

**FACULDADE CÁSPER LÍBERO**

**Mestrado em Comunicação**

**PERCEPÇÃO DAS VOZES FEMININAS NA LIDERANÇA SOB O  
OLHAR DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**

**CINARA DE FREITAS**

**São Paulo  
2023**

CINARA DE FREITAS

**PERCEPÇÃO DAS VOZES FEMININAS NA LIDERANÇA SOB O  
OLHAR DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto  
Sensu – Mestrado em Comunicação – da Faculdade Cásper  
Líbero, linha de pesquisa Tecnologia, Organização e Poder como  
requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob  
orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marli dos Santos

São Paulo  
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Freitas, Cinara de

Percepção das vozes femininas na liderança sob o olhar da comunicação corporativa. / Cinara de Freitas. -- São Paulo, 2023.

62f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2023.

Orientador: Profa. Dra. Marli dos Santos

1. Comunicação. 2. Liderança Feminina. 3. Mulher. 4. Percepção da liderança. 5. Segmento financeiro. I. Santos, Marli dos. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.

CDD 305.43

*Bibliotecária responsável: Cláudia Luísa Siqueira - CRB 8/10260*

## ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**AUTORA: CINARA DE FREITAS**

**“PERCEPÇÃO DAS VOZES FEMININAS NA LIDERANÇA SOB O OLHAR  
DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA”**



Documento assinado digitalmente  
MARIA CRISTINA GOBBI  
Data: 30/06/2023 22:05:39-0300  
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

---

**Profa. Dra. Maria Cristina Gobbi**  
**Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP**



Documento assinado digitalmente  
CAROLINA FRAZON TERRA  
Data: 30/06/2023 17:39:43-0300  
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

---

**Profa. Dra. Carolina Frazon Terra**  
**Faculdade Cásper Líbero - FCL**



Documento assinado digitalmente  
MARLI DOS SANTOS  
Data: 30/06/2023 12:29:37-0300  
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

---

**Profa. Dra. Marli dos Santos**  
**Faculdade Cásper Líbero - FCL**

**Data da Defesa: 28 de junho de 2023**

Dedico está dissertação às mulheres que vieram antes de mim e abriram portas.

Também à minha vó Ana, minha mãe Áurea, minha sogra Nice, minha irmã Cintia e meu Pacotinho de Amor, Lis. Mulheres fortes e com jornadas extraordinárias que me inspiraram a manter constante a busca da minha melhor versão possível.

## **AGRADECIMENTOS**

A Marli dos Santos, que me acolheu, me nutriu de saber, garra, suporte e motivação. Que sempre ofereceu seu vasto conhecimento em comunicação com tanta maestria quanto sua compreensão e aceitação.

A Michelle Prazeres, que me norteou, direcionou e me mostrou um mundo tão grande que só me fez querer saber mais.

Ao corpo docente da Faculdade Cásper Líbero, aos funcionários da Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero, sempre tão carinhosos com os alunos. Aos amigos do Mestrado, que continuaram e os que se perderam pelo caminho.

E ao Alexandre Murayama, o único homem que citarei nesta página. Meu companheiro, suporte, maior incentivador, amigo e ouvinte.

“Qual é a maior lição que uma mulher pode aprender? Que desde o primeiro dia, ela sempre teve tudo o que precisa dentro de si mesma. Foi o mundo que a convenceu que ela não tinha.”

me levanto  
sobre o sacrifício  
de um milhão de mulheres que vieram antes  
e penso  
o que é que eu faço  
para tornar essa montanha mais alta  
para que as mulheres que vierem depois de mim  
possam ver além  
– legado  
– **Rupi Kaur (2014)**

## RESUMO:

Este estudo busca retratar a percepção de trabalhadores e trabalhadoras (ex-empregados/as ou atuais) sobre as lideranças femininas do setor bancário. Como objetivo principal, pretende identificar a percepção de colaboradores do setor bancário sobre as lideranças femininas, e também o impacto e espaço da voz dessas lideranças nas organizações bancárias, tendo em vista o contexto da sociedade contemporânea, em que, apesar de alguns avanços, há muito a caminhar para superar a divisão sexual do trabalho e o preconceito contra as mulheres. Os referenciais teóricos adotados incluem a perspectiva da divisão sexual do trabalho (HIRATA; MARUANI, 2003; ABREU, HIRATA e LOMBARDI, 2016), de gênero (BEAUVOIR, 2019; LIPOVETSKI, 1997, e BOURDIEU, 2021) e da comunicação organizacional (KUNSCH, 2006; TERRA, DREYER e RAPOSO, 2021). O estudo apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre as questões de gênero e suas conquistas no mundo do trabalho. Na pesquisa de campo foi aplicado um questionário por meio de plataforma digital, dirigido a dois grupos de bancários e bancárias. Os resultados mostram que ainda há uma percepção sobre as lideranças femininas associada ao ambiente privado, historicamente construída pela discriminação da mulher no ambiente na sociedade patriarcal e machista. Como constructo final demonstra a necessidade de aprimoramento da comunicação dessas lideranças no sentido de aproximar mais trabalhadoras e trabalhadores das suas lideranças.

**Palavras-Chave:** Comunicação Organizacional, Mulher, Liderança Feminina, Percepção da liderança, Segmento financeiro

## ABSTRACT

This study aims to depict the perception of workers (former or current employees) regarding female leadership in the banking sector. Its main objective is to identify the perception of banking sector employees regarding female leadership, as well as the impact and space of these leaders' voices in banking organizations, considering the context of contemporary society, in which, despite some progress, there is still much to be done to overcome gender division in the workplace and prejudice against women. The theoretical references adopted include the perspective of the sexual Division of labor (HIRATA; MARUANI, 2003; ABREU, HIRATA e LOMBARDI, 2016), of gender (BEAUVOIR, 2019; LIPOVETSKI, 1997, e BOURDIEU, 2021) and organizational communication (KUNSCH, 2006; TERRA, DREYER e RAPOSO, 2021).The study presents a brief bibliographic review on gender issues and their achievements in the world of work. In the field research, a questionnaire is applied through a digital platform, directed at two groups of bank employees. The results show that there is still a perception about female leaders associated with the private environment, historically constructed by discrimination against women in the environment in a patriarchal and sexist society, and that the communication of these leaders needs to advance in order to bring more female workers closer to their leaders.

**Keywords:** Organizational Communication, Woman, Female Leadership, Perception of leadership, Financial sector

## LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

<b>GRÁFICO 1.</b> Faixa etária .....	42
<b>GRÁFICO 2.</b> Gênero .....	43
<b>GRÁFICO 3.</b> Tempo de trabalho .....	44
<b>GRÁFICO 4.</b> Trabalho com mulheres .....	45
<b>GRÁFICO 5.</b> Equipes mistas .....	45
<b>GRÁFICO 6.</b> Liderança feminina .....	46
<b>GRÁFICO 7.</b> Diferenças entre lideranças .....	49
<b>GRÁFICO 8.</b> Característica da liderança ideal .....	51
<b>GRÁFICO 9.</b> Identificação de lideranças femininas .....	53
<b>GRÁFICO 10.</b> Como conheceu a liderança feminina .....	56

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 – DIREITOS HUMANOS E GÊNERO: ALGUMAS REFLEXÕES A PARTIR DO GÊNERO.....</b>	<b>17</b>
1.1 Um longo caminho percorrido e a percorrer.....	17
1.2 Perspectiva masculina como pré-texto.....	21
1.3 E no princípio Beauvoir.....	24
<b>CAPÍTULO 2 - DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO, LIDERANÇA FEMININA NO BRASIL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>30</b>
2.1 Divisão sexual do trabalho.....	30
2.2 Comunicação Organizacional .....	34
42.3 Lideranças.....	37
<b>CAPÍTULO 3 – PERCEPÇÕES SOBRE A MULHER NA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS.....</b>	<b>40</b>
3.1 Procedimentos metodológicos.....	40
3.2 Análise dos resultados.....	41
3.2.1 Perfil dos participantes.....	41
3.2.2 Presença e liderança de mulheres.....	44
3.2.3 Comunicação e liderança.....	54
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>

## INTRODUÇÃO

A voz e o corpo feminino foram silenciados por séculos, e sofreram com o dobro de trabalho e empenho para se fazer presente, quanto mais ao nos referirmos ao mercado financeiro, uma estrutura hierárquica masculinizada e fechada.

A mulher teve que ser corajosa o suficiente para fazer escolhas, renúncias, por vezes mostrar sua vulnerabilidade como força, fazer e agir primeiro para mostrar capacidade, deixando claro que crescimento e conforto não coexistem, que entender e ressignificar o desconforto é processo necessário para evolução. E desse desconforto e experimentação que esta dissertação encontrou um lugar quentinho para residir.

Sou mulher, filha, mãe, irmã, amiga, esposa, advogada, comunicadora, aluna, uma das coordenadoras do #mulheresprafrente (grupo de afinidade que busca a representatividade e sororidade no ambiente corporativo), sempre busquei fazer a minha parte no mundo, seja como representante de sala, comissão de formatura, pastoral da saúde, Grêmio estudantil, Subseção do Jovem Advogado da Ordem dos Advogados Brasileira - OAB/SP, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes CIPA, trabalhos voluntários de arrecadação e desenvolvimento de pessoas, entre outras atividades. Longe de ser uma mãe perfeita, apenas defini que o mundo que não me ofereceu oportunidades iguais de carreira não seria o mundo que deixaria para minha pequena.

