam a novos começos e às mudanças, sendo vistas como vários ciclos de aprendizados ao longo da vida do trabalhador. Então, a vida profissional não é mais tida como uma escada onde ele vai subindo degrau, por degrau, mas sim como uma estrada que tem diversos caminhos a serem percorridos, alguns com subidas e outros mais horizontais.

Importante ressaltar que, com a pandemia, muitas empresas passaram a realizar o trabalho remoto, o que fez com que as oportunidades de trabalho se tornassem ainda maiores, afinal um brasileiro, dentro da sua própria casa, pode optar por empregos no modelo remoto de outros países. Consequentemente, essa independência entre indivíduo e organização e a flexibilização das carreiras (HARRINGTON; HALL, 2007) ficou ainda mais evidente. Nesse contexto, as empresas almejam trabalhadores que sejam empreendedores da sua própria carreira, que busquem aperfeiçoamento, a fim de agregar conteúdo ao trabalho e crescer junto das empresas, melhorando a qualidade dos seus produtos e serviços (DUTRA, 2010).

Ademais, outra ideia sobre carreiras adotada hodiernamente é o de carreira sustentável. Para Muller e Scheffer (2020), a noção de sustentabilidade nas carreiras refere-se à capacidade de constante ajuste e desenvolvimento individual, perante as mudanças do mundo do trabalho e a satisfação das necessidades intrínsecas a cada indivíduo. Assim sendo, a sustentabilidade da carreira está diretamente relacionada à capacidade de adaptação, desenvolvimento e adequação ao ambiente de trabalho que está em frequente transformação (BARUCH, 2015). Desse modo, os indivíduos buscam a empregabilidade, isto é, se manter trabalhando no mercado, mas visando a carreiras condizentes com os seus valores individuais (DE VOS et al., 2018). Destarte, o sentido atribuído às carreiras é fundamental ao conceito de carreira sustentável, remetendo às particularidades de cada indivíduo, considerando no que se refere aos critérios subjetivos de sucesso que possuem (MULLER; SCHEFFER, 2022). Assim sendo, a carreira precisa estar alinhada com os objetivos do

profissional, com as suas crenças e também com o que almeja, isto é, o que considera como sucesso para si mesmo. Esse modelo de carreira é observado através dos indicadores de saúde, felicidade e produtividade, e assim como os demais conceitos de carreira contemporânea, valoriza a condução do indivíduo sob a própria carreira, no entanto, diferente dos demais, leva em consideração o contexto onde o trabalhador se encontra, quando e onde as carreiras se desenvolvem (SILVA et al., 2021). Posto isso, esse conceito de carreira é o adotado pelo presente trabalho.

Diretamente relacionado a isso, no artigo publicado por Muller e Scheffer (2020) sobre carreiras sustentáveis, foi realizada uma pesquisa, onde os participantes em ascensão profissional, que se descreveram como indivíduos de comportamento voltado à alta performance e produtividade, declararam sentir necessidade de buscar atividades em outros âmbitos sociais, como o voluntariado, de modo a compensar o desgaste mental e físico sofrido no trabalho. Portanto, o voluntariado se mostra como um grande aliado no desejo de equilibrar a vida pessoal e o trabalho, afinal para as carreiras serem sustentáveis a longo prazo, não podem prejudicar a saúde física e psicológica dos trabalhadores, já que um dos indicadores do modelo é a saúde, tanto física, quanto mental (SILVA et al., 2021). Isto posto, o profissional como gestor da sua carreira, é o principal ator no sistema, capaz de impactar mais incisivamente a sustentabilidade por meio de decisões que afetam direta ou indiretamente a continuidade das carreiras (BARUCH, 2015), ressaltando novamente a responsabilidade do trabalhador contemporâneo pelo seu futuro. Entretanto, como existe o impacto do contexto onde se dá a carreira, as empresas precisam apoiar o desenvolvimento dos trabalhadores também (BARUCH, 2015).

## 2.5 ESTRATÉGIAS DE CARREIRA DE MULHERES

Tendo em vista os desafios que são enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho e a responsabilidade que os trabalhadores possuem por gerir as suas carreiras, faz-se necessário o uso de estratégias para que as posições de liderança sejam alcançadas. Nesse sentido, estratégias de carreira são as ações que as mulheres realizam, dentro do mercado de trabalho, para crescer e se destacar. Essas ações podem estar diretamente relacionadas a empresa que a funcionária

trabalha, mas não deve se limitar a isso, já que o conceito de carreira aqui levado em consideração, isto é, o modelo contemporâneo de carreira sustentável, não se baseia em necessariamente uma vida inteira trabalhando na mesma organização. De acordo com Santos (2017), desenvolver uma estratégia de carreira é como construir um edifício, é necessário começar com uma base sólida e aos poucos trabalhar para chegar até o topo. Posto isso, já na entrada da mulher no mundo corporativo, é preciso estudar onde se deseja chegar e quais são os passos necessários para isso, ou seja, quais são as atitudes e habilidades necessárias de serem cultivadas e desenvolvidas. Nesse sentido, Forghieri (2022) mencionou em entrevista dada para a Exame, que as empresas deixaram apenas de olhar para o currículo e onde o profissional já trabalhou, mas passaram a valorizar cada vez mais competências comportamentais. Desse modo, não basta apenas fazer um bom trabalho, é necessário também ter as competências que o mercado valoriza e, a partir disso, executar um planejamento de carreira. Na ótica de Chiavenato (2006), o planejamento é o modo de pensar antecipadamente no que é necessário ser realizado para conseguir conquistar certo objetivo.

Diretamente relacionado a isso, muitas mulheres usam a definição de fortalezas e pontos de desenvolvimento, de modo a traçar a sua carreira alinhado com esses fatores. É o que Addams e Allred (2013) chamam de análise *swot* pessoal. Para as organizações, se usa muito a metodologia de análise *swot*, para identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, do ambiente interno e externo. O mesmo pode ser aplicado, segundo os autores, de modo individual, pois auxilia inclusive o profissional que está iniciando a sua carreira, a planejar a mesma, e buscar trabalhos que estejam alinhados às suas fortalezas, porém que colaborem com as suas oportunidades. O uso dessa ferramenta colabora com a progressão de carreira.

Outra metodologia bastante usada dentro das empresas para cooperar na definição desse pontos, é o “*Start, Stop, Continue*” onde o profissional pede *feedbacks* para os colegas, clientes e pares, questionando o que entende dever continuar fazendo, o que precisa parar de fazer e por fim, quais itens seriam importantes iniciar. Na ótica de Junqueira (2021), o feedback nada mais é do que um momento de troca entre colegas que trabalham juntos e, por mais simples que seja, é uma das principais ferramentas para o desenvolvimento profissional, tanto para

reforçar comportamentos, quanto pra dar visibilidade de pontos de melhoria. Desse modo, o profissional consegue trabalhar nos fatores que precisa desenvolver, por meio de mentorias, treinamentos, trocas com outros colegas, além de reforçar aqueles que já estão incluídos nas fortalezas. Sendo assim, ter ajuda de um profissional mais experiente como mentor, dentro e fora da empresa, colabora para que esses pontos de desenvolvimento evoluam e também é uma maneira de garantir que o trabalhador vai parar um tempo na sua semana para pensar e falar sobre carreira, afinal muitas vezes com as inúmeras atividades e pressão que o setor financeiro demanda, pode acontecer desse tema entrar em esquecimento. E já que hoje as carreiras são organizadas e planejadas no mercado como um todo e não apenas em uma empresa, pode-se ter um mentor interno e outro externo.

Tendo em vista todos os desafios que as mulheres enfrentam na construção das suas carreiras, as empresas podem apoiar o seu crescimento. Para Rosa (2022), em artigo publicado pela Forbes, entende que uma maneira, seria criar fóruns de relacionamento entre as mulheres, liderança sênior e outros stakeholders, para que elas possam fortalecer o seu networking. Investir em mentorias e ações específicas para trabalhar na mudanças das atitudes individuais, também é uma ação recomendada (Rosa, 2022). Por fim, no mesmo artigo, Schiavo (2022), menciona que a cultura corporativa precisa ser moldada para que as mulheres se sintam acolhidas, valorizadas, reconhecidas e estimuladas a crescer. Além disso, Tania Cosentino (2020) em entrevista realizada para Exame, menciona que os líderes precisam ajudar as mulheres a chegarem onde elas quiserem e reconhecer os seus esforços. Nesse sentido, a executiva compartilha que as organizações devem acolher as mulheres, por meio de programas de mentorias para talentos, desenvolvimento de carreira executiva e benefícios para quem tem filhos.

O termo de carreira sem fronteiras, de Arthur e Rousseau (2001) demonstra a independência do indivíduo em relação à organização, tendo a possibilidade da mesma ocorrer em diferentes empresas. Assim, as pessoas se tornam responsáveis pelas suas carreiras e passam a cultivar o networking com outros profissionais relevantes, buscar novos conhecimentos e planejar as suas metas profissionais alinhadas às razões familiares e pessoais. Tendo em vista as transformações do mercado e das próprias profissões no mundo hodierno, é exigido um profissional mais reflexivo, que procure sempre se adequar às novas demandas da sociedade,

conforme dizem Duarte e Silva (2015). Assim sendo, as pessoas constantemente vêem o que está sendo requerido pelo mercado e pelas empresas, comparando com as suas habilidades para, a partir disso, entender quais são os pontos necessários de aperfeiçoamento. A responsabilidade pela atualização e desenvolvimento das habilidades e conhecimentos, que antes era da organização, passa a ser do próprio trabalhador, conforme definição de carreira contemporânea.

Chanlat (1995) diz que a carreira não é, jamais, unicamente o fruto da sorte, da criatividade dos talentos ou da competência, ela é também o produto de um tecido de relações. Sendo assim, mulheres adotam como estratégia manter relacionamento com profissionais influentes das suas áreas, mas também com pessoas que trabalhem em outras empresas, de modo que sejam lembradas caso apareça alguma oportunidade futura, alinhada com os seus interesses. Assim sendo, conversas semanais ou quinzenais com gerentes pode ser um grande aliado durante o processo de crescimento. Outra ação realizada é aprender outras línguas, seja por meio de intercâmbio, curso ou contato com estrangeiros, já que no contexto brasileiro isso é visto como um diferencial competitivo no trabalho, seja para manutenção ou inserção no mercado (MULLER; SCHEFFER, 2019).

### 3. METODOLOGIA

Para que o trabalho de conclusão de curso pudesse ser realizado, uma pesquisa foi empreendida sobre os desafios da mulher no mercado de trabalho dentro do setor financeiro, os dilemas que as mulheres enfrentam na construção das suas carreiras, as práticas organizacionais que colaboram para o crescimento e desenvolvimento das mulheres dentro das empresas. Para isso, a estratégia utilizada foi uma pesquisa qualitativa exploratória, a qual tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado (GIL, 2008). Esse modo de pesquisa foi realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas. De acordo com Gil (2008), neste método de entrevista, o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada.

A primeira etapa do estudo foi a revisão da bibliografia sobre o tema, aprofundando os conceitos de gênero, estratégias de carreira e área financeira, para assim, buscar o que a literatura aponta como possíveis estratégias de carreira para mulheres que estão começando no mercado corporativo, na área financeira. Para isso, se fez necessário levar em consideração todos os desafios enfrentados pelo gênero feminino no mundo corporativo, compondo a revisão teórica do trabalho.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados realizou-se por meio de entrevista semi-estruturada, a qual para Manzini (1991), está focada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Assim sendo, a vantagem desse modelo é que pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 1991). Essa maneira de entrevista é indicada para buscar informações sobre opinião, concepções, expectativas, percepções ou para complementar informações sobre fatos ocorridos que não puderam ser observados, como pesquisa sobre história de vida (MANZINI, 2004). Desse modo, como o estudo é sobre a vivência das mulheres nas suas

experiências corporativas, enquadrando-se na indicação para entrevista semi-estruturada.

As entrevistas foram realizadas por meio de reunião virtual, com duração média de quarenta minutos cada, guiada por um roteiro, mas que ocorreu no tom de conversa com as entrevistadas. Afinal, ter um roteiro não significa que o entrevistador deve ficar refém das perguntas elaboradas, porque uma das características da entrevista semi-estruturada é justamente a possibilidade de fazer outras perguntas, na tentativa de compreender a informação relatada (MANZINI, 2004). Esse roteiro, foi construído baseado nos objetivos geral e específicos do trabalho, com perguntas norteadoras para que se pudesse entender como se deu a trajetória de carreira dessas mulheres, o que almejam das suas carreiras, que desafios enfrentam no mercado, quais dilemas vivenciam, como enxergam a conciliação entre vida profissional e pessoal, como vivenciam a relação entre maternidade e carreiras, quais práticas organizacionais apoiam o seu desenvolvimento e por fim, as estratégias utilizadas para crescimentos de carreira. Antes de entrar nesses pontos, foi solicitado para as participantes a idade, o tempo no mercado financeiro corporativo de empresas privadas, a classe social, a cor, o estado civil e a situação familiar.

Foram realizadas entrevistas até o ponto de saturação, ou seja, até que as informações começassem a se repetir, que no caso do presente trabalho, se deu em 19 entrevistas. As participantes foram buscadas pelas redes sociais, como *Whatsapp*, *Instagram* e *Linkedin*. Para participar das conversas, era necessário cumprir as seguintes condições: ser mulher, trabalhar na área financeira, não estar em posição de gerência formal e almejar posição de liderança no futuro. Todas as participantes concordaram com o termo de consentimento livre e esclarecido, permitindo a gravação das entrevistas. Desse modo, o processo se deu em três etapas: a realização virtual da entrevista, a escuta da gravação e posteriormente, a transcrição. A última citada foi de suma importância, afinal, conforme dito por Gaskell (2003), ao ler as transcrições, são lembrados aspectos da entrevista que vão além das palavras e o pesquisador quase que revive a entrevista.

### 3.2 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

A fim de preservar a identidade das entrevistadas, foram usados nomes fictícios para as participantes. Na primeira imagem apresenta-se os nomes fictícios das entrevistadas, as suas idades, o tempo de experiência que possuem na área financeira, qual empresa que atualmente trabalham, o porte da empresa e a área atual. A maioria das mulheres que participaram da pesquisa se consideram brancas, de classe média, com idade média de 26 anos e tempo na área financeira em empresas privadas com média de 4,5 anos. Assim sendo, o público se mostrou bastante jovem, mas com experiência na área financeira.

**Imagem 1:** Público entrevistado

Entrevistada	Idade	Anos na área financeira	Empresa atual	Porte da Empresa Atual	Área atual
Adriana	27	5	E2	Grande Empresa	Planejamento financeiro de vendas
Alessandra	23	4	E17	Grande Empresa	Gestão de Ativos
Camila	22	2,25	E22	Pequena Empresa	Consultoria
Cassia	23	3	E18	Grande Empresa	Conciliação financeira
Catarina	28	7	E23	Grande Empresa	Contabilidade
Clara	23	4	E2	Grande Empresa	Precificação
Elisa	28	6	E2	Grande Empresa	Controladoria
Franciele	26	3	E21	Grande Empresa	Planejamento e análise financeira
Helen	27	5	E2	Grande Empresa	Planejamento financeiro de vendas
Isadora	26	5	E14	Grande Empresa	Contas a pagar e receber
Maria Eduarda	25	4	E3	Grande Empresa	Investimentos
Martina	32	5,5	E2	Grande Empresa	Planejamento financeiro de vendas
Natália	28	6	E2	Grande Empresa	Controladoria
Rafaela	27	8	E2	Grande Empresa	Planejamento financeiro de vendas
Renata	24	4,5	E2	Grande Empresa	Controladoria
Roberta	25	4	E2	Grande Empresa	Planejamento financeiro de vendas
Sandra	29	8	E9	Pequena empresa	Consultoria tributária
Valentina	24	3	E20	Grande Empresa	Operações financeiras
Vitoria	22	1,5	E6	Média empresa	Finanças gerais

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em relação às empresas, se referenciou com uma abreviação da letra “E” e a respectiva numeração, para também manter o anonimato. Importante ressaltar que a maioria das participantes já passou por mais de uma empresa, e por isso, nos seus relatos temos diversas companhias, sendo inclusive algumas delas públicas. No entanto, as organizações atuais onde trabalham atualmente são privadas e na sua maioria de grande porte. O porte aqui levado em consideração é baseado no número de colaboradores, vide definição do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio

às Micro e Pequenas Empresas (2013). Assim sendo, as participantes trabalham em 11 empresas distintas, havendo grandes semelhanças de respostas das que trabalham na mesma companhia. Quando se buscou mulheres para participar do processo, tentou-se diferenciar as empresas atuais nas quais elas trabalham e os respectivos setores dentro de finanças e focos de atuação das mesmas, a fim de diversificar as respostas.

### 3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, se deu a organização de todas as informações disponíveis. Os principais pontos ressaltados pela literatura foram incluídos na revisão teórica do trabalho. Já as entrevistas foram transcritas, de modo que se possa relê-las e encontrar pontos de concordância e discordância. Com ambas as partes finalizadas, ocorreu a análise dos dados, ou seja, se observou quais são as estratégias utilizadas pelas mulheres no mercado de trabalho em início de carreira financeira, para crescimento nas organizações e como isso se relaciona com a literatura já ressaltada.

O método utilizado para a análise dos dados do presente trabalho foi a análise temática, que de acordo com Souza (2019) é um método de análise qualitativa de dados para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões. Dessa maneira, buscou-se encontrar semelhanças entre os relatos das entrevistadas durante o exercício de análise. Esse método é bastante flexível e requer autonomia do pesquisador, porém, é marcado por algumas fases relatadas por Clarke e Braun (2006). As mesmas vão desde a familiarização com os dados, isto é, transcrição e revisão de tudo o que foi pesquisado, com a consequente criação de um rascunho de ideias, até a produção de fato das relações encontradas, com uso de exemplos, os quais foram muito utilizados por meio dos relatos das entrevistadas, que serão trazidos ao longo da discussão e análise dos resultados. Todo esse processo ocorreu durante a busca dos dados da literatura, a execução das entrevistas e a escrita do trabalho, afinal essa metodologia é marcada pelo constante vaivém entre banco de dados, trechos codificados e análise dos dados, conforme relata Souza (2019).

## 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a apresentação da análise dos dados e resultados atingidos, as informações foram categorizadas pelos objetivos do trabalho, após contextualização sobre as entrevistadas. Assim sendo, serão discutidos os desafios enfrentados pelas mulheres, os dilemas vivenciados, as ações executadas pelas organizações que colaboram pro desenvolvimento e, por fim, as estratégias utilizadas para crescimento de carreira.

### 4.1 CONTEXTO DAS ENTREVISTADAS

A fim de facilitar o entendimento sobre o que foi trazido em relação aos objetivos do trabalho, nesse item visa-se contextualizar sobre as entrevistadas, isto é, sobre as suas trajetórias de carreiras e também sobre o que almejam no futuro. Muitas participantes já tinham tido experiências em outras áreas antes de finanças, mas pedimos para focar nessa área, já que a mesma é o centro do presente trabalho. Cada uma com sua história individual e única, no seu contexto familiar, algumas desde cedo precisaram trabalhar para poder colaborar financeiramente com as suas famílias. Levar em conta o contexto onde as participantes estão inseridas é de suma importância, afinal conforme já mencionado por Muller e Scheffer (2020), o contexto pode impactar na construção das carreiras, já que a aquisição de competências depende da interação do indivíduo com o contexto, que pode proporcionar maior ou menor espaço para iniciativa pessoal

Dentre as entrevistadas, Rafaela relata que houve dificuldade para conseguir finalizar a faculdade, pois a mesma coincidia com o horário do trabalho, precisando trancar o curso em alguns momentos, até trocar de emprego. A batalha por oportunidades ficou clara no discurso dessa mesma participante.

[...] Eu acho que a gente cresce quando a gente tem vontade de crescer, óbvio, e quando o terreno é fértil. Por que eu tinha tanta vontade de crescer em tantos outros lugares, eu nunca tive essa oportunidade. (Rafaela, 2022)

Isso também pode ser observado pelo relato de Maria Eduarda, que disse ter migrado para a E3, mas de início mais para testar, para ver o que a empresa poderia oferecer, já que ali tinham muitas oportunidades. E depois, acabou gostando bastante e vendo que era ali que gostaria de ficar. Essa vontade de crescer e o anseio por oportunidades resulta na incidência do movimento, da não linearidade e

ausência de estabilidade, trazidas por Duarte e Silva (2015) como características da carreira contemporânea, sendo a mesma marcada pela responsabilidade do sujeito. Importante ressaltar que observa-se no relato da participante, que a mesma enxerga que o setor financeiro oferece possibilidade de crescimento, conforme exposto por Spinelli et al. (2017) em sua pesquisa com mulheres da área financeira, as quais expuseram que mesmo com todos os desafios e pressões existentes na área, vale a pena pelas oportunidades e salários bons que o setor possui.

Algumas entrevistadas também relataram sobre a decisão de área de atuação. Roberta, mencionou que com as experiências que teve, aos poucos foi riscando onde não se imaginava. Da mesma forma, Adriana explica que quando trabalhava na E13 com a cadeia de suprimentos, percebeu que ali não era o seu lugar e através de uma colega que a mentorava, conseguiu trocar de equipe. Isso também pode ser visto na fala da Martina, que fazia engenharia e não gostava, resolveu trancar a faculdade e trabalhar no telemarketing, conquistando a sua falsa independência, afinal não havia oportunidades de crescimento dentro daquela empresa. A escolha por qual área seguir está diretamente relacionada ao que as participantes almejam, quais os seus objetivos, é o que Muller e Scheffer (2022) chamam de critérios subjetivos de sucesso, que são os fatores que as pessoas entendem ser sucesso para si.

Antes de iniciar as entrevistas, quando elas foram abordadas pelas redes sociais, foram questionadas se desejavam ter uma posição de liderança no futuro, já que esse fator era nosso objetivo para pesquisa. Mesmo todas dizendo sim, ao contarem sobre os seus sonhos de carreira e o que almejam para o futuro, algumas respostas foram voltadas para posições e outras mais para habilidades que desejam adquirir. Interessante ressaltar que, muitas vezes, ao ouvir o questionamento sobre o que almejam das suas carreiras, elas precisavam parar uns minutos, pensar, respirar, para então responder, demonstrando bastante impacto ao refletirem sobre o futuro. Para Rafaela, o sonho é ser líder, mas não apenas no papel.

Eu tenho vontade de crescer, de ser líder. Mas mais que isso, que seja um papel significativo, não só para mim, mas também para as pessoas com quem eu trabalho. Porque eu já tive líderes muito bons e muito ruins, e sei a diferença que isso faz. É aquele negócio: a gente não pede demissão de um emprego, a gente pede demissão de um gerente, de um líder. (Rafaela, 2022)

Essa fala bastante significativa, mostra a importância do papel de liderança, como motivação para os liderados inclusive permanecerem no trabalho e a sua responsabilidade em ajudar as mulheres a chegarem onde elas quiserem, conforme mencionado por Tania Cosentino (2020), como suporte e apoio para o crescimento de carreira. O mesmo foi trazido por Natália, que deseja desenvolver pessoas, construir um legado, ajudar as pessoas a descobrirem no que elas são boas. Dessa maneira, podemos visualizar o pensamento não apenas individual, mas de equipe, sendo o papel do gestor como de apoio ao desenvolvimento do seu time. Já para Maria Eduarda, o sonho é ser parceira da empresa, que seria um modelo de sociedade. Clara relata também sobre ser liderança, mas uma liderança que ajuda e acolhe. Para Tania Cosentino (2020), a acolhida das mulheres deve ser responsabilidade dos líderes e das organizações, podendo ocorrer por meio de programas de desenvolvimento, mentoria e benefícios.

E também em função de ter uma liderança que me acolhe, que me entende, me suporta, eu acho que esse tipo de liderança que eu quero oferecer para quem reportar para mim no futuro. É saber que as pessoas têm um lugar de acolhimento, um lugar seguro. (Clara, 2022)

Desse modo, fica evidente o impacto dos gestores no caminho profissional, de serem utilizados como exemplo, afinal conforme traz Sandra, ser líder é ser uma referência.

Eu acredito muito que o líder, ele não precisa ter um cargo, é muito o que ele representa para as pessoas, então a confiança, a credibilidade, a parceria, é saber que pode contar, ter uma referência, um exemplo. (Sandra, 2022)

No entanto, vale ressaltar que esse exemplo e essa referência podem ser também negativos, demonstrando o que não funciona, o que não fariam se fossem líderes. É o que relata Rafaela, que diz analisar as lideranças que já teve e usar como exemplo, tanto do que fazer, quanto do que não fazer também.

Outro ponto trazido por Sandra como sonho foi a questão de ir crescendo aos poucos, fazer movimentos de carreira que façam sentido, isto é, não aceitar tarefas que o momento de carreira não permite. Dessa maneira, percebe-se no relato de Sandra a necessidade dos movimentos de carreira estarem alinhados com os seus valores individuais, o que é mencionado por De Vos et al. (2018), no que tange às carreiras sustentáveis. Assim sendo, para que as carreiras sejam construídas e

sustentadas a longo prazo, é preciso que elas estejam de acordo com os valores e princípios do profissional. Por outro lado, Roberta já traz um sonho voltado a que posições ocupar e tipos de liderança.

Me imagino numa posição de liderança, e eu gostaria de ter não só a experiência, de ter pessoas reportando diretamente para mim, mas também ter experiência de ter somente gerentes reportando para mim também. Eu acho que são experiências completamente diferentes [...]. (Roberta, 2022)

Para Vitoria, o sonho é ser uma liderança formal, ser especialista em finanças, mas de uma empresa de pequeno ou médio porte. Ela disse que preza pela autonomia, de ter responsabilidade pelos projetos e que não se imagina trabalhando em uma empresa grande. Já para Sandra, existe o desejo primeiro de ser muito boa no que faz, pois a área tributária é muito complexa, sendo necessário um conhecimento profundo na área financeira, conforme exposto por Novaes et al. (2021), em sua pesquisa com gerentes de instituições financeiras. E também compartilhou que a liderança foi algo que surgiu da sua experiência anterior de trabalho.

[...] algo que eu não almejava, mas a E2 me mostrou é a liderança. Eu tive a oportunidade lá de participar no desenvolvimento de carreira de alguns estagiários e por muitas vezes eu ouvi *feedbacks* super positivos, assim, da condução das conversas. Também do como eu olhava e planejava carreira, próximos passos, e eu comecei a alimentar isso internamente. (Sandra, 2022)

Dessa maneira, para algumas participantes, desde o início havia esse desejo e plano de ser líder, mas para Sandra foi algo que ocorreu ao longo do tempo. A vontade de se desenvolver e evoluir na carreira, é o que Oltramari e Grisci (2014) mencionam como a constante presença no setor financeiro da sensação de “quero mais”, a qual é valorizada e naturalizada nos discursos atuais e foi percebida no relato das entrevistas que os autores realizaram com executivos e executivas de instituições financeiras.

Ademais, na ótica da Elisa, o objetivo é crescer como parceira do negócio, em uma área de finanças próxima de vendas, e ela entende que isso vai naturalmente levá-la para uma posição de liderança. Também citou a questão da visão holística, de ver como um todo as ações, característica necessária para cargos de gestão. Por outro lado, Renata traz o sonho de fazer uma carreira no exterior, e executar essa liderança em uma organização internacional. Ambas as falas das duas últimas citadas, vinculadas às suas respectivas áreas de atuação. Semelhante à fala da

Renata de almejar sair de onde vive hoje, foi o relato da Valentina, que disse desejar ir pra São Paulo, por ser onde se encontra a sede da empresa em que trabalha. Já Martina, almeja seguir tendo contato com pessoas de diversas áreas do mundo e trabalhar com times globais.

A ambição por liderança estava na fala de Cassia, mas a mesma disse não ter certeza de que nível de liderança, pelo medo de viver para o trabalho.

Eu quero me desenvolver, quero ir atrás, quero liderar uma equipe, mas eu também não quero ficar sobrecarregada. Não quero viver pro meu trabalho e todos CFOs que eu conheço até agora, trabalham muito, e daí isso me dá muita agonia. Por isso que eu fico pensando, talvez cargo de liderança, mas não tão altos [...] (Cassia, 2022)

Semelhante a isso, Helen mencionou desejar uma posição estratégica, com escopo regional, mas que possibilita balançar com a sua vida também. Portanto, logo no início da entrevista, no questionamento sobre o que se almeja da carreira, identifica-se o desafio de conciliação entre vida pessoal e profissional que foi abordado nas perguntas seguintes. Para Oltramari e Grisci (2014) esse equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um mito na área financeira, já que as tecnologias invadiram os espaços da vida privada.

No caso de Catarina o desejo do crescimento é trazido com o objetivo de poder mudar processos que enxerga estarem errados e não conseguir fazer na posição onde está hoje. Assim sendo, observa-se que o contexto onde Catarina está inserida, proporciona menor espaço para iniciativa pessoal de mudar os processos (MULLER; SCHEFFER, 2020). Por fim, considero bastante interessante também a fala de Alessandra que expôs desejar que a liderança venha o mais rápido possível, para ficar ainda mais desafiador o seu sonho de carreira.

Conforme esperado, baseado no filtro realizado para executar a pesquisa, todas as entrevistadas almejam cargos de liderança. No entanto, é interessante como as suas experiências e os contextos de vida e carreira trazidos na abertura da entrevista, impactam o que elas desejam. Nesse sentido, observa-se que a maioria dos relatos não foram atrelados a uma empresa específica, mas sim a posições, a crescimento e desenvolvimento, evidenciando o conceito de carreira contemporânea trazido na revisão teórica do trabalho, o qual leva em consideração a carreira no mercado, não em uma empresa apenas. É conceito de carreira desenvolvido por

Arthur et al. (1989), onde as carreiras passam a ser visualizadas não apenas no vínculo do indivíduo com a organização, mas sim baseadas na sequência de experiências realizadas ao longo da vida.