A presença da mulher ainda em 2023 encontra barreiras sociais, há muito estabelecidas, especialmente no segmento financeiro, lugar majoritariamente masculino, em que tradicionalmente as mulheres não são vistas em cargos de liderança. Vemos por exemplo o último *Women Invest Summit*<sup>1</sup>, evento realizado em setembro de 2022, citado em matéria jornalística do jornal Valor Econômico, cujo público-alvo é “(...) majoritariamente de investidoras, mulheres com alto patrimônio e a maioria acima dos 45 anos, as palestrantes do evento tentam quebrar antigos paradigmas e mostrar que elas são tão boas ou melhores que eles quando o assunto é finanças”. Segundo a reportagem, o

---

<sup>1</sup> Nasceu como um grupo de mulheres interessado em aprender a investir. Tem como valores: União e aliança entre mulheres com base na empatia e companheirismo; Transmissão fiel e integral dos conhecimentos propostos, sem distorções ou tendências. Ética educacional como base do relacionamento; e Busca da excelência e contínua evolução, figurando como referência em sua área de atuação. Mais informações em <https://www.womeninvest.com.br/home-1>.

evento não conseguiu preencher a bancada de palestrantes apenas com mulheres pelo déficit dessas bases no mercado. (FILGUEIRAS, 2022)

Entidades como a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais, ANBIMA, e Comissão de Valores Monetários, CVM, revelam, respectivamente, que em 2022 apenas 7% dos gestores de carteira certificados eram mulheres (Pessoas com autorização da CVM que administram investimentos dos clientes), e que das 966 pessoas físicas cadastradas como consultoras de investimentos, apenas 212 são mulheres.

Nos artigos “*Power and leadership of women in work organizations*” (2010), de Lilia Aparecida Kanan; “Mulher poder: percepções de líderes femininas nas organizações” (2014), de Mariana Pazzine da Silva; e “Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho” (2015), de Julice Salvagni e Janaina Canabarro, vemos há mais de uma década a preocupação com a ascensão de mulheres a posições de liderança, sua percepção, bem como o acúmulo evidente de funções, característica da sociedade patriarcal, perpetuada pelos homens e inconscientemente ratificada pelas mulheres.

Dessa forma, embora a questão da ausência de mulheres na liderança no setor bancário, e de forma geral em outros segmentos profissionais, seja tema de debate amplo, ainda assim há um déficit da presença feminina nesses espaços. Isso nos leva a pensar sobre como essa liderança é comunicada nas organizações do setor bancário, e, especialmente, em como essas lideranças são percebidas nesse contexto.

Ao analisar o relatório integrado dos maiores bancos brasileiros, disponível em domínio público, vemos que mais de 50% do quadro de funcionários é composto por mulheres, o que mostra a presença feminina atuando nesse segmento. Porém, quando direcionamos o nosso olhar para cargos de liderança, como a diretoria executiva destes mesmos bancos, vemos esta porcentagem cair drasticamente para 10% de representatividade. Assim, a hipótese desta pesquisa é que a baixa ocupação por lideranças femininas de cargos executivos nas organizações bancárias leva a uma comunicação dessas lideranças menos efetiva e uma percepção menos positiva das mulheres, geralmente associadas a divisão sexual do trabalho e do poder, conforme Hirata (2018).

A questão de pesquisa que orienta o estudo é: “Como as lideranças femininas são percebidas no mercado financeiro por trabalhadores e trabalhadoras que atuam no setor, a partir da comunicação organizacional?”

O objetivo principal desta dissertação é identificar a comunicação sobre as vozes das lideranças femininas nas organizações bancárias a partir da percepção de colaboradores do segmento financeiro. Dando ensejo para discutir a relação entre a divisão sexual do trabalho e de poder e seus reflexos nas organizações do segmento financeiro, bem como identificar pontos fortes e fracos da comunicação das vozes das mulheres em cargos de liderança nas organizações e contribuir para pensar possíveis caminhos na comunicação das vozes das lideranças femininas nas organizações bancárias.

Para fins de delimitação do nosso trabalho, a palavra “percepção” não será discutida aqui, e nem tomada, na perspectiva da Psicologia. Ela foi adotada mais como impressão, conforme menciona o dicionário Michaelis: 1 Ato ou efeito de perceber; 2 Capacidade de distinguir por meio dos sentidos ou da mente; inteligência; 3 Representação mental das coisas; 4 Qualquer sensação física manifestada através da experiência.<sup>2</sup>

Segundo o relatório do *World Gender Gap* 2022 as mulheres precisarão ainda 132 anos para alcançar condições iguais no mercado de trabalho. O Brasil figura em 94º lugar no ranking da igualdade em um universo de 193 países reconhecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Uma perene justificativa, embora a temática do trabalho feminino nas organizações seja abordada em vários estudos, está na importância de ressaltar que o foco nas percepções sobre a comunicação das lideranças femininas pode contribuir para se avançar no conhecimento científico sobre a comunicação organizacional nesse ambiente. Importante destacar que nesta dissertação não abordamos a perspectiva interseccional, embora saibamos que mulheres pretas têm muito menos presença em lideranças no mercado profissional, inclusive no segmento financeiro. Porém, nos exemplos dados

---

<sup>2</sup> Mais informações em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/percep%C3%A7%C3%A3o/#:~:text=1%20Ato%20ou%20efeito%20de,f%C3%ADsica%20manifestada%20atrav%C3%AAs%20da%20experi%C3%Aancia.>

pelos participantes em uma das questões da pesquisa empírica sobre lideranças femininas podemos ter um indicador sobre a questão de raça, por exemplo.

Para atingir os objetivos de discutir a relação entre a divisão sexual do trabalho e de poder e seus reflexos nas organizações do segmento financeiro; identificar pontos fortes e fracos da comunicação das vozes das mulheres em cargos de liderança nas organizações; e contribuir para pensar possíveis caminhos na comunicação das vozes das lideranças femininas nas organizações bancárias, e por ter um cunho exploratório, “(...) atividade preliminar, quase uma pré-pesquisa, feita para verificar se uma ideia de pesquisa é boa o suficiente para ser desenvolvida.” Como bem exemplificado por Martino (2018, p 95). Como recurso metodológico a pesquisa bibliográfica, a partir de uma análise de produções presentes na literatura, inclusive de artigos científicos divulgados nos meios digitais. As autoras e autores considerados nos capítulos 1 e 2 incluem Beauvoir, (2019); Abreu, Hirata e Lombardi (2016); Bourdieu (1998), Lipovetsky (1997); Kunsch (2006 e 2018) e Terra, Dreyer e Raposo (2021), entre outros, que abordam a relação entre os sexos no contexto histórico e sociocultural e as formas de opressão que atingem os contingentes femininos.

Após a pesquisa bibliográfica, foi realizada a pesquisa empírica “(...) se refere ao objeto da pesquisa, quando se trata de uma situação concreta ou um fenômeno real, e não uma teoria ou um conceito como acontece na pesquisa teórica.” MARTINO, 2018, p 98. Para tanto, foi aplicado um questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas, abordando temáticas que envolvem como trabalhadoras e trabalhadores percebem as lideranças femininas no segmento bancário, buscando identificar como essas lideranças se comunicam e/ou são comunicadas pelas organizações nesse setor.

O questionário passou por um pré-teste com três bancários, conhecidos da autora da dissertação. Não houve modificações importantes sugeridas nessa etapa. Logo após, o instrumento de pesquisa foi inserido na plataforma *Microsoft Forms* e direcionado para dois grupos de *WhatsApp* de 70 bancária/os cada um, de pais bancários e de amigos bancários, de instituições financeiras diversas, independentemente de gênero e faixa etária. O instrumento ficou disponível de 08 a 16 de maio de 2023, e obteve 92 respostas, todas validadas pela autora

Dessa forma a dissertação foi dividida em três capítulos. No primeiro capítulo será apresentada uma visão sobre a mulher, direitos humanos, e trabalho. No segundo, o olhar será direcionado para a divisão sexual do trabalho, a comunicação organizacional e a liderança feminina, o terceiro capítulo apresenta resultados e análises dos dados coletados. Por fim, nas considerações finais, respondemos à questão de pesquisa e fazemos algumas ponderações sobre as limitações do estudo e caminhos que podem ser explorados sobre o tema.

# **CAPÍTULO 1 – DIREITOS HUMANOS E GÊNERO: ALGUMAS REFLEXÕES A PARTIR DO GÊNERO**

Neste capítulo vamos contextualizar a questão de gênero primeiramente como direito humano, trazendo uma breve explanação da sua perspectiva evolutiva a partir de algumas conquistas. Depois serão apresentadas as visões de gênero nos estudos de Beauvoir, em diálogo com Bourdieu e Lipovetsky, que trazem importantes contribuições sobre a dominação masculina (mesmo sendo duramente criticado pelas feministas) e os feminismos (a terceira mulher), respectivamente. Importante destacar que neste capítulo não vamos trazer as discussões sobre interseccionalidade e gênero, embora saibamos que seja tema de relevância.

## **1.1 Um longo caminho percorrido e a percorrer**

A pesquisadora Helena Hirata (2012) traz uma importante reflexão sobre as mulheres no mundo. Elas representam metade da população mundial e, portanto, também metade do seu potencial. A igualdade de gênero, além de ser um direito humano fundamental, é essencial para alcançar sociedades pacíficas, com pleno potencial humano e desenvolvimento sustentável. Além disso, pesquisas demonstram que a capacitação das mulheres estimula a produtividade e o crescimento econômico. (LAGARDE & OSTRY, 2018)

Infelizmente, há ainda um longo caminho a percorrer para alcançar a plena igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres, adverte a Organização das Nações Unidas (ONU; 2023)<sup>3</sup>, que em 2015 ao estabelecer a agenda 2030, trouxe 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), focando o número 5 na igualdade de gênero.

Por conseguinte, é da maior importância acabar com as múltiplas formas de violência de gênero e assegurar a igualdade de acesso à educação e saúde de qualidade,

---

<sup>3</sup>ONU Mulheres, mais informações em <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/paridade/>

recursos econômicos e participação na vida política tanto para mulheres e meninas como para homens e meninos. É também essencial alcançar a igualdade de oportunidades no acesso ao emprego e a posições de liderança e de tomada de decisão em todos os níveis.

A igualdade de gênero foi integrada no direito internacional dos direitos humanos pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, que foi adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. Esse documento basilar na história dos direitos humanos reconheceu que “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos” e que “todos têm direito a todos os direitos e liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer tipo, tais como raça, cor, sexo, língua, religião, nascimento ou outro estatuto”. (UNICEF, 2023)<sup>4</sup>.

À medida que o movimento feminista internacional começou a ganhar impulso durante a década de 1970, a Assembleia Geral declarou 1975 como o Ano Internacional da Mulher e organizou a primeira Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada na Cidade do México. A pedido da Conferência, declarou subsequentemente os anos de 1976-1985 como a Década das Nações Unidas para a Mulher, e estabeleceu um Fundo Voluntário para a Década. Em 1979, a Assembleia Geral adotou a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, que é muitas vezes descrita como uma Carta Internacional dos Direitos da Mulher. Nos seus 30 artigos, a Convenção define explicitamente a discriminação contra as mulheres e estabelece uma agenda de ação nacional para pôr fim a tal discriminação. A Convenção visa à cultura e à tradição como forças influentes que moldam os papéis de gênero e as relações familiares, e é o primeiro tratado de direitos humanos a afirmar os direitos reprodutivos das mulheres. (ONU, 2023).

Em 1985, a Conferência Mundial de Revisão e Apreciação das Realizações da Década das Nações Unidas para as Mulheres: Igualdade, Desenvolvimento e Paz, teve lugar em Nairóbi. Foi convocada numa altura em que o movimento para a igualdade de gênero tinha finalmente ganho um verdadeiro reconhecimento global, e 15 mil representantes de organizações não governamentais (ONG) participaram num Fórum paralelo de ONG. O evento foi descrito por muitos como “o nascimento do feminismo global”. Percebendo que os objetivos da Conferência da Cidade do México não tinham sido atingidos adequadamente, os 157 governos participantes adotaram as Estratégias

---

<sup>4</sup> UNICEF, mais informações em <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>

para o Futuro de Nairóbi para o Ano 2000. O documento abriu um novo caminho ao declarar todas as questões como sendo questões de mulheres<sup>5</sup>.

Buscando uma contextualização mais recente vemos o movimento feminista fazendo a diferença na redemocratização do Brasil. Em 1985 foi criado o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), e a primeira delegacia de defesa da mulher junto com a campanha Mulher Constituinte, com o slogan: “constituente pra valer tem que ter palavra de mulher”. A nova Constituição foi um marco para a mulher brasileira, e apesar de não terem conseguido todas as mudanças que buscavam, (o chamado Lobby do Batom, formado por parlamentares feministas), as mulheres se envolveram ativamente no processo constituinte. Nesta época o Brasil seguiu um movimento mundial que vinha desde 1979 com a Carta Internacional dos Direitos da Mulher, que reconhecia as opressões sofridas devido ao gênero. Em 1988 a mulher foi reconhecida pela Constituição Federal como igual perante o homem. (PINSK E PEDRO, 2012)

A partir de 1990 o CNDM perdeu força, mas tivemos o estupro reconhecido como crime hediondo. E apenas em 1992 foi reconhecida a paternidade fora do casamento. Em 1995 a política Brasileira fez um avanço gigantesco obrigando os partidos a reservar cotas para mulheres nas listas de candidatos.

Mas somente em 2002 que o Novo Código Civil brasileiro suprimiu o artigo que permitia que a falta de “virgindade” fosse motivo de anulação do casamento por parte do homem, e passou a tratar a igualdade no núcleo familiar buscando o conceito de sociedade conjugal, seguido por 2003, ano em que foi criada a Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, lançando o Disque 180 (é um serviço atualmente oferecido pela Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH). É uma política pública essencial para o enfrentamento à violência contra a mulher em âmbito nacional e internacional.<sup>6</sup>) e ajudou na aprovação da lei Maria

---

<sup>5</sup> ONU Mulheres, mais informações em <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/conferencias/>

<sup>6</sup> Gov, mais informações em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/ligue180#:~:text=A%20Central%20de%20Atendimento%20%C3%A0,em%20%C3%A2mbito%20nacional%20e%20internacional>

da Pena<sup>7</sup>, que tornou a punição dos crimes cometidos contra a mulher no âmbito familiar, mais rigorosa.

Em 2005, a Organização Mundial de Saúde criou uma comissão internacional para explorar os efeitos sociais na saúde. Entre as preocupações, destacava-se o gênero, como um dos “motores estruturais” que produzem as condições de vida desiguais a partir das quais crescem as desigualdades na saúde. Entende-se também problemas ressaltados em documentos encontrados dentro da política de pautas da minoria; o interesse centra-se nas disparidades entre as mulheres e homens enquanto grupos. Os documentos de política sobre gênero geralmente consideram ‘mulheres’ e ‘homens’ como categorias fixas e não problemáticas. A evidência de que existe um problema de gênero é uma diferença estatística entre estas categorias, por exemplo, taxas mais baixas de consulta de clínica geral entre homens, ou taxas mais altas vítimas de violência doméstica entre mulheres. Assume-se, por vezes, que a teoria do gênero nas humanidades e ciências sociais nega a importância do corpo, ou o significado da reprodução humana, a fim de dar prioridade à cultura ou à sociedade. Se for verdade, isto tornaria a análise do gênero quase inútil para a investigação e a política de saúde.

Com a Lei Maria da Pena, em 2006, tivemos um avanço importante, e, após a eleição da primeira presidenta do país, em 2011, vieram as leis Carolina Dieckmann, em 2012, e a do feminicídio em 2015, focadas na violência contra a mulher que atualmente (após a pandemia), tornou-se uma pauta recorrente no Brasil e no mundo. De acordo com o relatório “Visível e Invisível: A vitimização das mulheres no Brasil” (2021), elaborado pelo Fórum de Segurança Pública em parceria com o Datafolha, aproximadamente 73% da população acredita que este tipo de violência aumentou durante a pandemia. Fora isso, o Fórum Brasileiro de Segurança Pública e o Datafolha, registraram que em 2020 o Disque180 registrou um aumento de 36% nos casos de violência contra a mulher. Houve também um aumento de 2,2% em feminicídios. Os dados também revelaram que a uma a cada 4 mulheres brasileiras acima de 16 anos sofreram algum tipo de violência ou agressão durante a pandemia.

---

<sup>7</sup> Agência Senado, mais informações: <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/lei-maria-da-penha>

Vemos que a violência doméstica nada mais é do que uma forma de subjugar a mulher, e relegá-la ao silêncio e ao esquecimento. Por mais que essas leis protetivas sejam consideradas um avanço da sociedade, ainda assim, as mulheres estão desvantagem comparando aos direitos do homem, que é considerado natural e inerente desde o início dos tempos.

Quando pensamos no âmbito trabalhista, constatamos que os avanços são inegáveis, bem como as proteções necessárias para tratar igual os diferentes. Direitos como a garantia de emprego da gestante até 5 meses após o parto, a licença maternidade de 120 e a de 180 para as empresas que aderirem ao programa de Empresa Cidadã, bem como intervalo de amamentação até a criança completar 6 meses. O repouso em caso de aborto, instalações preparadas e adequadas para a mulher<sup>8</sup> bem como uma aposentadoria por tempo de serviço com 5 anos a menos de contribuição previdenciária.

Outro avanço importante ocorreu em 2017 com a união ONU Mulheres Brasil e a Rede Brasil do Pacto Global que desenvolveram uma cartilha para ilustrar os sete Princípios de Empoderamento das mulheres, de forma mais prática e efetiva.<sup>9</sup>

Tivemos avanços inegáveis no caminho da igualdade de gêneros, e ao mesmo tempo gigantes retrocessos no que tange a violência contra a mulher. Temos um longo caminho a percorrer ainda, mas o fato desta ser uma pauta ou agenda recorrente no Brasil e no mundo mostra que estamos seguindo na direção certa. O que não podemos é nos acomodar e aceitar as incoerências que vemos no mundo.

## **1.2 Perspectiva masculina como pré-texto**

Contrariando toda a lógica de um trabalho que pretende analisar a voz feminina, começamos com a narrativa de Pierre Bourdieu, homem branco, europeu, de classe média, nascido em 1930, que se graduou em Paris, tendo seu trabalho enraizado na sociologia, conhecido e estudado no ambiente acadêmico por suas duas versões de "Dominação Masculina", de primeiro momento aparecendo como um artigo em 1990, e

---

<sup>8</sup> Gov, mais informações em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/beneficios-fiscais/programa-empresa-cidada>

<sup>9</sup> ONU Mulheres, mais informações em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha\\_ONU\\_Mulheres\\_Nov2017\\_digital.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf)

a versão do livro de 1998. O autor reformulou, alterou e reorganizou a primeira versão. Mas ao examinar as duas versões compreende-se melhor o que é importante, e o que é secundário, ou o que se tinha tornado insustentável aos olhos do autor.

Dentre o cenário do movimento feminista, o conceito clássico do papel social é incapaz de compreender a ação do gênero, uma vez que o conceito de papel - aqui, o papel feminino ou masculino - se referia a situações específicas e bem definidas, por exemplo entre um casal, entre pais, ou em interações sexuais propriamente ditas. O gênero, pelo contrário, é uma dimensão da ação social que está sempre presente, independentemente dos papéis sociais em uma sociedade heteronormativa.

O que se conhece como o fazer do gênero é um processo que está sempre em curso: no trabalho, em casa, na rua, na escola, e assim por diante. Em seu artigo de 1990, referindo-se à análise da sociedade *Kabyle*, grupo estabelecido na região montanhosa ao norte da Argélia, que se identifica como árabe e que se caracteriza por uma ordem social fundada na divisão dos objetos e atividades de acordo com a oposição entre o feminino e o masculino, Bourdieu explica como funciona este fazer gênero, ou, mais precisamente, como funciona a dominação masculina na estrutura da atividade cotidiana: uma visão do mundo baseada no gênero está inscrita no nosso hábito; o hábito é o gênero e o comportamento de gênero. É a noção de hábitos que fornece a chave teórica para a análise da divisão do trabalho entre os gêneros, frequentemente descrita em detalhe em textos de sociólogas, e é certamente a melhor chave para compreender como o mundo social define e designa o corpo, como realidade de gênero.