#### 4.2 DESAFIOS NO MERCADO CORPORATIVO FINANCEIRO

Dado o contexto sobre as participantes e suas trajetórias, nesse item inicia-se a análise sobre o primeiro objetivo específico do trabalho: identificar e analisar os desafios enfrentados pelas mulheres em suas carreiras no setor financeiro. Ao escutar o questionamento sobre os desafios, no primeiro momento, algumas entrevistadas diziam não ter muitos desafios, mas ao desenrolar a conversa citaram vários já enfrentados ou de situações vivenciadas. Desse modo, fica clara a dificuldade de algumas mulheres falarem sobre o tema, seja por medo ou até mesmo por dor, de precisar resgatar dentro de si algo que remete a lembranças de sofrimento. Nesse sentido, em algumas falas, se percebe uma desvalorização do que sentem como desafio, conforme trazido por Vitoria, que diz não enfrentar muitos desafios e os que enfrenta não serem relevantes. Essa fala comprova o que foi relatado por Schiavo (2022), de que as mulheres acabam tendo que aceitar os desafios que recebem, sem pleitear algo que desejam ou entendem ter capacidade de concretizar. Dessa maneira, por terem dificuldade de se projetar e se visualizar em posições de liderança, acabam assumindo esse papel inativo e de aceitação.

Para facilitar a análise dos desafios citados pelas entrevistadas, classificou-se os itens trazidos em doze opções: ser subestimada, precisar provar e fazer mais; ser menosprezada, não receber credibilidade; ser muito nova; escutar e vivenciar piadas, desrespeito, assédio; sentir insegurança, sofrer da síndrome de impostor; sentir falta de referências femininas; ter receio de falar em grandes públicos; ter dificuldade de delegar; escutar perguntas pessoais em entrevistas; enxergar a imagem de finanças atrelada a de um homem; sentir falta de espaço pra falar sobre igualdade e machismo; dificuldade de falar sobre desafios pessoais.

O ponto de maior incidência, trazido por 53% das entrevistadas foi o sentimento de subestimação, de ter que provar e fazer além do necessário, para as pessoas de fato acreditarem nas suas capacidades. Muitas vezes esse relato veio

atrelado às diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho, conforme cita Roberta.

Eu sinto que eu tenho voz e que eu posso trazer os meus pontos, eles são considerados, mas às vezes eu sinto que o fato de ser mulher faz com que eu tenha que trabalhar um pouco mais ou ou fazer muito mais do que talvez um colega que seja menino, sabe? (Roberta, 2022)

O mesmo foi compartilhado com Sandra, a qual mencionou que precisava sempre comprovar mais os seus conhecimentos, ter um desgaste maior, ter que provar o seu posicionamento, quando ia fazer uma sugestão de melhoria, por exemplo. Desse modo, fica evidente que as mulheres no seu dia a dia no mercado de trabalho, percebem a desigualdade de gênero, demonstrando a importância de atingirmos a igualdade, que consta no quinto objetivo de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 anteriormente ressaltado.

Além disso, 42% das mulheres entrevistadas disseram se sentir muitas vezes menosprezadas e não receberem credibilidade, ou seja, das pessoas não confiarem que elas de fato são capazes de executar determinado trabalho. Isso também muitas vezes foi trazido junto do fator idade, que foi citado como desafio por 37% do nosso público, cuja idade média foi de 26 anos. Ambos os fatores foram compartilhados por Elisa.

Mas eu acho que um ponto importante que vejo é de tu ser uma mulher, muitas vezes inserida em um ambiente muito masculino, e principalmente, sendo mulher e, geralmente a pessoa mais nova da sala, com o cargo mais baixo. Sinto que, enfim, isso pode gerar dúvidas da credibilidade, será que ela sabe mesmo o que está falando? Será que ela vai conseguir se posicionar de forma firme quando a situação apertar? (Elisa, 2022)

Diretamente relacionado à questão da credibilidade está a questão comportamental das mulheres. Então, pelo medo de serem diminuídas ou até mesmo descredibilizadas, muitas vezes as mulheres agem de uma maneira mais direta, rígida, com o pulso firme. Camila, relatou em seu discurso, que logo quando inicia um novo projeto já começa a falar mais firme, se posiciona mais forte e evita dar abertura dependendo do cliente. Também disse colocar uma cara mais séria, preparada para passar um tom de autoridade, comprovando essa necessidade de impor respeito. Esse ponto também foi exposto como dor pela Helen, que disse muitas vezes ter recebido determinados *feedbacks* pela maneira que falava.

[...] eu já recebi alguns *feedbacks*, eu vou trazer dessa forma, porque eu não levei muito a sério na época, que eu não poderia ser tão suave, falar do jeito que eu falo, que tinha que me impor de maneira diferente, tipo mais agressivamente, implícito. Ninguém falou isso nessas palavras, mas foi o que eu entendi. Parece que não pode ser uma pessoa gentil e querida, quando se é uma mulher no mercado de trabalho, tem que ser pulso firme e apenas isso. (Helen, 2022)

Esse comportamento, quando se trata do gênero feminino, é visto de um modo diferente em relação ao masculino. Quando são os homens que falam de modo mais rígido, isso é encarado de maneira positiva, mas quando se trata das mulheres elas são taxadas como grossas, vide o relato de Clara.

[...] o homem quando ele dá uma ordem, ele sabe, ele é chefe. Quando é a mulher, ela é mandona. Quando um homem super reage a uma situação, e levanta a voz, ele é firme, ele sabe o que está falando. Quando ocorre com uma mulher, ela é desequilibrada. (Clara, 2022)

E isso ocorre não apenas no que tange à maneira de falar, mas também nas ações executadas. Catarina, que trabalha na parte de contabilidade, contou que teve uma chefe que era bastante metódica, o que é bastante positivo para área, já que a mesma possui diversos detalhes. No entanto, ela era vista como chata pelas pessoas, sendo que homens que eram assim na mesma área, não eram chamados de chatos. Assim sendo, Catarina relatou isso como um grande desafio. Fica, pois, claro que muitas vezes as características de liderança estão vinculadas ao comportamento masculinos e que quando as mulheres agem de acordo com as mesmas, é dito que estão agindo como homens. Esse fator foi mencionado por Carvalho Neto et al. (2010), que disse que quando as mulheres são mais ríspidas e tomam decisões de maneira rápida e ágil, as quais são relevantes para posições de liderança, escutam que estão agindo como homens. No entanto, quando se trata de homens, não se escuta esse julgamento. Dessa maneira, percebe-se que as mulheres são penalizadas muitas vezes por características as quais os homens são inclusive valorizados, conforme ressaltado pela empresa Korn Ferry (2022). Essa relação entre características masculinas e lideranças, está diretamente relacionado aos desafios citado por Roberta, a qual disse que normalmente atrelamos a imagem de finanças a de um homem. É o que Cattani e Holzmann (2011) mencionam como imagem social de que os homens são responsáveis pela produção e as mulheres pela reprodução e, por isso, as características de liderança e a imagem de finanças remetem a fatores masculinos.

E acho que inclusive por ser área de finanças, isso ocorre um pouco mais, por que se tu parar pra pensar em finanças que imagem te vem? Em um homem de terno, tradicionalmente. (Roberta, 2022)

Ademais, piadas, desrespeito e até mesmo assédio, foram fatores trazidos como desafio por 37% das entrevistadas. Maria Eduarda compartilhou que trabalha direto com o público e grande parte dos seus clientes são homens, já tendo ocorrido de um cliente passar dos limites em reunião ou vídeo chamada. Cassia disse já ter escutado, quando entrou na equipe, que era composta por várias mulheres, que seria mais uma mulher e que isso iria dar briga. Também comentou que quando entra em um debate e fala de uma maneira mais enérgica, é tida como braba e estressada. Semelhante a isso, Valentina relatou um caso de assédio que sofreu de um cliente, que era um senhor mais velho.

Eu já sofri assédio de cliente e é muito complicado, porque ou a empresa vai perder uma funcionária ou o cliente, que tem muito dinheiro. Então eu precisei me impor e fazer ele realmente me respeitar. Ele era um senhor, ele brigava comigo e dava 2 dias ele ligava pedindo desculpas. Agora ele parou, mas assim tipo eu tive que me impor demais, sabe? Ele não pôde me respeitar e ainda tive que escutar que era pra eu deixar evidente que eu era casada, como se isto fosse uma condição para uma pessoa ter que me respeitar. (Valentina, 2022)

Franciele também comentou que fica bastante incomodada e se sente desrespeitada por escutar de colegas homens que tal mulher é bonita e outras características. Dessa maneira, percebe-se que as mulheres passam por situações sobre as quais os homens não passam, de desrespeito e assédio associado ao sexo, reforçando a importância de ter espaço nas empresas pra falar sobre isso e conscientizar os colaboradores sobre esse tema tão relevante. Essa falta de espaço para conversar sobre o assunto, foi trazida por Cassia, que disse ver toda semana a reunião de líderes da empresa na sala de vidro e ficar indignada por enxergar apenas uma mulher presente neste cargo. No entanto, desabafou que na organização onde trabalha não acreditam que machismo existe. Portanto, visualiza-se pela fala de Cassia, a minoridade das mulheres em cargos de liderança, que segundo artigo de Shemluck et al. (2022), no ano de 2021, apenas 21% dos cargos de gerência e 5% dos cargos de CEO eram ocupados por mulheres nas instituições financeiras, evidenciando a maioria do gênero masculino em cargos responsáveis por tomada de decisão.

Outro fator trazido por 26% das mulheres foi a insegurança e vivência da síndrome do impostor, a qual se trata de uma autossabotagem. Essa síndrome foi trazida exatamente nesses termos por diversas entrevistadas e por outras houve apenas o relato das características e de insegurança. Desse modo, muitas mulheres se questionam se são boas mesmo, se merecem ter chegado onde chegaram e se sentem inseguras para trazer a sua opinião em debates e discussões. Valentina disse que ao longo da sua trajetória começou a se valorizar, pois no passado, nunca aceitava que era seu mérito, sendo que era sim, já que quem estava ralando e se esforçando era ela. É o que Schiavo (2022) chama de tendência das mulheres de colocar o seu próprio sucesso como algo não intencional, isto é, como se não tivessem de fato se dedicado para conseguir chegar onde chegaram, ainda assumindo para si o fracasso mesmo quando a empresa errou. Adriana também compartilhou essa insegurança e dificuldade de dar opiniões.

O fato de tu ser uma minoria, no meu caso eu era a única, ser a mais nova e não ter o background em finanças. Essas 3 coisas, corroboravam para que talvez, a minha voz fosse menos ouvida, as minhas opiniões fossem menos consideradas, que eu me sentisse menos à vontade para dar as opiniões. Então, eu sempre tive que pensar muito antes de dar uma opinião. Isso tudo acaba gerando insegurança, questionamento, eu mereço mesmo, aquela síndrome de estar sempre achando que a gente é inferior. (Adriana, 2022)

Nesse sentido, baseado nos relatos escutados durante a pesquisa, as mulheres parecem arriscar menos e trazem sua opinião apenas quando estão completamente seguras do seu posicionamento, pelo medo que possuem de serem criticadas, confirmando a fala de Schiavo (2022), na qual disse que as mulheres são mais cautelosas e menos arrojadas. Franciele, mencionou muitas vezes não se sentir segura para debater com um homem, como se sentiria de debater com uma mulher. Assim, os homens parecem ter maior facilidade de se mostrar, conforme expôs Renata, demonstrando a insegurança que as mulheres possuem de se autopromover (SCHIAVO, 2022). Dessa maneira, essa insegurança resulta na dificuldade de agregar valor em si mesmas e por consequência faz com que as mulheres sejam mais cautelosas, conforme mencionado pela autora.

A área de finanças é um ambiente super masculino, e por ainda ter como fator falarmos sempre em inglês, espanhol ou outro idioma, às vezes eu me sinto intimidada de falar em grandes públicos, por exemplo, de me mostrar tanto, quanto eu vejo que outros homens se mostram. Eles não têm vergonha de levantar a mão e falar. Às vezes eu me sinto um pouco receosa de falar uma bobagem. (Renata, 2022)

Conforme exposto na revisão teórica do presente trabalho, muitas mulheres contam com a ajuda de profissionais do mercado experientes, para planejar as suas carreiras, que atuam como mentores (CONSENTINO, 2020). Esses profissionais atuam como conselheiros e apoiadores, sendo muitas vezes inclusive referência para as mulheres. Por outro lado, foi citado por Rosa (2022) que como resultado da estrutura patriarcal que vivemos, temos a falta de líderes que as mulheres possam se inspirar ou até mesmo ser incentivadas a subir. Isso foi trazido por 16% do público entrevistado, o qual diz sentir falta de referências femininas, isto é, de mulheres que cresceram nas suas carreiras na área financeira e poderiam ser utilizadas como exemplo, mentoras ou até mesmo inspiração. Maria Eduarda relatou que em função disso, as mulheres acabam tendo que se identificar com homens.

Mas no mercado, em geral, a gente tem muitas referências masculinas, lideranças masculinas. Então a gente acaba não conseguindo se identificar muito, não tem uma referência muito expressiva feminina. Se a gente for olhar, até pode ter uma ou duas, né? Mas se a gente for comparar com o restante do mercado, a gente enxerga que é de longe não proporcional à população. É, tem muito pouca mulher como líder, à frente, como gestora. Então a gente acaba tendo que conseguir se identificar com algum homem, de alguma outra forma, né? (Maria Eduarda, 2022)

Da mesma forma citou Martina, que disse nunca ter tido uma pessoa que pudesse olhar e realmente conseguir enxergar uma história parecida com a dela, de uma mulher preta que alcançou grandes posições. Então o grande desafio dela foi muitas vezes o de ter que ser a primeira pessoa em determinadas posições. Por outro lado, Natalia também mencionou sentir falta de referências femininas, mas que nem por isso deixa de buscar o que almeja, já que pode ser que ela se torne a referência para outras mulheres.

Uma coisa que penso como dificuldade é que eu gostaria de ter mais mulheres em cargos de liderança para me inspirar ainda mais. Mas eu não vou deixar de querer algo se não tiver mulher lá na frente, a gente pode ser a mulher que vai estar daqui a pouco lá na frente sendo exemplo pras demais. (Natalia, 2022)

Desse modo, a falta de referências femininas relatada pelas participantes, demonstra o quanto, de fato, temos menos mulheres em cargos de liderança, o que foi corroborado pelo dado do IBGE de 2019, cuja porcentagem de mulheres em cargos de gerência no país era de 37.4%. E na área financeira isso se torna ainda mais grave, visto que a mesma é composta por maioria masculina. Assim sendo, é

ainda menor a quantidade de mulheres na área, em liderança e por consequência, como referência.

Por fim, também foram expostos como desafios por apenas 5% das entrevistadas, a dificuldade de delegar, característica necessária para cargos de gerência, de falar sobre desafios pessoais e também ter que escutar perguntas pessoais em entrevista de emprego. Esse último ponto foi trazido por Sandra, que trocou recentemente de emprego, e participou de diversos processos seletivos.