Bourdieu foi duramente criticado por feministas por buscar um lugar de fala que não era seu, mas em sua obra tenta reconhecer seu lugar privilegiado e de forma rebuscada localizar a dualidade presente no conceito preestabelecido e não evoluído da dominação masculina, que o autor traduz como violência simbólica, conceito importante sobre as formas de dominação que ocorrem também por meio da comunicação.

(...) Também sempre vi na dominação masculina, e no modo como é imposta e vivenciada, o exemplo por excelência desta submissão paradoxal, resultante daquilo que eu chamo de violência simbólica, violência suave, insensível, invisível a suas próprias vítimas, que se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, ou, mais precisamente, do desconhecimento, do reconhecimento ou, em última instância do sentimento. Essa relação social extraordinariamente ordinária oferece também uma ocasião única de aprender a lógica da dominação, exercida em nome de um princípio simbólico conhecido e reconhecido tanto

pelo dominante quanto pelo dominado, de uma língua (ou uma maneira de falar), de um estilo de vida (ou uma maneira de pensar, de falar ou agir) e, mas geralmente, de uma propriedade distintiva, emblema ou estigma, dos quais o mais eficiente simbolicamente é essa propriedade corporal inteiramente arbitrária e não predicativa que a cor da pele. (BOURDIEU, 1998, p. 12)

Seu livro retrata uma visão androcêntrica - “A divisão entre os sexos parece estar ‘na ordem das coisas’” (BOURDIEU, 1998, p. 22) -, em que a mulher é definida pela ausência, o que falta em um homem “sabendo, assim, que o homem e a mulher são vistos como duas variantes, superior e inferior, da mesma fisiologia (...)” (Idem, p. 30). Toda a obra busca o campo figurado como cenário, onde o conceito de violência simbólica define as imposições retratadas por valores culturais que se perpetuam pelo tempo. Tendo analisado até o ato sexual como um processo de dominação, este conceito é particularmente valioso para a análise das relações de gênero, uma vez que abre ao olhar sociológico toda uma série de fenômenos que, sem este conceito, poderiam escapar à análise sistemática. Mesmo que a violência física, o constrangimento, a coerção e a intimidação estejam longe de ser negligenciáveis nas interações entre mulheres e homens, seria difícil explicar o poder social da dominação masculina sem a ideia de violência simbólica.

Outra realidade retratada é a da diminuição da mulher por meio de símbolos limitantes tais como as roupas, espaços e formas de tratamento. Bem como a latente dicotomia entre as relações que culturalmente foi introduzida para limitar espaços e corpos, tratando de um conceito predominantemente de aspectos e efeitos psicológicos, em que os homens são educados focados em competências e habilidades e mulheres, quando têm estas características dominantes, são consideradas masculinizadas, perdendo assim sua “essência frágil”. Assim, se naturaliza a visão antropocêntrica, tendo a mulher associada ao ambiente doméstico e privado, e o homem, ao público e ao socialmente visível.

A força da ordem masculina se evidencia no fato de que ela dispensa justificativa: a visão androcêntrica impõem-se como neutra e não tem necessidade de se enunciar em discursos que visem legitimá-la. A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina sobre o qual se alicerça: É a divisão sexual do trabalho, distribuição bastante estrita das atividades atribuídas a cada um dos 2 sexos de seu local, seu momento, seus instrumentos: e a estrutura do espaço, o ponto o lugar de assembleia ou de mercado, reservados aos homens, e a casa reservada as mulheres: ou, no próprio lar, entre a parte masculina, como salão, e a parte feminina, como estábulo, a água e os vegetais: é a estrutura do tempo, as

atividades do dia, o ano Agrário, ou o ciclo de vida, com momentos de ruptura, masculinos, e longos períodos de gestação, femininos.(BOURDIEU, 1998, p. 24)

Bourdieu trata a sociedade *Kabyle* como patriarcal, que define o feminino como sexo frágil e relega a trabalhos mais simplórios esta subclasse, conforme menciona o autor. A violência física contra as mulheres na vida cotidiana sem recurso à violência simbólica, aquela violência que não é percebida como tal porque não é outra coisa senão a aplicação de uma ordem social, passa despercebida, sendo um aspecto simples de dominação enraizada no hábito dos dominados e dos dominantes.

O autor descreve a violência simbólica ("uma violência suave"), como um modelo muito comum de dominação, e a dominação masculina como um caso particular deste modelo, mas obviamente foi este caso particular que o levou a refletir sobre a importância da violência simbólica como meio "moderno" de dominação e a adoção pelas mulheres do ponto de vista dominante - isto é, uma imagem negativa, desvalorizada e humilhada da mulher.

As ideias essenciais do sociólogo nos ajudam a compreender a sociedade contemporânea, que ainda tem estigmas enraizados e precisa ter mais clara essa dívida histórica com o que considera diferente.

### **1.3 E no princípio, *Beauvoir***

Desde o ousado pronunciamento de *Beauvoir* de que "Ninguém nasce mulher: torna-se mulher", as feministas têm lutado com o assunto. Cada nova repetição do tema foi tida pelas suas adeptas como a definição 'certa', substituindo a definição errada que a precedeu. Este padrão descreve adequadamente a recepção do sujeito (ou sujeita) de *Beauvoir*. As teóricas feministas, desde a autora, têm sido desdenhosas do seu sujeito, rejeitando-o como um exemplo manchado de existencialismo que nada tem a oferecer à teoria feminista contemporânea. Sendo por vezes estigmatizado por sua predefinição nada complexa.

Neste tópico abordaremos alguns pensamentos de Simone de Beauvoir, que em “O Segundo Sexo”, de 1949 aborda a base do pensar o feminino, como nenhuma outra antes. Beauvoir, ao invés de criticar as antecessoras, ou quem pensa de forma diferente, ultrapassa a rivalidade entre as mulheres, imaginando uma relação mais afirmativa, positiva, com um mesmo propósito, corroendo assim o patriarcado.

Importante destacar aqui as ondas do movimento feminista, que mostram a evolução das lutas. A Primeira, buscava igualdade de direitos entre gêneros, marcadamente sufragista. A Segunda Onda, especialmente nos anos 1960, focou na discriminação e quebra do sexismo estrutural da sociedade, com uma revolução sexual de fundo, decorrente do surgimento do anticoncepcional. A Terceira Onda, já na década de 1990, teve a pretensão de curar as brechas das duas ondas anteriores, com uma busca filosófica mais estruturada e busca por uma visão ampla, não mais apenas da mulher branca de classe média-alta, o que suscita a emergência do feminismo interseccional. Já a Quarta Onda, vem da visão sobre as redes sociais e internet, onde pudemos presenciar outras realidades e dimensões da vida humana. Misoginia, violência contra a mulher, silenciamento e cultura de estupro estimularam cunhar o conceito de sororidade<sup>10</sup>, não deixando mais ninguém de fora deste movimento. (SILVA, CARMO & RAMOS, 2021)

Falando em sororidade a escritora norte-americana, Kate Millet usou o termo *sisterhood* para se referir a união de todas as mulheres durante a segunda Onda do feminismo. “O emprego das palavras *sister* e *sisterhood* tem raízes no contexto do movimento Black Freedom e no discurso religioso protestante durante a primeira onda do feminismo norte americano (LEAL, 2019, p. 92)”. Essa união baseada no gênero, presa pela pluralidade, trazendo todo peso que a empatia promove no apoio mútuo entre as mulheres. E foi permeada por este conceito que Simone de Beauvoir marcou a segunda onda do feminismo porque contestou o determinismo biológico:

Quando a mulher for igual ao seu homem, a vida perderá seu sal pungente. Este argumento não é tão pouco novo: os que tem interesse em perpetuar o presente vertem sempre lágrimas sobre o mirífico passado que vai desaparecer sem conceder um sorriso ao jovem futuro. (BEAUVOIR, 2019, p 554)

---

<sup>10</sup> Sentimento de irmandade, empatia, solidariedade é a união entre as mulheres, por compartilharem uma identidade de gênero; conduta ou atitude que reflete este sentimento, especialmente em oposição a todas as formas de exclusão, opressão e violência contra as mulheres. [Do latim *soror*, ‘irmã’ + -(i)dade.] Saiba mais em: [https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/sororidade#:~:text=Sentimento%20de%20irmandade%2C%20empatia%2C%20solidariedade,%2B%20%2D\(i\)dade.%5D](https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/sororidade#:~:text=Sentimento%20de%20irmandade%2C%20empatia%2C%20solidariedade,%2B%20%2D(i)dade.%5D)

A filósofa também questionou a obrigatoriedade da maternidade, em um contexto de pós-guerra, em que a tríade família, moral e bons costumes orientava a visão da sociedade urbano-industrial que se desenvolvia nesse período. Outra bandeira da pensadora é a defesa da liberdade sexual, indo na contramão da perspectiva conservadora de sociedade à época. Esse posicionamento culmina com a invenção da pílula contraceptiva, lançada em 3 de maio de 1960 nos Estados Unidos.

Beauvoir também questionou a posição da mulher que entra no mercado de trabalho e assume a dupla jornada, com as obrigações da casa e do trabalho. A autora referiu-se à mulher independente, “dividida entre seus interesses profissionais e as preocupações de sua vocação sexual; tem dificuldade em encontrar seu equilíbrio; se o assegura é à custa de concessões, sacrifícios, de acrobacias que exigem dela uma perpétua tensão.” (BEAUVOIR, 2019, p. 416).

A célebre frase citada anteriormente, “Ninguém nasce mulher, torna-se mulher”, aponta para reflexões importantes não só no campo de estudos do feminismo como também nos de gênero. São uma forma radical e política de questionar valores que, até então, as feministas da primeira onda não consideraram.

É Judith Butler quem vai teorizar sobre a diferença entre sexo e identidade de gênero, trazendo mais à frente a contribuição de que o gênero não tem necessariamente um sexo, ou seja, “sexo e o gênero são radicalmente distintos, não decorre daí que ser de um dado sexo seja tornar-se de um dado gênero; em outras palavras, a categoria de ‘mulher’ não é necessariamente a construção cultural do corpo feminino” (BUTLER, 2003, p. 163). A mesma coisa a autora menciona a respeito dos corpos masculinos.

Portanto, as contribuições de *Beauvoir* para a evolução do feminismo foram essenciais porque voltam-se à mulher enquanto sujeita de sua história, rompendo com o determinismo biológico a partir de uma perspectiva filosófica existencialista e denunciando a dupla jornada, o que inspirou reflexões teóricas importantes sobre sexo e gênero, trazidas por autoras como *Butler*, e sobre a divisão sexual do trabalho, que trataremos mais adiante, no Capítulo 2.

Obviamente, que a filosofia de Simone de *Beauvoir* e o feminismo não podem ser sintetizados em um mero tópico, nem é essa a nossa pretensão. Gostaríamos apenas de pontuar aqui a importância da filósofa para se pensar a mulher no ambiente do trabalho e como os valores da família, da moral e dos bons costumes se perpetuam nas sociedades patriarcais.

Em diálogo com *Beauvoir*, trazemos *Lipovetsky* (2000) com o conceito da “terceira mulher”, ligado às lutas feministas. O autor aponta três etapas do avanço feminino, que mostra em um primeiro momento uma mulher obscurecida, em papel secundário, voltada ao ambiente privado, do lar, sem visibilidade pública. Em um segundo estágio, na metade da Idade Média, surge a segunda mulher, que de alguma forma ganha visibilidade pela beleza, pelo cuidado com os filhos – mantida no ambiente doméstico e dominadas pelo masculino.

Por fim, a “terceira mulher”, conforme o autor analisa, ganha visibilidade pública com o trabalho fora de casa, ganha independência financeira e acessa a esfera pública.

O pessoal é político: este é, sem dúvida, um dos slogans mais significativos do feminismo da segunda metade do século XX. No decurso dos anos 60, surge uma nova problemática que já não considera a sexualidade como um domínio privado, mas como uma relação de poder entre os sexos, um dispositivo de essência política, construtivo da ordem patriarcal. É através da sexualidade que se exerce o poder do masculino sobre o feminino: Longe de se reduzir a uma função natural, o sexo surge como efeito e o instrumento do poder falocrático, Como um ponto de passagem para as relações de dominação que os homens exercem sobre as mulheres. As leis, as representações, a moral, a psicologia, os papéis relativos à sexualidade, tudo converge para assegurar a supremacia viril(...). (LIPOVETSKY, 2000, p 65)

Mas a terceira mulher é “indeterminada”, dividida entre os papéis na esfera privada e pública: o cuidado com os filhos, com a casa, o trabalho são dimensões ainda presentes no cotidiano do feminino, que ainda se submete ao domínio masculino em uma sociedade patriarcal e sofre as demandas da sociedade contemporânea.”

O lugar contemporâneo das mulheres no mundo do trabalho e da família ilustra exemplarmente a figura da terceira mulher como um misto de avanço igualitário e de continuidade desigual. Nos nossos dias, as mulheres conquistaram o direito à Independência econômica e o direito de exercer todos os empregos e deter todas as responsabilidades. No entanto, a diferença trabalho masculino/trabalho feminino persiste em grande medida - as mulheres são majoritariamente ativas, mas sua preponderância na

esfera doméstica continua a ser gritante. Na época do pós-dona de casa, o reconhecimento do princípio igualitário da posse plena do eu não impede de modo algum que sejam recriadas lógicas de dessemelhantes quanto aos papéis sexuais. Então como situar historicamente a figura da terceira mulher no meio caminho entre igualdade e desigualdade? “Como compreender esta permanência da diferenciação social dos papéis sexuais numa época em que predominam as reivindicações de igualdade e autonomia dos indivíduos?” (LIPOVETSKY, 2000, p 237). O autor retrata o assombro que causa ao imaginário masculino a questão do poder feminino “(...) após o feminismo vitimário, eis chegada a hora de um feminismo do poder” (*Ibidem*, p 258)

Tanto em Beauvoir quanto em Lipovetsky, vemos uma mulher ainda dividida, mal resolvida: “Ninguém pensa em negar as tragédias e as mesquinhas conjugais: mas o que sustentam os defensores do casamento é que os conflitos entre esposo provêm da má vontade dos indivíduos e não da instituição” (BEAUVOIR 2019, p 258). Essa mulher, que além de não se encontrar, luta para garantir o que já adquiriu de direitos. Sim esta mulher conquistou algum poder, porém ainda não se desvinculou de seu papel no lar. Acumulou, assim, uma função a mais, oferecendo novamente o seu corpo e suas vontades ao controle da sociedade, tendo a ilusão que foi uma escolha dela.

Como mulher que exerce a dupla jornada, e que ocupa uma liderança no mundo corporativo, a autora desta dissertação se sente contemplada com as reflexões da filósofa. Toma, assim, um lugar de fala. Como analisa Djamilia Ribeiro (2019), lugar de fala é falar sob o seu ponto de vista, é dar lugar ao oprimido (e mesmo que não possamos sentir a opressão que as mulheres pretas sentem, não podemos nos furtar à responsabilização como sujeitas de poder, em nosso lugar de fala). É falar a partir da perspectiva do espaço social que se ocupa :

Um dos equívocos mais recorrentes que vemos acontecer é a confusão entre lugar de fala e representatividade. Uma travesti negra pode não se sentir representada por um homem branco cis, mas esse homem branco cis pode teorizar sobre a realidade das pessoas trans e travestis a partir do lugar que ele ocupa. Acreditamos que não pode haver essa desresponsabilização do sujeito do poder. A travesti negra fala a partir de sua localização social, assim como homem branco cis. (RIBEIRO, 2019, p 710)

Assim, quando pensamos a mulher em ambiente corporativo, pensamos também nos seus lugares de fala e como sujeitas de poder. E para isso, os dados de realidade nos

convocam. Em pesquisa da GPTW Mulher 2021, ao fazer um *rating* baseado nas empresas cadastradas, constatou-se que 54% do corpo funcional é do gênero feminino, mas apenas 1% compõe a alta liderança e 44%, a média liderança. A pesquisa traz ainda que apenas nove mulheres ocupam a presidência das 70 empresas mais bem ranqueadas para o trabalho feminino.<sup>5</sup>

Como já foi mencionado na Introdução deste trabalho, em relatório elaborado pelo *World Gender Gap 2022*<sup>11</sup>, precisaremos ainda 132 anos para alcançar condições iguais no mercado de trabalho. O Brasil figura em 94º lugar no ranking da igualdade em um universo de 193 países reconhecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). Isso nos leva ao segundo capítulo, em que vamos discutir a divisão sexual do trabalho, a comunicação e as mulheres na liderança das organizações.

---

<sup>11</sup> Mais informações em: [https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/09/progression-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2022?gclid=CjwKCAjwyeujBhA5EiwA5WD7\\_eKmf-RSoWasISCS7pQvOPdMUwi9bk0Gtm9tnggmNgrIT58KkOPJRoCtOgQAvD\\_BwE](https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/09/progression-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2022?gclid=CjwKCAjwyeujBhA5EiwA5WD7_eKmf-RSoWasISCS7pQvOPdMUwi9bk0Gtm9tnggmNgrIT58KkOPJRoCtOgQAvD_BwE)

Acessado em 14 de abr. 2023.

## **CAPÍTULO 2 – DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO, LIDERANÇA FEMININA NO BRASIL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo, como aproximação sobre a presença da mulher no ambiente de trabalho, traremos a perspectiva da divisão sexual do trabalho (HIRATA; MARUANI, 2003; ABREU, HIRATI e LOMBARDI, 2016) e da comunicação organizacional. Embora seja inegável que nos últimos 50 anos a condição da mulher teve uma transformação no Brasil, tendo sido observada a presença feminina em vários ambientes, é importante entender o papel da mulher no mercado de trabalho. Não podemos perder a dimensão da organização social do trabalho estar baseada na perspectiva de gênero. De outro lado, a comunicação organizacional é ressaltada como essencial para a construção da percepção sobre as lideranças femininas, interna e externamente, considerando as perspectivas de Kunsch (2006), Terra, Dreyer e Raposo (2021).

### **2.1 Divisão sexual do trabalho**

A divisão sexual do trabalho é um conceito que se refere à forma como as tarefas e os papéis são distribuídos entre homens e mulheres na sociedade. Historicamente, tem havido uma divisão desigual do trabalho, na qual certas ocupações e responsabilidades são atribuídas predominantemente a homens ou a mulheres, devido a fatores culturais, sociais e econômicos.

Essa divisão do trabalho muitas vezes reflete estereótipos de gênero e expectativas tradicionais da sociedade em relação aos papéis masculinos e femininos. As mulheres são historicamente associadas a tarefas domésticas, como cuidar dos filhos, cozinhar e limpar, enquanto os homens são associados a trabalhos remunerados fora de casa, como empregos industriais ou profissões consideradas mais prestigiosas. É importante destacar que essa divisão do trabalho não é natural, mas sim construída socialmente

O que diz respeito aos efeitos da divisão sexual do trabalho sobre o emprego, tivemos a confirmação de que a crise ou retomada econômica não explicam por si só o tipo de emprego ocupado pelos homens ou pelas mulheres, e que é preciso considerar a divisão entre os sexos nas esferas assalariada e doméstica. É a divisão que pode precipitar a volta ao emprego industrial (caso dos homens e principalmente dos pais de família) ou colocar obstáculos a retomada de uma atividade profissional (caso das mulheres casadas que passam para a inatividade devido à crise e a perda do emprego).