E escutei muito “mas você está com 29, você já não está pensando em ter filhos, já não está tentando, como é que está a situação”. Coisas nesse sentido, que ao meu ver não deveriam interferir, né? E inclusive entrevistas que foram feitas as perguntas e depois nunca mais me procuraram, porque estou com 29 e eu não minto, quero ser mãe. [...] Tiveram processos que só depois da entrevista já desisti, pois não é o tipo de empresa que eu quero estar. (Sandra, 2022)

O relato reafirma a sobrecarga da mulher nas tarefas domésticas e familiares, e o receio das empresas de que ela se dedique menos ao trabalho, em função desse papel. Assim sendo, confirma-se o dado da pesquisa realizada por Passos e Machado (2022), referenciado anteriormente, que o fato das mulheres executarem as atividades domésticas reduz em 11% a probabilidade de atuação das mesmas no mercado econômico. Ademais, apenas pelo processo seletivo, já é possível ver a cultura da empresa e o quanto ela respeita, ou não, a mulher no mercado corporativo. Nesse sentido, a empresa querer saber se mulher tem filhos ou não, deseja engravidar ou não, demonstra o que Waldfogel (1998) relata como penalidade pela maternidade ou pela família. Para o autor, mulheres que se dedicam à família ou têm filhos, possuem como consequência a inferioridade salarial e a dificuldade de se colocar no mercado, se comparadas com outras mulheres que não possuem esse papel.

Portanto, fica claro com o relato das entrevistadas todos os desafios que são enfrentados no mercado de trabalho, desde o início, afinal as mulheres que conversei estão em início de carreira, isto é, ainda não atingiram cargos de gestão. Tudo isso resulta em uma menor porcentagem de mulheres em relação aos homens, no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nos cargos de liderança dentro das empresas na área financeira.

### 4.3 DILEMAS ENFRENTADOS NA CONSTRUÇÃO DA CARREIRA

Ao questionar sobre os dilemas enfrentados na construção das suas carreiras, muitas mulheres citaram alguns desafios também vivenciados. No entanto, é importante diferenciar que dilemas se tratam de dúvidas, de questionamentos que as mulheres pensam na construção da sua jornada. Para Rafaela, um dos dilemas é trabalhar, mas seguir recebendo menos que os homens, afinal é uma realidade que infelizmente sabemos que existe. De acordo com Petit (2007), mesmo com o aumento do número de mulheres no setor financeiro, o último citado ainda é marcado por diferenças salariais em função do gênero, demonstrando que a fala de Rafaela é de fato uma realidade do setor. Já para Maria Eduarda, um dos pontos mencionados é gostar muito do que se faz, porém ser um ambiente masculino, muitas vezes havendo dificuldade de se enquadrar e se encaixar. Ambas as falas relatam, mais uma vez, a diferença entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

O dilema de conciliação entre vida pessoal e profissional foi o mais referenciado entre as entrevistadas. Maria Eduarda comentou que, muitas vezes, a gente se coloca em uma responsabilidade de dar conta de tudo, e isso acaba pesando emocionalmente, afinal desabafou que trabalha 12 horas por dia, ficando bastante difícil ter vida social. Nesse sentido, entende que é uma fase que precisa focar mais no trabalho, para alcançar os objetivos que deseja, e depois disso conseguir ter filhos. Essa carga de trabalho elevada ocorre em função do setor ser marcado por uma grande pressão por altos níveis de produtividade, orientação para resultado e demasiados volumes de tarefas diárias (SPINELLI et al., 2017), sendo necessária uma jornada além das habituais oito horas. Da mesma forma apontou Renata, compartilhando que hoje os seus objetivos profissionais estão na frente dos objetivos pessoais

[..] eu penso em ter filhos só depois dos 35, embora pela ciência, pode ser que já esteja um pouco tarde, mas eu penso isso justamente porque eu quero e preciso consolidar a minha carreira. Eu quero ser uma mulher independente. Eu quero ganhar muito dinheiro. Eu quero fazer mestrado, doutorado, quero crescer numa empresa.[...] Além do que eu teria que parar a minha carreira, tem esse ponto que difere entre o homem e a mulher, que a mulher vai ter que parar sua carreira para ter, nem que seja por um curto período. (Renata, 2022)

Essa fala, bastante significativa, demonstra que muitas vezes as mulheres acabam postergando a gravidez em prol da carreira. E, conforme explanado por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), na sua pesquisa com executivas, muitas vezes as mulheres postergam a gravidez, por estarem priorizando a carreira, e, quando decidem engravidar, já é tarde demais, afinal existe o relógio biológico. É o que Oltramari e Grisci (2014) relatam, já citados no referencial teórico, entre escolher permanecer mais tempo com a família ou progredir na carreira, alguns escolhem carreira, já que se mostra mais desafiante e fascinante. Por outro lado, para Martina, essa vontade de ter filhos não precisa ser postergada pela carreira, afinal a empresa onde trabalha valoriza e permite isso. Da mesma forma pensa Natália, que relatou acreditar que terá espaço para ser mãe e para ser bem sucedida também.

Eu quero muito ser mãe, é um dos meus grandes projetos assim, mas a minha carreira também é. Então eu em momento algum da minha vida, da minha existência, eu pensei em abrir mão de um em prol do outro, mas eu penso em sim encontrar espaços que me proporcionem ser mãe e profissional bem sucedida. (Natália, 2022)

Diretamente relacionado a isso, Sandra compartilhou que um dos dilemas que vivencia é qual o melhor momento para ter filho.

E daí outro é a questão de ter filho, que é um dilema muito vivo agora para mim. Por que nas minhas experiências anteriores, eu trabalhava de casa, muito mais tranquilo, cenário ideal pra ter filho. E hoje meu trabalho é 100% presencial, todos os dias, mas eu olho para onde eu estou e é o que me brilha o olho, entendeu? É o que me move, é o que eu gosto de fazer, onde eu quero estar. Então eu penso que que eu faço agora, tenho filho e depois eu penso na minha carreira ou foco na minha carreira agora e depois o filho. (Sandra, 2022)

No entanto, desabafou que costuma ter essas conversas com o seu marido e ele sempre incentiva que tem que fazer o que está com vontade e se estiver feliz onde está trabalhando, é ali que deve estar. Esse questionamento sobre quando engravidar também foi trazido por Isadora, que disse como mulher ser difícil isso não pesar. Da mesma forma, Elisa expôs que esse balanço com a vida pessoal é bastante desafiador e que, enxergando a realidade das suas colegas que são mães no momento, pensa que talvez terá que trocar de área, para conseguir ter uma rotina melhor para conciliar, quando quiser ter filho.

Eu estou vendo, tenho 2 colegas que recentemente tiveram bebê e voltaram agora de licença maternidade e uma delas que tenho mais contato, sei que está passando por muito perrengue, para conseguir conciliar a maternidade com a rotina de trabalho. Essa semana eu estava inclusive

pensando em pessoas que eu posso falar que estão dentro da E2, e que eu vejo que tem uma rotina um pouco mais tranquila, para ver como seria me desenvolver para outra área, porque está pesado. (Elisa, 2022)

Dessa maneira, percebe-se que as mulheres vivenciam não apenas dilemas sobre quando ter filho, mas também sobre como conciliar a sua rotina de mãe com a de profissional. É o que Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), definem em seus estudos como sobrecarga com família versus jornada de trabalho, isto é, pelas mulheres terem diversos papéis, na família e no trabalho, e a sua imagem estar associada à reprodução (CATTANI; HOLZMANN, 2011), ficam muito atarefadas.

Ademais, a licença-maternidade e a conseqüente necessidade de pausar o desenvolvimento profissional, também é um dilema. Isadora apontou estar em uma fase muito boa, com crescimentos recentes, com itens que está entregando e que se engravidasse perderia tudo isso. Similar a isso, Alessandra também fica com medo de sair para licença e ficar defasada, afinal as coisas mudam muito na empresa que trabalha. Desse modo, algumas mulheres associam a gravidez e a saída de licença como um fator de atraso ao crescimento e desenvolvimento. Além do medo de ser demitida ao voltar para rotina, o qual também foi bastante abordado.

Eu penso tudo isso e eu fico muito ansiosa pensando em que tenho que construir toda minha carreira antes dos meus 30 anos, porque quando eu tiver 30, eu vou querer ter filho e eu preciso estar em alguma empresa, em um cargo bom (e que bom eu considero cargo de liderança), com as pessoas todas sabendo o que é o meu trabalho e reconhecendo meu trabalho. Então é, além de chegar lá, tem que estar para todo mundo muito bem claro que eu mereço estar lá, que eu tenho que estar lá, que não pode ser outra pessoa além de mim, para quando eu precisar sair, talvez uma licença de maternidade, eu não voltar e ser demitida. Então eu tenho muito essa preocupação hoje. (Cassia, 2022)

Assim sendo, fica evidente a preocupação sobre como dar conta de tudo e conseguir consolidar a carreira, para então conseguir ter um filho. Afinal essas mulheres desempenham múltiplos papéis, os quais consoante Spinelli et al (2017), são mais difíceis de serem equilibrados, se comparado ao gênero masculino, em função da sobrecarga principalmente nos afazeres domésticos. Clara nomeou que também se preocupa, afinal conhece mulheres que foram promovidas durante a licença, e outras que foram demitidas, então existem os dois lados e a insegurança é que não temos como saber em qual deles estaremos. Nesse sentido, as mulheres acabam olhando para os exemplos que enxergam dentro da empresa, de colegas

que se tornam mães e como se deu esse processo. Vitoria mencionou não saber como seria caso engravidasse, pois a empresa tem apenas uma mulher que é mãe.

Então eu quero ter filho e eu me preocupo sim com essa questão de licença. Porém as vezes eu penso, trabalho em uma empresa que tem uma mãe, mas é por que tem poucas mulheres. Mas me questiono se é pelo ambiente, ou por causa do recrutamento e seleção. Talvez pelas gurias serem muito novas, mas isso me deu medo. No total é 23% da empresa a quantidade de mulheres e apenas uma mãe, quando me dei conta disso fiquei chocada. A outra mãe que tinha saiu semana passada, e ela disse que saiu porque queria um trabalho remoto, pra conseguir ficar com o filho (Vitoria, 2022)

Portanto, faz se necessário ao engravidar, estar em uma empresa que respeite e valorize as mulheres, as deixando tranquilas ao sair de licença. É o que apontou Adriana, que relatou desejar estar em uma organização que se sinta à vontade para exercer os seus direitos e que não sinta que está fazendo um favor à empresa ao sair de licença. Desse modo, é importante que as mulheres tenham consciência das leis que as protegem, mencionadas no referencial teórico do estudo, afinal as mesmas estão na Constituição Brasileira (1998) e na Consolidação das Leis do Trabalho (1943), e que as empresas também as coloquem em prática.

E esse dilema de conciliação não é apenas no receio do que tange à maternidade, mas também em outras esferas pessoais das mulheres. Para Clara, foi uma fase muito difícil quando estava já como efetiva, porém ainda na faculdade, pois tinha aulas de noite e muitas vezes era necessário sua presença para vendas grandes serem consolidadas.

Então eu senti sim muita dificuldade de conciliar porque me ligavam às 11:00 da noite, eu estava voltando para casa. E assim tu nunca quer ser a pessoa que não vai atender, porque tu pensa cara, uma venda dessas é muito maior do que eu. Como é que eu vou ser a pessoa que não vou responder?[...] Não vou dizer que eu tive crise de pânico, mas eu tive bastante crises de ansiedade assim que chegar em casa a chorar a noite inteira, aquela coisa de estresse mesmo. (Clara, 2022)

Nesse sentido, mencionou que hoje lida melhor com essas situações, aprendendo também a dizer não, que era um ponto que não conseguia antes. Da mesma forma relatou Roberta, que disse viver muito para o trabalho e acabar não conseguindo doar tempo como gostaria pros amigos.

Eu acho que hoje acaba que eu vivo muito para o trabalho. Acho que às vezes até mais do que eu deveria. Inclusive, ano passado eu voltei a fazer terapia, justamente por esse ponto. O quanto que faz sentido eu estar doando esse tempo para a empresa, o quanto que isto agrega para mim? Para a empresa é óbvio que agrega. Faz sentido eu colocar tanta energia

numa coisa que eu não preciso fazer agora. Eu posso esperar um pouco para fazer, eu posso fazer amanhã. Ninguém vai morrer, sabe? Diferenciar essas coisas assim. (Roberta., 2022)

De um modo semelhante compartilhou Cassia, que disse não querer ser a pessoa que vai ficar trabalhando enlouquecidamente e não vai conseguir fazer outras coisas, como cuidar da casa, treinar, viver a vida. Essa indagação sobre valer a pena tamanha dedicação também é visto na fala de Sandra, que apresentou não saber se vale a pena toda a pressão e desgaste, afinal pela área que trabalha ser muito técnica, requer bastante estudo e atualização. Essa pressão e necessidade de profundos conhecimentos foi trazida como característica do setor financeiro por Novaes et al. (2021), resultando em um excesso de atividades que colaboram para a dificuldade de conciliação com a vida pessoal.

Análogo a isso, para Adriana o maior dilema é estar em um lugar que se desafie, cresça, que se adapte como liderada à liderança que possui, mas consiga ter o estilo de vida que deseja. Assim, expôs também que no ambiente remoto, conseguir equilibrar todos os pratos que existem nas nossas vidas ficou ainda mais difícil, por haver menos interações com os colegas. E esse dilema de conciliação e sobrecarga nas esferas da vida, muitas vezes acarreta em problemas de saúde. Esse relato vai de encontro com o conceito de carreira sustentável abordado no referencial teórico, pois nesse modelo, para as carreiras serem sustentáveis a longo prazo, não podem prejudicar a saúde física e psicológica do trabalhador (MULLER; SCHEFER, 2020). E na fala de Adriana podemos enxergar a existência de problemas de saúde atrelados ao trabalho.

Tipo, acho que muitas posições que eu já tive, eu não conseguia fazer isso. Inclusive, hoje até olhando para minha carreira, eu tive situações onde eu estava a um passo do burnout, pois enxergo com a cabeça de hoje que ficar tão mal quando eu ficava naquela época ou trabalhar todo dia até às 8 da noite, ainda assim, não dá vazão a tudo que eu tinha pra fazer não era legal, nem sustentável. Mas ao mesmo tempo eu sinto que existe uma pressão corporativa para que tu estejas aberto a aceitar essas coisas quando precisa. Fazer isso às vezes é ok pra mim, porém tem que ter um prazo de validade, sabe? [...] Mas para mim, sempre pesa o quanto eu estou disposta a abrir mão da minha vida pelo meu sucesso profissional. Eu sei que é mais do que muita gente, mas não é tanto quanto eu acho que às vezes as empresas esperam. Então, isso para mim é algo que é um dilema profissional. (Helen, 2022)

Para Franciele, o dilema de conciliação está bastante vinculado às tarefas de casa, desabafou ser muito difícil conciliar o trabalho com as atividades do apartamento,

mesmo havendo uma divisão com o seu namorado. Fica, pois, claro esse dilema entre vida pessoal e profissional, o que já havia sido relatado na pesquisa realizada com gerentes de instituições financeiras relatada por Novaes et al. (2021). No entanto, vale ressaltar que algumas mulheres não se importam da vida profissional algumas vezes invadir a pessoal, é o que apresentou Alessandra, se denominando de *workaholic*.