A assimetria na execução do trabalho doméstico e assalariado pelos homens e pelas mulheres instaura relações sociais entre homens e mulheres na família que tornam os lugares ocupados pelos diferentes membros da unidade familiar imediatamente não intercambiáveis. (HIRATA, 2002 p 193)

A partir da segunda guerra mundial, a entrada da mulher no mercado de trabalho fez uma grande diferença para a sociedade em diversos aspectos. A participação das mulheres trouxe mudanças significativas nos papéis de gênero, nas relações familiares, na economia e no desenvolvimento social como um todo. Ao se tornarem economicamente independentes, as mulheres adquiriram maior autonomia e poder de decisão sobre suas próprias vidas. Com a oportunidade de trabalhar em diferentes setores e ocupar cargos antes restritos aos homens, as mulheres puderam mostrar suas habilidades e competências, desafiando estereótipos de gênero.

Essa fatia expressiva da sociedade (mais de 50%), impulsionou o crescimento econômico. Com uma força de trabalho mais diversificada, as empresas passaram a se beneficiar de uma maior variedade de talentos e perspectivas, o que contribuiu para a inovação e o aumento da produtividade.

Porém, como vemos na obra “Gênero e trabalho no Brasil e na França”, de Abreu, Hirata e Lombardi (2016), as mulheres sempre trabalharam, só que era um trabalho invisível, relegado ao ambiente privado.

Quantas são as mulheres que trabalham aqui e agora, outrora e alhures? Uma pergunta simples, simplista? Na verdade, não: trata-se de uma questão fundamental, complexa e heurística. Isso porque as mulheres sempre trabalharam, sempre e em toda parte, mas esse trabalho não é necessariamente visível e reconhecido. É o que muito bem lembra Michelle Perrot: as mulheres sempre foram muito ativas, mas desde quando elas passaram a ser remuneradas? (ABREU, HIRATA & LOMBARDI, 2016, p. 59)

Essa divisão sexual, bem como a diferenciação da mulher no mercado de trabalho, não é facilmente explicada:

Três Passos para frente, 2 passos para trás: a situação comparada de homens e mulheres no mercado de trabalho não é fácil de ser caracterizada. Nessa matéria nenhuma constatação simples é séria. Nos últimos 30 anos conhecemos verdadeiras mudanças que, no entanto, não são rupturas. São brechas decisivas; porém não são definitivas. A feminização do mercado de trabalho é real, mas inacabada, incompleta, tanto que se fez sob o signo da desigualdade e da precariedade. (HIRATA; MARUANI, 2003 p 21)

Tanto não são definitivas que os dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, sobre os salários recebidos por mulheres e homens, mostram um avanço na diferença salarial entre homens e mulheres, mas ainda representa 22% segundo dados do final de 2022.<sup>12</sup> O que quer dizer que uma mulher Brasileira ganha 78% do que o homem desenvolvendo o mesmo trabalho no mesmo cargo.

Diante da realidade, um avanço em termos de direitos das mulheres na Câmara dos Deputados em 04 de maio de 2023, aprovou projeto que estabelece igualdade salarial entre homens e mulheres. Punindo com multa de até 10 salários para assegurar o cumprimento por parte das empresas, ainda deixando claro que mesmo após o pagamento de multa a empresa não estará isenta de processo específico referente à discriminação.<sup>13</sup>

Este avanço será, sem dúvida, o Marco histórico futuro, pois irá garantir em definitivo a igualdade e a Liberdade da mulher Brasileira, desde que a fiscalização efetivamente funcione, bem como a consciência geral do povo brasileiro na importância da igualdade e da não discriminação. Já que mesmo a nossa Constituição usando a igualdade como princípio base não foi suficiente até hoje.

Talvez a diferença de acesso ao ensino pelas mulheres fez com que bases diferentes gerassem expectativas e buscas desiguais. “Até um passado relativamente recente, a baixa qualificação dos postos de trabalho ocupados por mulheres era atribuída ao menor valor do seu capital humano, medido pelo diploma e pela experiência” (HIRATA; MARUANI, 2003, p 21). Mas essa realidade de acesso mudou significativamente segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, 19,4% das mulheres até 25 anos concluíram o ensino superior, enquanto apenas 15,1% apenas quando falamos de homens.<sup>14</sup> A mudança que vemos produzida na sociedade atual veio de uma resistência histórica, em que a força de vontade se aliou a qualificação da mulher que foi em busca dos seus sonhos para mudar a perspectiva da divisão sexual do trabalho. Hoje ainda vemos mulheres que desempenham a mesma função e recebem menos, como na pesquisa do IBGE mencionada

---

<sup>12</sup> Mais informações em: [https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/#:~:text=A%20diferen%C3%A7a%20de%20remunera%C3%A7%C3%A3o%20entre,Geografia%20e%20Estat%C3%ADstica%20\(IBGE\)](https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/#:~:text=A%20diferen%C3%A7a%20de%20remunera%C3%A7%C3%A3o%20entre,Geografia%20e%20Estat%C3%ADstica%20(IBGE))

<sup>13</sup> Mais informações em: <https://www.camara.leg.br/noticias/958487-camara-aprova-projeto-que-exige-das-empresas-publicacao-de-relatorios-sobre-igualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres/>

<sup>14</sup> Mais informações em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/atualidades/20459-mulheres-brasileiras-na-educacao-e-no-trabalho.html>

anteriormente. Estas, por vezes, encaradas como salário complementar na renda familiar, independentemente da qualificação e do potencial das profissionais.

Ainda na perspectiva de Hirata e Maruani (2003, p. 116), vê-se a necessidade da abordagem multidimensional da divisão sexual do trabalho, em dimensões objetiva e subjetiva, coletiva e individual e macro e micro, evidenciando a ligação entre o trabalho doméstico e o trabalho profissional, salário e família, economia e relacionamento. Mas a grande constatação é que a monetarização do trabalho doméstico trouxe outro panorama para o trabalho da mulher. Mostrando o real valor desta atividade antes considerada de segunda categoria.

Em suma, nos últimos 25 anos do século XX (e nas duas décadas do século XXI, diríamos), segundo as autoras, houve uma evolução importante em relação a todo o contexto histórico anterior, consequência de guerras, maior escolaridade, das lutas e movimentos feministas, ou ainda acúmulo de responsabilidades (trabalho e casa), pois a mulher passou também a se ver como responsável financeira pela família.

As análises apresentadas por Hirata e Maruani (2003) corroboram os conceitos de Lipovetsky (2000) sobre a terceira mulher, que se vê sobrecarregada, dividida, oprimida, e refém das sociedades preconceituosas e machistas. Vemos aqui a mulher que busca superar a divisão sexual do trabalho, sobrecarregando-se, já que a sociedade ainda lhe impõe o papel de rainha do lar.

Esta mulher ainda não tem uma voz definida. É a mulher da transição, a mulher da busca. É uma mulher que constantemente ouvimos ser chamada de guerreira, de super-heroína, independente de suas escolhas, talvez mais por questão de sobrevivência do que busca por independência.

A sua participação crescente no mercado de trabalho possibilitou uma melhoria na qualidade de vida das famílias. Com duas rendas, as famílias tiveram mais recursos para investir em educação, saúde e lazer. Além disso, a divisão de responsabilidades domésticas e cuidados com os filhos também passou a ser compartilhada, permitindo uma maior conciliação entre vida profissional e pessoal, promovendo transformações nas relações familiares. Os padrões tradicionais de divisão de papéis e responsabilidades foram questionados pelos movimentos feministas, resultando em famílias mais igualitárias e flexíveis, nas quais homens e mulheres compartilham mais as tarefas e

responsabilidades domésticas. Mas não podemos dizer que essa é uma realidade que atinge a todas as mulheres, de classes sociais e raças diferentes. Certamente as mais pobres e negras estão mais distantes dessas conquistas. Embora não seja o nosso foco neste trabalho, importante destacar que, de acordo com Janaína Feijó, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), baseada nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),

embora se observe que as diferenças entre os grupos [brancos, amarelos e negros] têm diminuído ao longo do tempo, as mulheres negras continuam apresentando os menores rendimentos médios. Em 2022, ganhavam menos da metade do que os homens brancos ganhavam e equivalente a 60% do rendimento médio das mulheres brancas/amarelas. (FEIJÓ, 2022)

Apesar do contexto de desigualdades, a mulher do primeiro quarto do século 21, está mais consciente e busca a igualdade não só para ela, mas para todos. Igualdade de oportunidades e escolhas no trabalho, inclusive, estando e mais ciente das interseccionalidades, bem como o lugar de privilégio que algumas ocupam.

No próximo tópico vamos abordar a Comunicação Organizacional a liderança feminina, uma vez que o escopo do trabalho está alicerçado no contexto organizacional do segmento bancário.

## **2.2 Comunicação organizacional**

Até aqui, abordamos a evolução da mulher em termos de direitos, as lutas e os movimentos, e a sua relação com o trabalho. Obviamente que são temas bastante complexos e nosso intuito foi mais modesto, no sentido de apresentar algumas questões relevantes para atingirmos o objetivo do nosso trabalho.

Nesse sentido, vamos apresentar aqui alguns conceitos da Comunicação Organizacional porque advém das organizações a forma como essas lideranças são comunicadas e percebidas. No segmento bancário, isso se torna ainda mais evidente, dado o fato que há poucas mulheres ocupando lideranças nessas organizações.

Como o foco está voltado à mulher na liderança das organizações, partimos para os conceitos. Sendo do campo do Direito, a autora sentiu necessidade de buscar no dicionário Michaelis, primeiro, o significado das duas palavras:

**Comunicação:** 1 Ato ou efeito de comunicar(-se).  
2 LING Ato que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre o transmissor e o receptor, através da linguagem oral, escrita ou gestual, por meio de sistemas convencionados de signos e símbolos.  
3 O conteúdo da mensagem transmitida.  
4 Transmissão de uma mensagem a outrem.  
5 Exposição oral ou escrita sobre determinado assunto, geralmente de cunho científico, político, econômico etc.  
6 Ato de conversar ou de trocar informações verbais.  
7 Nota, carta ou qualquer outro tipo de comunicado através da linguagem escrita.  
8 Comunicado oral ou escrito sobre algo; aviso.<sup>15</sup>

**Organização:** Instituição, associação ou entidade que atua no âmbito dos interesses comuns; organismo.<sup>16</sup>

A ideia de trazer aqui um conceito de dicionário é exemplificar o quanto sozinha a palavra comunicação já é imbuída de peso e várias interpretações. Associada à palavra organização, direciona, porém, não simplifica o conceito. Considerando o campo da comunicação, e mais especificamente a subárea da Comunicação Organizacional, temos a definição de Kunsch (2006, p 167),

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

Ou seja, a comunicação como inerente às organizações deve ser pensada também nas suas diversas práticas, tendo em vista os valores e a missão estabelecidas. Ela está presente em todos os vieses e conceitos ela representa e reproduz a cultura, e o corpo da Organização

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

---

<sup>(15)</sup> Mais informações em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/comunica%C3%A7%C3%A3o/>

Acessado em 03/06/2023.

<sup>(16)</sup> Mais informações em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/organiza%C3%A7%C3%A3o/>

Acessado em 03/06/2023.

Comunicação organizacional’, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (Kunsch, 2003, p. 149)

Quando falamos de uma organização, consideramos qualquer entidade ou instituição que tenha uma estrutura e finalidade específicas. Essas organizações podem ser de natureza pública ou privada e podem ser formadas por pessoas físicas ou jurídicas. Aqui nos referimos a empresas, que são organizações privadas com objetivo principal de gerar lucro por meio da oferta de produtos ou serviços no mercado. Elas podem ser de diferentes portes, desde microempresas até grandes corporações.

Uma empresa, visando o lucro, busca entre as pessoas os talentos mais qualificados compatíveis com a necessidade e cultura que ela apregoa. Portanto, a diversidade em alguns estabelecimentos pode ser limitada ao perfil buscado na composição de seu quadro. Mas dentro desta especificação vemos pessoas de diferentes localidades que compõem diferentes estruturas sociais e de gênero.

Fora a diversidade interna, as corporações no geral atendem a clientes, que demandam padrões muito específicos, estabelecendo aí no mínimo duas classificações dessa nossa já complexa comunicação organizacional: a comunicação interna, definida entre seus funcionários, que pode ser desde uma comunicação comercial, procedimental, motivacional ou apenas social; e a comunicação externa, a que busca informar, esclarecer, ou oferecer algum produto ou serviço. Essa interação é vista por Terra, Dreyer e Raposo (2021, p 13) como relações que se dão por meio de conexões, em busca da evolução social:

difícil pensar em relações humanas não importando a época sem identificar alguma forma de sociabilidade baseada no meio de conexão. Trocas de ideias opiniões, percepções, necessidades e informações são inerentes ao ser humano – que, ao longo de sua evolução social, vem buscando formas de canais que possibilitem a melhor expressão (...).

A forma que vemos a comunicação organizacional hoje é derivada da revolução industrial, que obrigou as empresas a direcionarem informações internas, para que o trabalho ficasse mais fluido entre os funcionários, e externa, para que cada vez mais o produto refletisse a necessidade do cliente. Kunsch (2006), ainda versa sobre o quanto a

competitividade fez com que a propaganda (comunicação com o cliente), fosse essencial para este desenvolvimento.

Infelizmente nem todas as organizações atribuem à comunicação a relevância que ela deveria merecer neste início do século XXI. Muitas só descobrem a necessidade de investir nesta área em momentos de crises, usando estratégias de relações públicas e técnicas de gerenciamento da comunicação com os públicos e a opinião pública só para apagar incêndios. Por outro lado, percebe-se que, em geral, está ocorrendo uma valorização da comunicação organizacional em termos mundiais, tanto no mercado profissional quanto no meio acadêmico. (KUNSCH, 2006, p 171)

Kunsch divide a comunicação corporativa contemporânea em três grandes linhas: a das empresas que a valorizam como fonte estratégica; as empresas que tratam apenas como diferencial técnico; e as que apenas emitem comunicados de diversas áreas da empresa sem qualquer plano estratégico.

Independentemente de como a empresa trata a comunicação, no Brasil, vemos que é subdividida em comunicação interna com o objetivo claramente administrativo e informativo; comunicação institucional, com foco em relações públicas, marketing social e imagem corporativa; e a comunicação mercadológica, que busca o marketing focado na promoção de vendas e publicidade.

No nosso estudo, podemos dizer que a comunicação interna e a externa dão uma visão sobre como as lideranças femininas são vistas no contexto das empresas. Tanto no exercício profissional quanto fora dela, essa construção é estratégica e hoje, cada vez mais, cobrada das organizações pela sociedade, pelos movimentos sociais, pelo próprio mercado. Conforme mencionamos anteriormente, no caso da Projeto de Lei 1085/23, recentemente aprovado, exige que as empresas apresentem relatórios sobre a condição de trabalho, cargos e salários de homens e mulheres, estabelecendo que as oportunidades e condições sejam igualitárias.

## **2.3 Lideranças**

Falar de liderança feminina nas organizações é também entender que ser líder vai muito além de apenas um cargo dentro do ambiente corporativo. A liderança basicamente é a capacidade de influenciar e inspirar outras pessoas buscando um mesmo objetivo.

Basicamente um líder nato ou construído mostra habilidades específicas que ajudam no desenvolvimento dos objetivos específicos de um grupo ou de uma equipe. O líder que tem um papel muito mais complexo do que apenas mostrar a direção, ele deve ser a bússola e o parâmetro do grupo. Hoje quando pensamos em líder organizacional o estilo de liderança positiva é o que se destaca entre os doutrinadores.<sup>17</sup>

Ram Charan, no Pipeline de liderança, 2013, define a liderança em todos os níveis da organização como requisito básico de sobrevivência dela, mesmo assim entendi que este papel ainda é escasso e mal desenvolvido, propondo assim modelo para identificar e planejar o desenvolvimento desse importante papel nas organizações.

Ele ainda retrata 6 passagens essenciais para o processo de crescimento e desenvolvimento de um líder onde, a primeira passagem é do gerenciar a si mesmo para gerenciar outras pessoas; a segunda passagem engloba gerenciar outros gestores; a terceira forma o gestor funcional; a quarta o gestor de negócios; a quinta o gestor de grupos; e por último o gestor tido como completo o corporativo. (CHARAN, 2013, p 8)

Charan, também entende que a liderança requer o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes bem como assumir um compromisso maior com pessoas. Dentro da primeira passagem de desenvolvimento de líder ele considera Três Passos essenciais: o da identificação do trabalho a ser realizado; a melhor forma de delegar, encorajar aconselhar dar feedback solucionando os problemas; e por último desenvolver habilidades sociais para construir relações sólidas de confiança, para ele ouvir a palavra-chave. (CHARAN, 2013, p 41)

Identifica também problemas de desempenho da equipe causados pela liderança tais como: comunicação insatisfatória, recursos inadequados, falta de padrões de desempenho; favoritismo; e vícios na estratégia causados por falta divisão clara de valores.

No geral quando falamos sobre problemas de líderes, dificilmente apontamos apenas a produtividade da equipe. Normalmente está associada a desvios e aspectos comportamentais estampados em uma liderança ineficiente que vicia e adocece toda

---

<sup>(17)</sup> Mais informações em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-organizacional/>

equipe. Boa parte desses padrões estão ligados aspectos inerentes a comunicação ineficiente ineficaz desse líder que muitas vezes não retrata a cultura e os valores da organização.

A intenção deste capítulo foi passar pelo processo de liderança de forma objetiva mostrando aspectos e características estabelecidos pelo doutrinador que exprime uma preocupação latente pela falta de líderes reais nas corporações. Não há durante toda a publicação um direcionador sobre o gênero deste líder que deve ser desenvolvido e preparado nas organizações.

Um estudo feito do fórum econômico mundial de 2019 revelou uma lacuna crescente de gênero na política e nos negócios mundiais. O número de mulheres CEOs de empresas Fortune 500 caiu quase 1/3 mostrando um grande retrocesso. O próprio fórum deste ano declarou que apenas um em cada 5 participantes era uma mulher.<sup>18</sup>

A presença feminina nas organizações por si só representa um desafio, mas quando falamos em lideranças ousamos em usar o termo resistência.

---

<sup>18</sup> Mais informações em: <https://www.dw.com/pt-br/a-luta-pela-igualdade-de-g%C3%AAnero-em-davos/a-47203242>

## **CAPÍTULO 3 - PERCEPÇÕES SOBRE AS VOZES E A COMUNICAÇÃO DAS LIDERANÇAS FEMININAS**

Aqui serão apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, bem como os resultados do questionário aplicado, com análises descritivas dos eixos propostos no instrumento de pesquisa apresentado. Também faremos interpretações dos resultados à luz dos conceitos presentes nos capítulos anteriores.

### **3.1 Procedimentos metodológicos**

Nesta pesquisa buscamos a percepção de profissionais que atuam no segmento bancário sobre a comunicação das lideranças femininas. Queremos entender o que os participantes do estudo pensam a respeito do tema, especialmente em um contexto tão masculino quanto o segmento bancário. Trata-se de um estudo científico, de abordagem descritiva, que, segundo Gil, tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1991, p. 46).