Eu gosto do trabalho porque eu me sinto útil, me sinto inteligente. Eu não me importo que entre tanto na minha vida, porque se está entrando na minha vida é porque as pessoas precisam de mim, eu sou útil nesse sentido. E eu faço bem o meu trabalho [...] (Alessandra, 2022)

Esse relato de Alessandra sobre se sentir útil trabalhando na área financeira, remete à definição de Póvoa (2010) do sentimento de onipotência, comum de pessoas que trabalham na área, fazendo com que as mesmas se sintam realizadas. Dessa maneira, por haver esse sentimento de poder, Alessandra não se importa de que algumas vezes ocorra essa invasão.

A sobrecarga das mulheres em relação aos homens, no que tange aos papéis domésticos, também foi citada nos dilemas enfrentados pelas participantes. Sandra disse que esse é um dilema bastante forte, pois quer muito ter filho, mas não sabe como faria na rotina. Afinal, mesmo com a ajuda do marido, que é bastante parceiro, para mulher pesa mais, ainda mais durante a gravidez e logo que a criança nasce. Da mesma forma abordou Franciele, que relatou observar a rotina de trabalho das suas colegas que são mães e perceber como mesmo com a ajuda dos maridos, as atividades acabam se concentrando nas mulheres.

Eu inclusive outro dia estava pensando, e se um dia eu quiser ser mãe, como vai ser isso? Porque eu vejo até pelas minhas colegas de trabalho, tem uma colega de trabalho que é mãe, e ela acorda às 5 horas da manhã para poder começar a trabalhar, para poder ajudar a filha dela, levar um colégio, ter um contato com a filha dela, para poder fazer as coisas de casa. Isso que o marido dela acaba ajudando, mas está concentrado nela. E aí trabalha depois, busca a menina no colégio, volta e trabalha até às 9:00 da noite. Então eu vejo que acaba tendo uma concentração maior. (Franciele, 2022)

Assim, confirma-se no relato das entrevistadas, a sobrecarga nas tarefas domésticas, a qual foi citada no referencial teórico, por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2018 do IBGE, onde a jornada média semanal de afazeres domésticos para as mulheres é 12 horas maior do que dos

homens, demonstrando que as mesmas demandas mais tempo e energia com tarefas da casa quando comparadas aos homens.

Algumas mulheres descreveram como dilema não saber exatamente no que trabalhar, se estão na área correta, como seria se estivessem em outras áreas. Sandra mencionou que às vezes se enxerga pensando no que ocorreria se ela largasse o trabalho atual e fizesse doces, que já foi uma grande fonte da sua renda. Da mesma forma se questiona Isadora, se está no lugar certo ou se deveria mudar de área.

Eu penso bastante nisso, apesar de gostar muito do financeiro, eu gosto de trabalhar com finanças, eu gosto dessa parte de de números mesmo, eu sou muito analítica e acho que eu caí no lugar certo, mas eu fico me perguntando se eu não deveria ir para o outro lado. (Isadora, 2022)

O mesmo ocorre com Martina, que expôs gostar muito do que faz, mas não concordar com as mudanças que estão ocorrendo na organização. Já para Alessandra, o grande dilema é que a área em que trabalha é muito específica, então existe em raras empresas. Mesmo gostando bastante, se pergunta como conseguiria seguir carreira na área, mas ao mesmo tempo, caso não dê certo, estar preparada para oportunidades em outros setores dentro de finanças. E também desabafou não saber se deve ficar no Brasil ou ir pra fora. Camila também apresenta esse dilema, mas no que tange a ficar na empresa onde trabalha ou sair pra ter mais experiência em outras organizações, já que se considera nova.

E o último ponto é que eu sou muito nova, tenho 22 anos, então eu penso por um lado que eu quero ser a sócia mais jovem da E22, mas por outro lado penso, será que não deveria viver outras empresas do mercado antes disso, pra aprender mais? Poxa, empresa pequena, eu já sou referência ali dentro. Será que é hora de aprender ou de ensinar? (Camila, 2022)

Dilemas vinculados ao crescimento também foram referenciados durante as falas das entrevistadas, inclusive olhando para características de lideranças, as quais possuem dificuldade. Roberta compartilhou ser muito desafiador para ela bater de frente com outras pessoas, afirmar qual a maneira certa de seguir, porém sabe que essa característica é imprescindível para uma liderança. Dessa maneira, percebe-se na fala da entrevistada a dificuldade de autoconfiança para discutir e de influenciar as outras pessoas, denominada por Rosa (2022) como um desafio para as mulheres, em função de toda estrutura patriarcal na qual vivemos, que impacta também o interior das mulheres e, portanto, as suas maneiras de agir. Nesse mesmo

sentido, Renata trouxe como dilema passar *feedbacks* negativos, afinal é algo que tem muita dificuldade. E para Natalia, para crescer é necessário delegar o operacional e focar no estratégico, porém compartilhou que quando a gente cresce e está em uma batida de execução, muitas vezes é mais fácil fazer ao invés de delegar, porém visualiza ser importante dar esse passo. Além disso, para Roberta outro ponto importante é o saber se promover, porém vive no dilema de como fazer isso sem ao mesmo tempo parecer rude. Esse fator foi trazido pela empresa de consultoria Korn Ferry, em entrevista da Forbes (2022), dizendo que normalmente as mulheres são penalizadas por comportamentos pelos quais os homens são valorizados, como a autopromoção e a assertividade e em função disso, o receio de Roberta de se promover e parecer rude. Ademais, no relato dessa mesma participante, é possível observar a diferença de posicionamento entre homens e mulheres, ao compartilhar que quem sabe as mulheres conseguiriam inclusive aprender com os homens. Esse ponto já havia sido observado por Coutinho (2011) ao mencionar que os gêneros lideram de maneiras distintas e por isso ser interessante ter tanto homens, quanto mulheres em cargos de liderança.

Outra coisa importante é se posicionar, não digo nem sobre conceitos de conteúdos financeiros, mas eu digo até de carreira, não ter vergonha de se promover. Para mim é muito estranho eu chegar para alguém e falar assim: "olha tudo que eu fiz". Mas eu sei que é algo necessário, e eu acho que talvez essa seja uma diferença entre meninos e meninas, acho que menino tem muito mais facilidade de se vender, é algo que nós mulheres podemos aprender com eles, por que fazemos tantas coisas legais, sabe? Então um dos meus dilemas nesse momento é entender como eu compartilho para as pessoas, o valor que eu vejo que eu tenho. Não é fácil. E como que essa mensagem pode ser passada sem o tom de arrogância? (Roberta, 2022)

Na ótica de Vitoria, está claro onde quer chegar, porém disse não enxergar isso ocorrendo com o que ela faz hoje, então se questiona quando a chave irá virar. Ademais, mencionou também que por ter um perfil multidisciplinar e ajudar a empresa em várias áreas, possui receio que isso atrapalhe o crescimento.

Outro dilema é que o time cresce, a empresa cresce, mas justamente por eu ter essa capacidade de tapar buraco, a qualquer momento sinto que podem me tirar de onde eu estou pra ajudar. E isso é um dilema pessoal, me questiono o quanto isso não acaba me atrapalhando e atrasando esses processos de crescimento. Não posso reclamar, pois até hoje isso não aconteceu, mas eu sei que isso é uma realidade, afinal tem alguém no financeiro trabalhando muito bem e eu estou comprando cartucho, isso em algum momento vai pesar. (Vitoria, 2022)

Semelhante a isso, Catarina compartilhou o seu desejo pelo crescimento, no entanto, com a falta de clareza sobre critérios e parâmetros dentro da empresa para que isso ocorra. Ademais, outro dilema apresentado por Clara é que enxerga que cada vez mais se faz necessário ser um analista de dados, saber lidar com programas que facilitam a visualização das informações, porém mencionou ser algo que ela não se identifica tanto. Então para crescer, o que ela tem feito é buscar alternativas pra aprender isso, mas ainda assim, fazendo o que gosta.

Portanto, conseguimos destacar diversos dilemas vivenciados pelas mulheres entrevistadas, sendo a maior parte deles vinculados ao gênero, a saber remuneração inferior à dos homens, conciliação da vida pessoal com a profissional, demissão após a gravidez, maternidade e rotina de trabalho. Isso se dá pelo papel da mulher ainda ser vinculado aos afazeres domésticos, conforme citado no referencial teórico. Assim sendo, provavelmente se falássemos com homens em início de carreira, não seriam esses os dilemas relatados.

#### 4.4 AÇÕES EXECUTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES QUE COLABORAM PARA O DESENVOLVIMENTO

O conceito de carreira abordado nesse trabalho é de carreira sustentável, onde as pessoas são as responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento. No entanto, como existe o impacto do contexto onde se dá a carreira, as empresas executam práticas que apoiam o desenvolvimento do trabalhador (BARUCH, 2015), as quais serão apresentadas neste tópico. Muitas entrevistadas citaram os grupos de diversidade que as empresas organizam como grandes aliados do desenvolvimento, não apenas profissional, como também pessoal. São grupos, formados por colaboradores, que abordam algum tópico social. Isso é de suma importância, afinal conforme relatam Saraiva e Irigaray (2009), já mencionados no referencial teórico, a questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo. Rafaela disse que isso ajuda bastante, pois esses grupos promovem rodas de conversas, que muitas vezes são inclusive sobre mulheres.

Da mesma forma, Maria Eduarda disse que o RH da companhia na qual trabalha, está bastante engajado para ter mais mulheres e futuras gerentes dentro

da organização. Assim, estão com grupos de afinidade e também consultoria na parte de equidade e inclusão, colaborando para o corpo feminino se desenvolver e ficar mais próximo. Esses grupos de afinidade são o que Rosa (2022) expõe como fóruns de relacionamento, ou seja, espaços para as mulheres interagirem e estabelecerem networking, proporcionando troca entre os profissionais e facilitando a expansão da rede de contatos. Para Renata, a participação em grupos sociais oportuniza que ela faça voluntariado enquanto está trabalhando, o que é positivo para ela e para o seu respectivo currículo, auxiliando a se destacar. Esses grupos de diversidade e voluntariado são o que Muller e Scheffer (2022) apontam como aliados para equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, compensando o desgaste mental e físico sofrido no trabalho. Portanto, são uma maneira das mulheres se conectarem com ações comunitárias, discutirem temas vinculados à sociedade, durante o seu tempo de trabalho, tendo como consequência a atenuação em relação às demandas da rotina.

O acesso aberto à liderança também foi exposto como benéfico, e inclusive como diferencial das empresas.

Mas dentro do escopo diário de trabalho, temos a cada 15 dias conversa com a nossa gerente. Isso ajuda muito, pois é ter acesso à livre conversação, sabe? A gente escolhe o tópico que quer falar, a gente não fala só sobre o trabalho, a gente fala sobre como é que está a vida, o que que tu pretende fazer pro futuro e etc. Porque é importante, né? Eu já trabalhei em lugares que eu nunca conseguia falar com ela, com meu/minha chefe.[..] são pessoas que têm mais experiência que eu né então é sempre é bom conversar com alguém que tem mais conhecimento. Às vezes, tu traz um ponto e a pessoa traz um outro ponto de vista que tu pensa: opa, não tinha pensado nisso ainda. (Rafaela, 2022)

Clara compartilhou que os funcionários da E3 são incentivados e possuem a oportunidade de marcar conversas com pessoas de qualquer nível hierárquico da empresa, existindo essa abertura e sensibilidade, tendo como consequência a troca entre pessoas seniores e demais stakeholders, exposta por Rosa (2022), que pode ajudar os profissionais que estão iniciando no mercado. Semelhante a isso, Vitoria relatou que por 80% dos sócios da empresa terem sido estagiários no passado, isso faz com que todos sejam acessíveis, impulsionando quem está começando. E essas conversas abertas, consoante Renata, ocorrem inclusive com pessoas de países diferentes, havendo contato com outras culturas, enriquecendo a sua experiência.

Na ótica de Natalia, esse acesso livre à liderança é um dos pontos mais relevantes. E percebe-se no discurso dessa entrevistada também a oportunidade de se autopromover e mostrar o seu trabalho para liderança, afinal consoante Schiavo (2022), a autopromoção, que muitas vezes é uma dificuldade para as mulheres, é de suma importância. Desse modo, haver espaço e incentivo para que as mulheres consigam se autopromover dentro das empresas é uma maneira inclusive de apoiar esse ponto que é tido como desafio.

Eu poder sentar com um diretor, um VP e dar visibilidade sobre o meu trabalho, trocar com ele, é muito bacana. Eu poder apresentar pra liderança um trabalho que eu fiz, se eu fiz não é meu chefe que tem que apresentar. Ele tem que estar lá pra apoiar e depois me passar *feedbacks*. Ter esse espaço onde eu possa ir acessar e realmente desenvolver meu trabalho, eu acho que são os fatores que eu vejo mais importante assim hoje na empresa. (Natalia, 2022)

Semelhante a isso, Alessandra também apontou a relevância dos *feedbacks* para evolução dos funcionários, os quais são de suma importância para reforçar comportamentos e também dar visibilidade para pontos de melhoria, de acordo com Junqueira (2021). Assim sendo, os *feedbacks* são uma ferramenta para que o trabalhador entenda como está o seu desenvolvimento, que oportunidades de melhorias possui e quais itens está executando com maestria. Valentina também trouxe esse ponto, dizendo que existe toda uma avaliação e recomendação sobre os colegas periodicamente, e as sugestões de melhorias que recebeu contribuíram fortemente para o seu progresso. Essa coleta de *feedbacks* periódicos dos colegas, é o que citou-se no referencial como método “*Start, Stop, Continue*”, onde os profissionais recebem quais itens devem começar, para e continuar fazendo.

O fator cultura das empresas apareceu muito nos relatos, como algo bastante positivo, diferencial das empresas, ajudando inclusive no momento de escolha sobre qual empresa trabalhar. Essa cultura corporativa pode ser uma grande aliada, se moldada para que as mulheres se sintam acolhidas, valorizadas, reconhecidas e estimuladas a crescer (SCHIAVO, 2022). Para Valentina, quando mudou da E19 para a E20, ficou bastante surpresa.

[...] quando eu entrei, eu fiquei impressionada com a cultura, porque na E19 era uma cultura que eu não me sentia parte, tinha uma mulher apenas e eu não via espaço pra mim. Na E20, têm várias mulheres, que tenho como exemplo, muito qualificadas, com certificações que são muito difíceis. Isso te faz pensar “eu vou chegar lá”. (Valentina, 2022)

Roberta também mencionou esse fator, dizendo que foi muito difícil quando não conseguiu ser efetivada na E2, pois tinha se apaixonado demais pela cultura da organização. Da mesma forma apontou Martina, que disse que quando passou no estágio para duas empresas ao mesmo tempo, optou pela E15, já que as pessoas falavam muito bem da cultura. E a abertura na comunicação, citada anteriormente, também foi analisada como parte da cultura, por Elisa. No entanto, ela ressalta que isso é da empresa, mas mesmo que isso não exista, se colocarmos a cara a tapa, achamos esses espaços.

Além disso, treinamentos proporcionados pela organização, programas de desenvolvimento e mentorias também foram expostos como ações que auxiliam no aperfeiçoamento. Para Clara, são tantas as opções que não tem desculpa para não participar.

Tem mentoria, tem programas de desenvolvimento voltados especificamente pra mulheres, estou fazendo parte de um, tem diversos treinamentos sobre os mais diferentes temas. A gente tem tanta coisa que não tem desculpa para não fazer. (Clara, 2022)

Nesse sentido, para Roberta essa troca com outras pessoas é o que faz a diferença, disse que costuma falar com pessoas que a inspiram dentro da organização e que por isso, deve muito ao seu mentor. Atualmente, mencionou que tem feito mentorias, proporcionadas pela empresa, com pessoas cada vez mais com perfis que não se identifica tanto, para conseguir ter perspectivas distintas das suas. Dessa maneira, percebe-se que a organização onde Roberta trabalha investe em mentorias, conforme sugerido por Rosa (2022), para suportar o desenvolvimento. Sandra também mencionou o ponto dos treinamentos e disse que muitos deles que eram bastante técnicos a empresa inclusive subsidiava. A ajuda por parte da empresa em treinamentos técnicos se mostra bastante positiva, já que a área financeira requer muito conhecimento (NOVAES et al., 2021). Valentina compartilhou que a organização onde trabalha paga todas as certificações financeiras que ela precisa ter, e isso é de suma relevância, pois possuem preços elevados, ajudando o funcionário a aprender e também a entregar um serviço de maior qualidade ao cliente. Dessa maneira, Valentina está se desenvolvendo e, ao mesmo tempo, agregando mais valor nos seus entregáveis, se assemelhando ao discurso de Dutra (2010), o qual relatou que trabalhadores empreendedores da sua própria carreira, que busquem aperfeiçoamento, para crescer junto da empresa e melhorar a

qualidade dos produtos e serviços é o que as organizações almejam. Assim sendo, Valentina está aprendendo e se desenvolvendo junta da empresa. Da mesma forma, para Franciele, esses benefícios que suportam o conhecimento, como pagar curso de inglês, por exemplo, precisam ser levados em consideração, afinal saber outra língua é um diferencial competitivo (MULLER; SCHEFFER, 2019), podendo auxiliar as mulheres a terem melhores posições no mercado. Camila apontou a questão dos treinamentos também, dizendo que na empresa onde trabalha os mesmos são internos e semanais, então toda semana alguém da equipe fala para o próprio time sobre um determinado tema. Isso faz com que haja trocas e a barra de conhecimento se eleve.

No que tange aos programas de desenvolvimento, Natalia mencionou que participou de um que foi desenhado para mulheres futuras líderes, que hoje têm posições mais seniores, mas ainda não são gerentes, sendo o foco do programa fortalecer *soft skills*. Já sobre os treinamentos, Cassia disse serem bastante técnicos e sentir apoio para se desenvolver nessa área. Porém, compartilhou que na parte de *soft skills*, na organização onde trabalha, não existe esse incentivo, então acaba ficando para cada um ir atrás de como evoluir nesse sentido.

Por outro lado, para Isadora, mesmo havendo todas essas práticas de conversas abertas, treinamentos e discussões com pessoas do mercado, não é isso que ajuda no seu desenvolvimento, mas sim a sua proatividade e comunicação com os gestores.

Pensando em desenvolvimento, eu vou ser bem sincera que assim existe um plano de desenvolvimento, existe incentivo a conversas, existe todas essas práticas, mas eu não sinto que isso ajude no meu desenvolvimento. Eu acho que o meu desenvolvimento foi muito mais de eu ir atrás e de olhar pro meu chefe e falar, olha só o que eu preciso entregar para chegar em tal posição? (Isadora, 2022)

Semelhante a isso, Alessandra entendeu que essas práticas apoiam o desenvolvimento, mas o mesmo deve começar pela própria funcionária, demonstrando que o trabalhador é visto como gestor da sua carreira, capaz de impactar a sustentabilidade por meio de decisões (BARUCH, 2015). Desse modo, ressalta ser importante ter um líder que vá colocar a mão no fogo por ti, se necessário, que vai te deixar responder o que acreditas ser o certo, ou seja, que vai propor desafios. Essa autonomia de poder dar a recomendação, mesmo sendo nova

na empresa, foi trazida também por Camila, a qual relatou gostar da empresa onde trabalha, por haver esse espaço para tomar decisões e se desafiar. Posto isto, fica claro que o contexto onde Camila está inserida tem espaço para suas iniciativas pessoais, impactando a aquisição de competências (MULLER; SCHEFFER, 2020) e auxiliando na sua evolução.

A E22 é um grande teatro disponível pra você dar o show que você quiser, com todas as ferramentas que precisar. E eu gosto de palco, no sentido de exposição de conteúdo, de dar cara a tapa. E a E22 é uma empresa que disponibiliza o completo espaço pra isso. Você quer ser líder de cliente com 22 anos? Está aqui, toma. Você que tal desafio? Pega aqui. Às vezes eu até penso, calma, é muita responsabilidade, me parem por favor (Camila, 2022)

Essa liberdade também foi mencionada por Catarina, a qual compartilhou que isso ajuda no desenvolvimento, pois te incentiva a mostrar a solução para resolver o problema em questão.

Dessa maneira, percebe-se que as organizações promovem grupos, treinamentos e uma cultura de comunicação aberta, de modo que as mulheres consigam criar o tecido de relações referenciado por Chanlat (1995). Além disso, percebeu-se no relato das entrevistadas que as organizações, de fato, colaboram com o desenvolvimento e oportunizam o crescimento, porém se faz necessária a ação das próprias trabalhadoras, em prol da sua carreira. Interessante pontuar, que percebe-se na fala dessas mulheres esse peso da responsabilidade pelas suas carreiras, alinhado com o conceito de carreira proteana (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006) e demais modelos contemporâneos, no qual o trabalhador é agente da sua própria carreira.

#### 4.5 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA CRESCIMENTO DE CARREIRA

Após as entrevistadas refletirem sobre os desafios enfrentados como mulheres no mercado corporativo, os dilemas vivenciados e as ações realizadas pelas empresas que colaboram para o desenvolvimento, elas foram questionadas sobre quais as estratégias que elas utilizam para o crescimento de carreira. Muitas ações que são executadas pelas empresas, também são feitas pelas mulheres, assim, alguns itens citados no tópico anterior podem se repetir aqui.

Para Rafaela, a grande estratégia é se cercar de pessoas que estão em cargos que gostaria de estar, que exercem funções que ela almeja e tentar trocar

com essas pessoas, realizando os fóruns de relacionamento, relatados por Rosa (2022) anteriormente. Nesse sentido, pede dicas, pergunta se a pessoa fez alguma curso, como se portaria em determinada situação, como passa *feedbacks*, de que maneira costuma delegar tarefas, entre outros. Semelhante a isso, Maria Eduarda, apontou que tenta se aproximar de lideranças femininas, para entender como elas chegaram lá, ter como referência, afinal diz que existem poucas mulheres em cargos de liderança na empresa onde trabalha. Essa questão de se aproximar de outras pessoas que julgam como exemplo, está bastante alinhada com a necessidade de ter mais referências femininas no mercado, a qual foi narrada como um dos desafios enfrentados pelas mulheres na área financeira, já que como consequência da estrutura patriarcal que vivemos, temos a falta de líderes mulheres que possam inspirar as que estão iniciando (Rosa, 2022). Desse modo, Roberta também menciona que costuma aprender com as lideranças que tem, observa as ações e pensa como ela faria se estivesse vivenciando isso nessa posição.

Além disso, se especializar, fazer cursos, evoluir na parte técnica também é uma das estratégias executadas, afinal a área financeira requer muito conhecimento, conforme previamente citado por Novaes et al. (2021). Isadora, relatou que está tentando aprender mais inglês, o qual pode se tornar um diferencial competitivo (MULLER; SCHEFFER, 2019), está fazendo um MBA e já pensando em qual será o próximo, pois entende que isso pode ajudar a subir de nível. Camila trouxe a importância de estudar e disse que uma das maneiras que faz isso é passando conteúdo pras outras pessoas, como por exemplo dando treinamentos. Desse modo, as mulheres estão buscando maneiras de agregar conhecimento, para estarem preparadas quando surgir uma oportunidade na parte de gestão das organizações. Maria Eduarda, diz que além disso, é muito importante também saber se vender, se mostrar para as outras pessoas, a fim de que no futuro possa ser considerada para uma posição de liderança. Esse fator também foi trazido por Elisa, que disse ter dificuldade, demonstrando a insegurança em se autopromover exposta por Schiavo (2022). No entanto, ela mencionou fazer questão de quem precisar saber, compartilhar o seu trabalho e colocar a cara a tapa, a fim de ganhar visibilidade, enfrentando esse desafio. Cassia relatou que costuma fazer cursos para desenvolver comunicação, inteligência emocional e soft skills, que são pontos que escuta serem mais difíceis para as mulheres. Por outro lado, para Clara, além da

parte técnica, é muito importante aprimorar já desde o início as soft skills, que são de extrema relevância para posições de liderança. Ela compartilhou que inclusive conseguiu trabalhar nesse ponto e desenvolver a empatia, quando passou a ter estagiários.

Então acho que desde o do início do estágio, a gente já começa a desenvolver *soft skills*, ser comunicativa, marcar conversas com pessoas de outras áreas pra conhecer, trazer esse lado mais humano, mais empático, de ser vulnerável, de falar um pouco mais de si, de tentar colocar quem eu sou, no que eu faço, sabe? Tipo, não é só meu trabalho técnico. Eu olhei uma descrição muito interessante num livro para mim que é a melhor descrição do que é um profissional: é a gente oferecer o melhor do nosso conhecimento técnico e o melhor de que nós somos, as duas coisas juntas. (Clara, 2022)

Da mesma forma, para Roberta, essas habilidades de liderança podem ser desenvolvidas mesmo sem ter um cargo formal de gerente. Assim sendo, ela costuma sempre pensar de uma maneira estratégica na posição que ela está, entendendo o que pode agregar e o que ela vai aprender ali e levar para as futuras posições. No relato da entrevistada é possível perceber que tenta já passar *feedbacks* pros colegas, a fim de ajudá-los, visto que é uma das principais ferramentas para desenvolvimento profissional (JUNQUEIRA, 2021), se desenvolvendo nessa habilidade e ao mesmo tempo auxiliando outros profissionais.

Eu sempre tive muito claro que eu queria ter uma posição de liderança, mas eu sei também que exige uma certa experiência e tempo para chegar até lá. Então eu comecei a pensar muito, o que que eu posso fazer para mim e me desenvolver nesse meio tempo. Então, eu acho que algumas formas eu já até comentei assim, eu sempre estive próxima de pessoas de talvez algum nível menor para o meu, ou até pares meus, para realmente tentar ajudar, tentar dar conselhos e passar *feedback*, dentro de projetos também. (Roberta, 2022)

Semelhante à fala de Roberta, Sandra mencionou sua crença de que um líder não precisa de um cargo, é sobre o que ele representa pras outras pessoas, ou seja, a confiança, a credibilidade, a parceria, saber que se pode contar, ser referência e exemplo. Nesse sentido, diz que tenta aos poucos conversar com os seus colegas que possuem cargos mais de entrada na empresa, para motivá-los, falar sobre carreira, entender o que gostam de fazer. Ela esclareceu que esse posicionamento de incentivar a conversar sobre carreira foi um grande aprendizado que teve na sua experiência anterior, mas que se trata de um gargalo nas organizações. Isso é uma falha, dado que o planejamento de carreira é uma maneira de pensar antecipadamente no que é necessário para conseguir conquistar um determinado

objetivo, na ótica de Chiavenato (2006) e pode auxiliar no crescimento de quem está iniciando.

E sabe que eu fico triste quando vejo alguém mais perdido assim. Às vezes a pessoa diz “eu quero ficar aqui, estou bem onde estou”, e está tudo bem, beleza, mas tenha isso definido. Tem pessoas que ficam na inércia, “ah não sei”, mas isso pode te levar pra um caminho que não é o que tu deseja, por que tu não tomaste conta da tua carreira, tu só foi levando, deixa a vida me levar. Então, sempre que eu tenho a oportunidade de conversar com alguém que me dá essa abertura, eu faço. Afinal já tiveram pessoas que fizeram isso por mim, eu já fui essa pessoa que estava perdida. E quando despertou isso em mim, de que eu podia muito mais, eu vi que eu precisava tomar conta da minha carreira, pra não chegar um dia em um lugar e dizer “o que eu estou fazendo aqui”. (Sandra, 2022)

As mentorias também foram relatadas como uma das estratégias. Clara disse que não está em nenhum programa formal de mentoria da organização, porém costuma de uma maneira mais informal, pedir ajuda e dicas, isto é, tentar aprender com as pessoas mais experientes que estão no seu entorno. Para Adriana, as mentorias são uma espécie de guia, e ajudam na tomada de decisão.

E aí, dentro disso, eu acho que as mentorias também, então ter pessoas pelas quais eu posso, buscar ajuda quando eu precisar e consultar, ter a quem recorrer quando eu não sei o que fazer. Então isso me ajuda muito a me guiar no que eu vou tomar de decisão. (Adriana, 2022)

Franciele também mencionou que faz mentorias mensais com pessoas da alta gestão da organização para aprender, pois foi a maneira que encontrou de evoluir na visão do negócio como um todo, de ponta a ponta, avaliando o impacto na empresa quando o cenário econômico muda, que é algo que os gestores costumam ter. Desse modo, confirma-se que a estratégia de participar de mentorias, apresentada no referencial teórico como inclusive uma sugestão de Rosa (2022) para as empresas, é executada pelas entrevistadas, as quais acreditam ser um fator que auxilia no crescimento.

Organização e otimização de tempo também foram expostas como estratégias por Sandra. Ela disse que costuma sempre finalizar o dia já organizando por onde vai iniciar no dia seguinte. Além disso, anota tudo na agenda, para não se perder e se manter atualizada. Da mesma forma, para Elisa o primeiro ponto é entregar o que foi solicitado dentro do tempo, fazendo um bom trabalho. Renata também ressalta a importância de executar um bom trabalho e se comunicar de maneira clara, mas acrescenta que se coloca à disposição para participar de

projetos paralelos e ajudar os colegas que precisarem, executando uma postura de proatividade, dado que além de executar um bom trabalho é necessário também ter as competências valorizadas pelo mercado (FORGHIERI, 2022). Portanto, as entrevistadas possuem clareza de que apenas executar um bom trabalho não é o suficiente para crescimento de carreira. Ainda vinculado à comunicação, Natalia expôs a importância de recordar o seu líder que tem vontade de ser gerente no futuro. Afinal, os líderes gerenciam times grandes, então se tu não lembrares de falar, o colega do lado vai estar falando que almeja ser diretor e tu não vai ter avisado. Camila compartilhou que uma das suas estratégias é ser transparente sempre com as pessoas no seu entorno, sugerindo mudanças e compartilhando os seus pensamentos.

Ademais, para Isadora, uma das estratégias é olhar as tarefas como um todo e não apenas o que está executando. Da mesma forma, busca entender não apenas a área que trabalha, mas as demais de finanças, pois percebe que as lideranças possuem essa visão holística. Nesse sentido, Martina disse que visa entender os processos do início ao fim, pois sabe a importância do conhecimento técnico para um líder.

Mas eu acho que o que eu faço hoje para ser ótima no futuro, como uma líder de time, por exemplo, é entender os processos. Eu quero ser aquele ponto de referência para o meu time, “não sei o que fazer, Martina, eu sei que tu sabe ou se tu não sabe, tu sabe quem pode me ajudar”. É isso que eu mais sinto falta hoje. E eu tinha isso antes, então sei como ajuda pro time. Se eu for  $\frac{1}{3}$  do que esse líder de time que tive no passado, serei muito realizada. (Martina, 2022)

Semelhante a isso, Valentina disse que costuma dar o seu melhor e evoluir, para conseguir também ser uma referência de conhecimento pros outros, a fim de que seja engajada quando alguém precisar de ajuda. Da mesma forma, Helen disse que sempre que inicia em uma nova posição, tenta se tornar referência na mesma no menor tempo possível. Catarina, compartilhou que uma das suas estratégias é tomar responsabilidade pelas tarefas, e dar o seu melhor para ser vista como alguém com propriedade para falar do assunto, que consegue resolver problemas. Assim sendo, fica claro essa visibilidade buscada pelas entrevistadas que almejam se tornar referência nas suas posições.

Importante ressaltar que nem todas as entrevistadas tinham clareza sobre as estratégias que executam para atingir posições de destaque no futuro. Foi o caso de Vitoria, a qual citou não fazer nada e se sentir bastante perdida, pois na empresa onde trabalham não se fala muito sobre isso, ainda mais por fazer parte da área financeira de uma empresa pequena. Dessa forma, Vitoria se mostra com a dificuldade de projeção ressaltada por Schiavo (2022) e, por consequência não direciona um plano para desenvolvimento da sua carreira. Assim, ela tenta se superar cada dia mais e torce para que as pessoas ao redor dela percebam isso. Interessante que ela mesma disse que talvez isso seja uma postura um pouco principiante e inativa da sua parte.

Hoje eu não faço nada. E aqui é até uma coisa que falei pra minha líder hoje. Eu faço várias coisas, mas não sei se elas me ajudam a chegar lá. Pra mim é algo tão longe, tão abstrato, que não sei por onde começar. Eu acabo ficando muito no automático, no operacional, focando em hoje, amanhã e mês que vem. E por eu ser muito ansiosa sinto que se eu traçar uma estratégia pra onde eu quero chegar, isso vai da muito ruim, pois ou eu não vou chegar com essa estratégia, ou ela vai mudar 500 vezes. Não vai dar certo. (Vitoria, 2022)

Dessa maneira, a postura de Vitoria foi condizente com uma visão de carreira mais tradicional (CHANLAT, 1995), onde a execução de um bom trabalho vai resultar em posições de destaque.

Para Alessandra, uma das estratégias executadas é mapear o que precisa atingir para conseguir chegar em posições de liderança. Ela disse que tem isso mapeado e revisa constantemente. A partir disso, estabelece ações pros seus pontos de desenvolvimento. Algo bastante semelhante à análise *swot* pessoal relatada na revisão teórica (ADDAMS; ALLRED, 2013) onde se discute sobre as fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades pessoais, entendendo como se comportar para maximizar as fortaleza e oportunidades, além de minimizar fraquezas e ameaças. Da mesma maneira, Franciele relatou tentar observar como as pessoas da alta gestão agem e aos poucos incorporar isso no seu dia a dia. Além disso, Alessandra busca se atualizar e acompanhar o mercado, aprendendo sobre assuntos que são tendências, como mexer em bases de dados, por exemplo. Por fim, também mencionou que tenta desenvolver conhecimentos em diferentes áreas, para ser uma profissional mais maleável na hora que surgir uma posição de liderança, podendo assumir em diferentes áreas, evidenciando a flexibilidade das

carreiras (HARRINGTON; HALL, 2007), isto é, as mulheres não ficam mais necessariamente a vida inteira na mesma área e organização, mas sim mudam de acordo com o que almejam e as possibilidades visualizadas.

No item anterior sobre ações executadas pelas empresas, foram relatados programas de desenvolvimento e grupos de diversidade, os quais podem auxiliar no equilíbrio com a vida pessoal (MULLER; SCHEFFER, 2020). Participar desses dois fatores, foram citados pelas entrevistadas como estratégias para crescimento dentro das organizações. Para Natalia, participar de programas de desenvolvimento é muito válido e ajuda demais. Já Martina, compartilhou que participa de grupos de diversidade que a empresa possui, sendo isso uma maneira de conhecer outras pessoas, liderar projetos e assim trabalhar a autoconfiança, que é um desafio para as mulheres de acordo com Rosa (2022), mas se trata de uma característica de suma importância para um líder. Semelhante a isso, Helen expôs participar de projetos além da sua função e iniciativas voluntárias, as quais colaboram para sua visibilidade.

[...] procuro manter meu networking ativo, seja participando de iniciativas além do meu escopo, do meu trabalho, tipo iniciativas de projetos, ou às vezes até iniciativas voluntárias, grupos de diversidade, pois é uma oportunidade de mostrar para líderes que eu não teria acesso, quantas coisas eu consigo fazer, que eu sou comprometida, que eu entrego o que eu falo, enfim, prazos. (Helen, 2022)

Outro ponto bastante interessante que foi traçado por diversas entrevistadas como estratégia pessoal para crescimento de carreira foi fazer terapia com psicólogo. Para Alessandra, a terapia é essencial para estarmos bem com nós mesmos, para conseguir então atingir os objetivos. De acordo com Cassia, é nesse momento da terapia que recorda a semana que passou e revisa os conflitos que vivenciou no trabalho. Desse modo, a terapia é uma maneira das mulheres cuidarem da sua saúde, auxiliando a sustentabilidade das carreiras a longo prazo (MULLER; SCHEFFER, 2020), ou seja, são uma fonte de apoio para que as trabalhadoras consigam estar bem e seguir se desenvolvendo pessoal e profissionalmente, afinal um dos indicadores de sustentabilidade é a saúde (SILVA et al., 2021).

Ademais, o networking, ressaltado por Rosa (2022) no referencial teórico do trabalho e nas ações executadas pelas empresas, foi bastante mencionado pelas entrevistadas como estratégia, seja por meio de conversas com os líderes, de

mentorias, de trocas com outras pessoas que são referências, de grupos de diversidade. E Elisa ainda ressaltou a importância de cultivar esses contatos, sendo você mesma, ou seja, estando alinhada e orientada pelos seus valores como indivíduo (BRICOE; HALL; DEMUTH, 2006). Nesse sentido, Renata compartilhou que costuma conversar com outras pessoas para unir conhecimentos, já que o seu trabalho é um pouco solitário e, assim, vai se expondo, construindo uma rede, e deixando uma marca positiva para as pessoas. Da mesma maneira, Valentina tenta estar presente no maior número de lugares possível para conhecer várias pessoas, como em reunião com cliente, eventos em outras cidades. Exemplificou, inclusive, que recentemente foi para um evento em São Paulo e quando chegou em casa tinha mais de trinta conexões novas no linkedin. Novamente, o tecido de relações citado por Chanlat (1995) é percebido no discurso das entrevistadas. Essa marca pessoal relatada por Renata, também foi citada por Natalia, que disse sempre pensar qual a marca deseja deixar por onde passar.

Também tento ter conversas abertas recorrentes com as minhas lideranças e todas as posições que eu passei até hoje, penso qual é a marca que eu quero deixar? Qual é a Natália que as pessoas vão lembrar? Eu acho que é a marca, a consistência que tu deixa, criando o teu legado por onde eu passar. E assim não dá pra esquecer que a empresa que eu trabalho é muito grande, mas é uma empresa só, então as cadeiras mudam, as pessoas mudam e vira e volta, tu estás perto das mesmas pessoas. (Natalia, 2022)

Portanto, a maior parte das entrevistadas tinham clareza das estratégias que executam para atingir posições de destaque no futuro, começando com uma base sólida e aos poucos trabalhando para chegar até o topo (SANTOS, 2017) . Além de executar um bom trabalho, elas buscam se tornar referências nas suas áreas, aprender sobre outras áreas também para desenvolver a visão do todos que os líderes costumam ter. Buscam se especializar, estudar, fazer cursos para se manterem atualizadas, além de estabelecer networking com pessoas da organização que atuam e do mercado também. Por fim, tentam cuidar do seu interior com terapia para poder no âmbito profissional desenvolver as habilidades que os gestores possuem, nas suas posições atuais, a saber ter um olhar mais estratégico nas entregas, treinar colegas, passar feedbacks, mentorar pessoas que estão em posições mais baixas.

## 5. CONCLUSÃO

Considerando todo o contexto apresentado durante o trabalho, é notório que as mulheres enfrentam desafios e dilemas para a construção da sua carreira na área financeira. Desse modo, faz-se necessário o uso de estratégias, para que mulheres que estão em início de carreira, consigam atingir posições de destaque nas organizações. Para entender quais são os desafios e dilemas vivenciados, ações realizadas pelas organizações que colaboram para o desenvolvimento e estratégias utilizadas pelas mulheres, foi necessário realizar entrevistas semi-estruturadas para coleta de dados, além do estudo sobre o que existe nesse tema na literatura nacional e internacional.

Assim, foram realizadas 19 entrevistas, no tom de conversa embasadas em um roteiro, com mulheres que trabalham em organizações privadas, na área financeira, e que não estão em posições de liderança, mas as almejam para o futuro. Após a transcrição e releitura das entrevistas, foi desenvolvida a análise de dados, a fim de relacionar o que constava na literatura sobre o tema, com o discurso das participantes.

Como desafios enfrentados, foram identificados principalmente o sentimento de subestimação, de ser necessário provar e fazer além do que os demais, para então conseguir receber o reconhecimento. Nesse sentido, quando as mulheres se comparam aos homens, sentem que precisam despender mais esforços do que eles para conseguir atingir determinado objetivo, evidenciando que a atuação laboral feminina ainda fica muito aquém da masculina (PASSOS; MACHADO, 2022). Além disso, muitas mulheres trouxeram também como dificuldades ser menosprezada e não receber credibilidade no que foi realizado. Piadas, desrespeito e assédio também foram mencionados. O sentimento de insegurança, muitas vezes ligado ao receio de falar em grandes públicos, a síndrome do impostor e a falta de referências femininas puderam ser observadas no relato das participantes. Essa falta de referências femininas se dá por termos menos mulheres em cargos de liderança na área financeira (SCHEMLUCK et al, 2022) e também é uma consequência da estrutura patriarcal na qual vivemos (ROSA, 2022). Já o sentimento de insegurança foi atrelado à dificuldade das mulheres de se posicionarem, se autopromoverem, demonstrando que as mesmas são mais cautelosas e menos arrojadas, conforme

exposto por Schiavo (2022). Diretamente relacionado a isso, também foram citados como desafios a dificuldade de delegar, a falta de espaço para falar sobre igualdade, machismo e também os próprios desafios pessoais. Por fim, observou-se na fala de uma das participantes, inclusive a dificuldade de ter que escutar perguntas pessoais vinculadas à maternidade em entrevistas de emprego. Essa necessidade por parte das empresas de saber se as mulheres têm filhos e são casadas é o que mais tarde resulta na penalidade pela maternidade ou pela família (WALDFOGEL, 1998).

No que tange aos dilemas vivenciados, o principal citado foi a conciliação entre a vida pessoal e a profissional, o qual já havia sido mencionado por Novaes et al. (2021), em sua pesquisa com executivas de instituições financeiras. Isso foi trazido de diferentes maneiras, sempre bastante atrelado aos múltiplos papéis experienciados pelo gênero feminino (SPINELLI et al., 2017), a saber dar conta das tarefas de casa e também do trabalho, ter a rotina de mãe e ao mesmo tempo de profissional, conciliar as tarefas da organização e as da faculdade, precisar pausar o desenvolvimento para engravidar, ter filho e sentir medo de ser demitida, ser uma mãe presente e ao mesmo tempo ter sucesso profissional. É o que Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), definem como sobrecarga com família versus jornada de trabalho. Além disso, também foram mencionados como dilema receber menos que os homens, mesmo executando as mesmas funções, que é uma realidade do mercado (PETIT, 2007); gostar do que faz, mas precisar presenciar um ambiente muito masculino; qual área trabalhar; e desejar crescer, porém ser necessário desenvolver competências de liderança que ainda não possui. Dessa maneira, ficou claro que grande parte dos dilemas vivenciados pelas mulheres estão atrelados ao gênero e à concepção que a sociedade tem do papel das mulheres, vinculados ao cuidado, à reprodução, à família e à casa (CATTANI; HOLZMANN, 2011).

Outro ponto abordado no trabalho foram as ações executadas pelas empresas que colaboram para o desenvolvimento das mulheres que estão iniciando no mundo corporativo. Foram mencionadas, entre essas ações, algumas que oportunizam que as mulheres se conheçam e consigam expandir a sua rede de contatos, construindo o tecido de relações referenciado por Chanlat (1995), como a organização de grupos de diversidade, os quais podem ser grandes aliados inclusive no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, na ótica de Muller e Scheffer (2022); execução de rodas de conversa entre mulheres mais jovens e mais

experientes, resultando na troca entre pessoas seniores e as que estão começando, trazida por Rosa (2022); consultoria e mentoria focadas para o gênero feminino, conforme destacada importância por Rosa (2022); incentivo a conversas com outros colaboradores da organização. Ademais, também foram citadas a estruturação de programas de desenvolvimento e a execução de treinamentos técnicos e comportamentais, os quais se mostram bastante importantes já que a área financeira requer muito conhecimento (NOVAES et al., 2021). Por último, o fator cultura das empresas também se mostrou como um grande aliado para que as mulheres se sintam bem e acolhidas no seu trabalho, de acordo com Schiavo (2022). Assim sendo, entende-se que as mulheres precisam ser protagonistas da sua história e das suas respectivas carreiras, mas que as organizações podem ser suporte para essa evolução.

Tendo clareza sobre os desafios, os dilemas e as ações executadas pelas empresas, passou-se para as estratégias executadas pelas próprias participantes da entrevista. Nesse sentido, assim como as ações das empresas, foram comentadas algumas estratégias relacionadas ao *networking* como participar de grupos de diversidade, se cercar de pessoas que exercem funções almejadas, se aproximar de lideranças femininas e participar de mentorias. Essas ações já haviam sido destacadas como de suma relevância pelos autores Chanlat (1995) e Rosa (2022). Itens voltados para educação também foram compartilhados, como fazer cursos, pós-graduação, estudar sobre diferentes temas, aprender em programas de desenvolvimento, sendo pertinente visto que área financeira requer bastante conhecimento (NOVAES et al., 2021); assim como ações voltadas a questões mais comportamentais, como saber se vender, que normalmente é uma insegurança para as mulheres (SCHIAVO, 2022). Nesse sentido, as entrevistadas disseram tentar exercer nas posições que estão hoje, habilidades de liderança, a saber ajudar estagiários a se desenvolverem, colaborando com o planejamento das suas carreiras (CHIAVENATO, 2006); passar *feedbacks* pros colegas, o qual se mostra interessante para reforçar comportamentos e dar visibilidade sobre pontos de melhoria, segundo Junqueira (2021); atualizar-se sobre mercado; enxergar as ações como um todo e motivar os trabalhadores que estão no seu entorno. Executar um bom trabalho, se comunicar de maneira clara e transparente, e mapear o que se precisa atingir para alcançar posições de liderança também foram expostos como

estratégias para crescimento. Por fim, para conseguirem se desenvolver profissionalmente, algumas participantes trouxeram como estratégia a necessidade de fazer terapia, a fim de auxiliar na saúde mental e, por consequência, apoiar a sustentabilidade das carreiras a longo prazo (MULLER; SCHEFER, 2020).

Dessa maneira, as estratégias executadas pelas mulheres e as ações apoiadas pelas empresas irão auxiliar no enfrentamento dos desafios e dilemas vivenciados, a fim de ajudar no desenvolvimento das mulheres. As estratégias de participar de mentorias, se aproximar de pessoas que exercem funções almejadas e criar um *networking*, podem sanar gradativamente o desafio de existir menos mulheres em posições de liderança para se inspirar. Da mesma forma, participar de treinamentos, cursos que auxiliam no conhecimento e aplicar habilidades importantes para liderança, poderão apoiar as mulheres a se autopromoverem e terem mais segurança para posições de destaque futuras. Além disso, as ações das empresas como organizar grupos de diversidade e espaços de conversa sobre esses desafios, também corroborará para o aumento do *networking* e para a conscientização sobre a sobrecarga da mulher nas tarefas familiares. Essa elucidação por parte dos demais membros do corpo familiar, poderá resultar em uma melhor divisão das tarefas domésticas. Ademais, as empresas incentivarem a ter conversas sobre carreira, seja por meio de mentorias, gerentes ou treinamentos, também auxiliará que as mulheres consigam se projetar em posições de destaque e planejem as suas carreiras a partir disso.

Portanto, os três objetivos específicos e o objetivo geral do trabalho foram atingidos, afinal ficaram claros os desafios enfrentados pelas mulheres, os dilemas vivenciados, as ações executadas pelas organizações e as estratégias utilizadas pelo gênero feminino para crescimento de carreira. Desse modo, as informações coletadas nesse trabalho poderão ser utilizadas pelas mulheres que estão em início de carreira, a fim de facilitar as mesmas a crescerem e desenvolverem seu planejamento de carreira. Por outro lado, também poderá ser aplicado para organizações, a fim de conscientizar sobre as práticas que podem executar, para apoiar a evolução das mulheres na área financeira.

Para trabalhos futuros, sugere-se realizar as mesmas entrevistas com mulheres que já atingiram posições de destaque na área financeira, entendendo que

estratégias foram utilizadas. Dessa maneira, poderá se analisar e relacionar, tanto o que foi realizado no que tange à carreira, por mulheres em liderança, quanto as que almejam essa liderança. Importante ressaltar que as transcrições das entrevistas realizadas para esse trabalho, também poderão servir de apoio para escrita de artigos futuros sobre mulher e carreira, afinal para esse projeto, filtrou-se os dados pertinentes à consecução dos objetivos traçados.

## REFERÊNCIAS

ADDAMS, L.; ALLRED, A. T. The first step in a proactively managing students' careers: teaching self-swot analysis. **Academy of educational leadership journal**, Arden NC, v. 17, n. 4, p. 43-51, 2013.

ALVARENGA, M. A.; LEITE, N. P. O Papel dos Valores nas Escolhas de Carreira de Jovens Discentes/Trabalhadores. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 31, n. 92, p. 86-102, 2015.

ANDRADE, Clodoaldo. **Principais direitos trabalhistas das mulheres**. Clodoaldo Andrade Jr Advogados, 16 mar. 2021. Disponível em: <[https://www.caj.adv.br/blog/direito-trabalhista/principais-direitos-trabalhistas-das-mulheres/#:~:text=Na%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20em%20seu%20artigo,estado%20civil%20\(inciso%20XXX\)>](https://www.caj.adv.br/blog/direito-trabalhista/principais-direitos-trabalhistas-das-mulheres/#:~:text=Na%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20em%20seu%20artigo,estado%20civil%20(inciso%20XXX)>)>. Acesso em: 1 set. 2022.

Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. **SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, 2013. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2023.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **Introduction: the boundaryless career as a new employment principle**. New York: Oxford University Press, 2001.

BARUCH, Y. **Organizational and labor markets as career ecosystem**. Handbook of research on sustainable careers. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 1 set. 2022.

BRASIL. **Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.** Diário Oficial do Brasil: seção 1, Rio de Janeiro, DF, ano 82, n. 184, p. 11937-11984, 9 ago. 1943.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Using thematic analysis in psychology.** Qualitative Research in Psychology, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 30-47, 2006.

CATTANI, A.D; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia.** Porto Alegre: Zouk, 2011.

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1995.

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.1, p.13-20, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira: você é aquilo que faz.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CORREA, F. Os 7 principais obstáculos da carreira feminina - e como superá-los. **Forbes**, 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/08/os-7-principais-obstaculos-da-carreira-feminina-e-como-supera-los/>>. Acesso em: 4 mar. 2023.

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

Desigualdade de gênero no mercado de trabalho: mulheres ainda ganham menos que os homens. **Catho**, 2021. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/comportamento-3/desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho-mulheres-ainda-ganham-menos-que-os-homens/>>. Acesso em: 26 jul. 2022.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I.; AKKERMANS, J. Sustainable careers: towards a conceptual model. **Journal of Vocational Behavior**, 2018.

DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. Liquidez e reflexividade na noção contemporânea de carreira. **Revista Gestão & Planejamento**, Uberlândia, v. 16, n. 1, p. 44-57, 2015.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FILIPPE, M. “Líder, ajude a mulher a chegar onde ela quiser”- diz CEO da Microsoft. **Exame**, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/lider-ajude-a-mulher-a-chegar-onde-ela-quiser-diz-ceo-d-a-microsoft/>>. Acesso em: 12 mar. 2023.

FRAGA, A. M.; GEMELLI, C. E.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. CENÁRIO DAS PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS EM CARREIRA E GÊNERO. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 158 – 178, 2019.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidade no Labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v.18, p. 757-769, 2020.

FOLBRE, N. Should women care less? Intrinsic motivation and gender inequality. **British Journal of Industrial Relations**, v. 50, n. 4, p. 597-619, 2012.

FOX, M. 5 formas de jovens mulheres superarem barreiras de gênero. **Forbes**, 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/02/5-formas-de-jovens-mulheres-superarem-barreiras-de-genero/>>. Acesso em: 4 mar. 2023.

Gaskell, G. **Entrevistas individuais e grupais. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GUEDES, M. E. F. Gênero, o que é isso?. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 15, n. 1-3, p. 4 – 11, 1995.

GUIGINKI, J.; WAJNMAN, S. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v.36, p.1-26, 2019.

HARRINGTON, B.; HALL, D. T. **Career Management & Work-life integration**. First Edition. London: Sage Publications, 2007.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de Gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 3 jul. 2022.

Indicadores sociais das mulheres no Brasil. **IBGE Educa**, 2018. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html#subtitulo-4>>. Acesso em: 3 jul. 2022.

JUNQUEIRA, C. A importância do feedbacks no desenvolvimento - por Cristina Junqueira. **Exame**, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/cristina-junqueira/a-importancia-do-feedback-no-desenvolvimento-por-cristina-junqueira/>>. Acesso em: 5 mar. 2023.

LIMA, L. Para brasileiro, crescer na carreira é mais importante do que salário. **Exame**, 2022. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/para-brasileiro-crescer-na-carreira-e-mais-importante-do-que-salario/>>. Acesso em: 5 mar. 2023.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v.27, p. 139-158, 1991.

MANZINI, E. J. ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: ANÁLISE DE OBJETIVOS E DE ROTEIROS. **Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, Bauru, v.1, p. 1-10, 2004.

MULLER, C. V; SCHEFFER, A. B. B. Construindo Carreiras Sustentáveis: O Papel das Experiências de Vida na Sustentabilidade das Carreiras Contemporâneas. **CASI**, Palhoça, p.1-17, 2020.

MULLER, C. V; SCHEFFER, A. B. B. POR QUE ADOTAR A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA? ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS PILARES E A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 62, n. 5, p. 1-19, 2022.

NETO, A. M. C.; TANURE, B.; ANDRADE, J. EXECUTIVAS: CARREIRA, MATERNIDADE, AMORES E PRECONCEITOS. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 1, Art. 3, 2010.

NOVAES, G. V. D. S.; FARIAS, M. L.; SILVA, B. G. F.; DANTAS, B. L. L.; SOUSA JÚNIOR, J. H. A Conciliação do Trabalho Gerencial e Vida Pessoal de Gerentes de uma Instituição Financeira . **Desafio Online**, Campo Grande, v. 9, n. 3, p. 496-520, 2021.

OLTRAMARI, A., P.; GRISCI, C., L., I. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.15, n.1, 2014.

PARDIM, V.; PINOCHET, L.; SOUZA, C.; VIANA, A. The behavior of young people at the beginning of their career through LinkedIn. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 1-28, 2022.

PASSOS, L.; MACHADO, D. Determinantes do trabalho produtivo no Brasil: as normas de gênero e a decisão intrafamiliar. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.31, n.1, p.203-227, 2022.

PETIT, P. The effects of age and family constraints on gender hiring discrimination: A field experiment in the French financial sector. **Labour Economics**, Paris, v. 14, n.3, p. 371-391, 2007.

PÓVOA, A. **Mundo financeiro: um olhar de um gestor**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Virgílio. **Você sabe como desenvolver sua estratégia de carreira?** FM2S Educação e Consultoria, 17 ago. 2017. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/estrategia-de-carreira/#:~:text=Desenvolver%20uma%20estrat%C3%A9gia%20de%20carreira,e%20o%20que%20o%20motiva.>>. Acesso em: 7 set. 2022.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n.3, p.337-348, 2009.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.20, n.67, p. 183-209, 1999.

SHEMLUCK, N.; PULLINGER, A.; ROGISH, A.; DANIELECKI, P.;HAZURIA, S. **Advancing more women leaders in financial services: A global report**. Deloitte Insights, 16 jun. 2022. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/financial-services/gender-diversity-in-global-financial-services.html>>. Acesso em: 25 jan.2023.

SIANI, S. R.; OSVALDO, Y. C.; CORRÊA, D. A. Percepção de Estudantes Concluintes do Curso de Administração sobre Planejamento da Carreira: Vou Estudar Maquiagem Cinematográfica na Califórnia . **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 13, n. 26, p. 1-18, 2017.

SILVA, L. M.; THEISEN, J. V.; LUZ, A. R.; VASCONCELOS, V. D.; SCHEFFER, A. B. B. CARREIRAS SUSTENTÁVEIS E SAÚDE: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. **XLV Encontro da ANPAD**, p.1-16, 2021.

SILVA, M. Z.; AMES, A. C.; GIORDANI, M. S. Discriminação salarial de gênero e a percepção dos agentes: análise na profissão de controller. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 19, p. 1-18, 2020.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v.71, n. 2, p. 51-67, 2019.

SPINELLI-DE-SÁ, J. G., LEMOS, A. H. C.; CAVAZZOTE, F. Making a career in a male-dominated field: the meaning of work for women employed in the financial markets. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.18, n.4, p.109-136, 2017.

WALDFOGEL, J. Understanding the “family gap” in pay for women with children. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 1, p. 137-156, 1998.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Introdução: essa entrevista será feita para o trabalho de conclusão de curso de Administração da UFRGS, o qual possui como objetivo analisar as estratégias utilizadas por mulheres da área financeira em início de carreira corporativa que almejam posições de destaque nas organizações. Para isso, não serão divulgados nomes das entrevistadas, nem empresas na qual trabalham, apenas o setor no qual as organizações se encontram.

- 1- Conte um pouco sobre a sua experiência de trabalho no mundo corporativo.
- 2- Há quantos anos trabalha na área financeira em empresas privadas?
- 3-O que tu almejas da tua carreira?
- 4- Quais os desafios que tu enfrentas como mulher no mercado financeiro corporativo?
- 5- Que dilemas tu enfrentas na construção da tua carreira?
- 6-Como percebes a conciliação entre vida profissional e pessoal?
- 7-Tu pensas em ter ou já ter filhos? Como enxergas isso em relação à carreira?
- 8-Que práticas organizacionais entendes colaborar para o teu desenvolvimento e crescimento dentro da empresa? Pode citar práticas da empresa que trabalhas hoje ou de experiências passadas.
- 9- Quais são as estratégias que utilizas hoje para alcançar posições de destaque dentro da organização onde trabalhas?

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### **Dados de identificação**

Título do Projeto: Análise das estratégias utilizadas por mulheres da área financeira em início de carreira corporativa que almejam posições de destaque nas organizações

Pesquisador Responsável: Mariana Mattar Raabe

Equipe executora: Mariana Mattar Raabe

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Telefones / E-mails para contato: 51 998603737 / mariraabe@hotmail.com

Nome do participante: \_\_\_\_\_ R.G. \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Telef. ou e-mail de contato: \_\_\_\_\_

O (A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa que tem como tema/título “Análise das estratégias utilizadas por mulheres da área financeira em início de carreira corporativa que almejam posições de destaque nas organizações” de responsabilidade da pesquisadora Mariana Raabe. Este estudo tem por objetivo analisar as estratégias utilizadas por mulheres da área financeira em início de carreira corporativa que almejam posições de destaque nas organizações. Esperamos, com esta pesquisa, auxiliar mulheres que estejam iniciando no mercado corporativo a planejar as suas carreiras.

Sua participação consistirá em uma entrevista semi- estruturada com a pesquisadora. Durante sua participação, o pesquisador irá gravar em áudio ou vídeo a conversa, apenas para facilitar a transcrição para o trabalho, sendo que você pode não autorizar este registro e pode, a qualquer momento, retirar a autorização dada. O uso deste vídeos/áudios será utilizado apenas nesta pesquisa e em nenhum momento permitirá a sua identificação. Garantimos o sigilo e a confidencialidade das informações que você fornecer e a privacidade do participante da pesquisa. A qualquer momento, você pode se recusar a participar e se retirar da pesquisa, sem constrangimentos, penalidades ou qualquer prejuízo. As informações e materiais obtidos nesta pesquisa não poderão ser utilizados para outras finalidades que não sejam a desta pesquisa científica.

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado e concordo em participar, voluntariamente, do projeto de pesquisa acima descrito.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nome e assinatura do participante

\_\_\_\_\_

Nome e assinatura do pesquisador