Na sua fase exploratória, “atividade preliminar, quase uma pré-pesquisa, feita para verificar se uma ideia de pesquisa é boa o suficiente para ser desenvolvida”, conforme Martino (2018, p 95), realizamos uma revisão bibliográfica, que nos levou aos conceitos-base para as análises da pesquisa empírica. A pesquisa empírica foi estruturada em um questionário com 17 perguntas fechadas e abertas, abordando as lideranças femininas no segmento bancário. De acordo com Gil (1999, p. 128), o questionário é definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. As perguntas foram organizadas em eixos, de modo a facilitar o encadeamento às respostas. Os eixos que organizaram o questionário foram: Perfil, Presença e liderança feminina e Comunicação e Liderança. De acordo com Gil,

Antes da sua aplicação foi realizado um pré-teste com 3 pessoas com perfis semelhantes aos participantes da pesquisa. Não foram necessárias modificações. A plataforma utilizada para hospedagem do questionário foi Microsoft, e o formulário denominado *Microsoft Forms*.

O questionário foi disponibilizado para dois grupos de WhatsApp de 70 bancária/os cada, incluindo pais e amigos de bancários, de instituições financeiras diversas. São grupos dos quais a autora desta dissertação participa e com os quais mantém diálogos frequentes. Dessa forma, são grupos que colaboraram com a pesquisa, inclusive pelo vínculo estabelecido com a autora. O instrumento ficou disponível de 08 a 16 de maio de 2023, e ao longo do período houve algumas intervenções para estimular as participações. Foram obtidas 92 respostas validadas pela autora, com todas as questões respondidas.

No cabeçalho do questionário foram inseridas informações sobre a pesquisa, inclusive garantindo o anonimato das respostas. O leitor pode optar por participar ou não, os respondentes empregaram um tempo médio de 26 minutos para as respostas.

De forma geral, as respostas obtidas mostram que os participantes se dedicaram em participar, especialmente nas respostas abertas cujos textos estão bem estruturados, correspondendo satisfatoriamente à demanda da pesquisa. Puderam também ser observados nas respostas desabaços em meio de reflexões, casos reais, boas e más lembranças e referências.

Após a coleta do material, os formulários da Microsoft Forms apresentam as respostas das perguntas fechadas em dados e gráficos que foram reproduzidos na análise. As respostas das perguntas qualitativas foram organizadas de acordo com as tendências observadas. Assim, para a análise dos resultados, tomamos como roteiro as questões presentes no questionário.

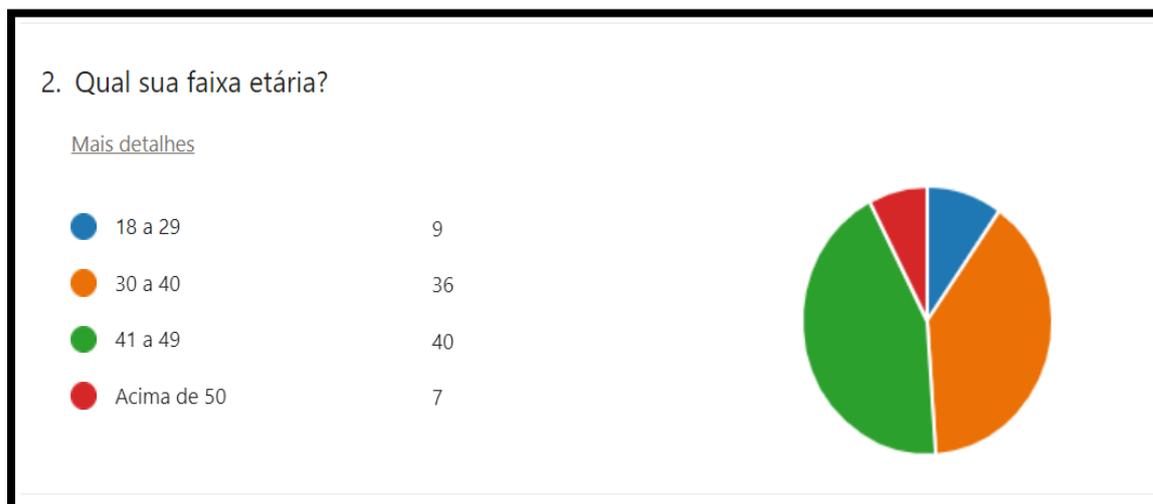
## **3.2 Análise dos resultados**

Neste tópico apresentaremos os resultados da pesquisa e a análise descritiva correspondente a cada questão. Primeiramente, será apresentado o perfil dos respondentes, depois, os demais eixos abrangem a Presença e liderança feminina e Comunicação e liderança, como dito anteriormente.

### **3.2.1 Perfil dos participantes**

Podemos sintetizar o perfil dos respondentes como adultos entre 30 e 49 anos (76), a maioria do gênero feminino (57) e com mais de 10 anos de experiência no segmento bancário (72). A seguir, os Gráficos 1, 2 e 3 detalham os resultados.

### Gráfico 1 – Faixa etária

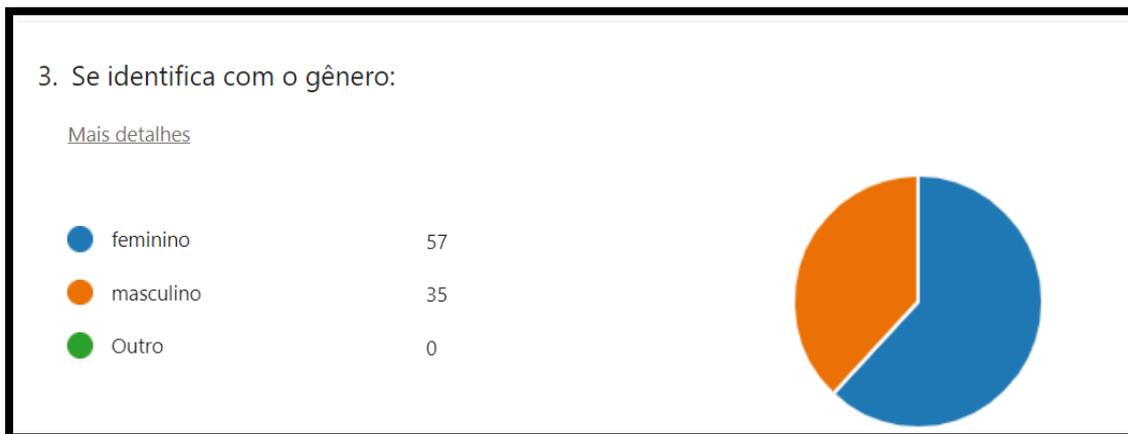


Fonte: A autora

Foram consideradas 4 faixas etárias ou agrupamentos. No gráfico de pizza acima, conseguimos verificar um número equilibrado entre as faixas de 30 a 40 e de 41 a 49 anos, totalizando 76 participantes, ou seja, 82%. Nas faixas dos dois extremos são 16 respondentes, sendo 9 de 18 a 29, e acima de 50 anos, apenas 7, somados representam apenas 18% dos entrevistados.

O resultado reflete o perfil dos grupos nos quais postamos os questionários, até pelos temas que lá são discutidos. Os mais jovens e os acima de 50 anos refletem as minorias presentes no segmento bancário, mas que em 2022 representaram maior número de contratados, segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, DIEESE (2023).

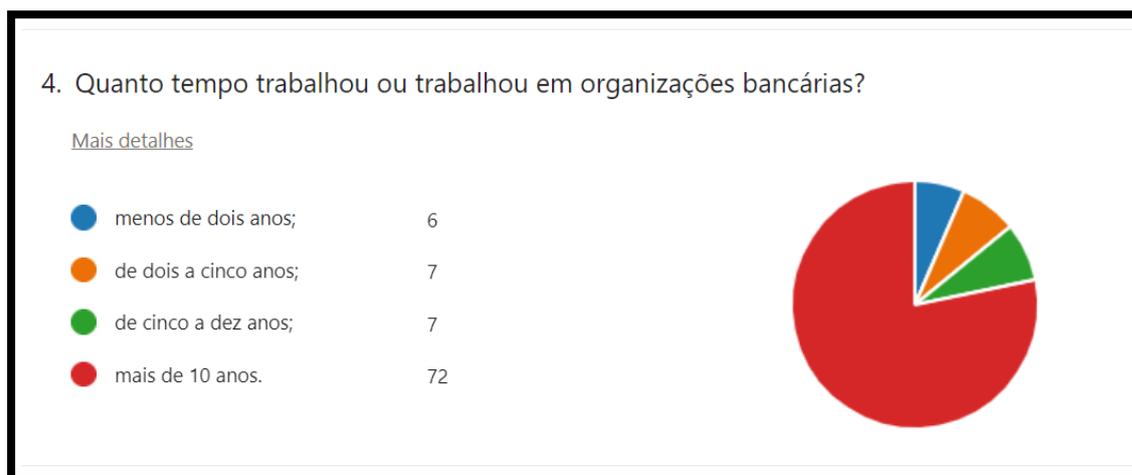
## Gráfico 2 - Gênero



Fonte: A autora

Quanto ao gênero, inicialmente, foi uma grande fonte de preocupação termos um instrumento de pesquisa o mais inclusivo possível, incluindo outras denominações, como “não-binário”. Porém, após o exame de qualificação e as observações feitas pelas avaliadoras, resolvemos inserir apenas três opções. Assim, como é possível observar no gráfico 2, não obtivemos respostas para gênero, além de masculino e feminino. Podemos pressupor que a maioria dos respondentes são do gênero feminino devido à identidade com a pesquisadora no grupo, embora as questões não sejam direcionadas somente ao referido gênero. Foram 57 respondentes do gênero feminino, equivalendo a quase 62% dos participantes; 38% se referem ao gênero masculino. Também em pesquisa realizada pela GPTW Mulher 2021 constatou-se que 54% do corpo funcional é do gênero feminino. Embora não possamos generalizar os dados, podemos inferir que há uma tendência de no segmento termos mais a presença feminina como força de trabalho.

### Gráfico 3 – Tempo de trabalho



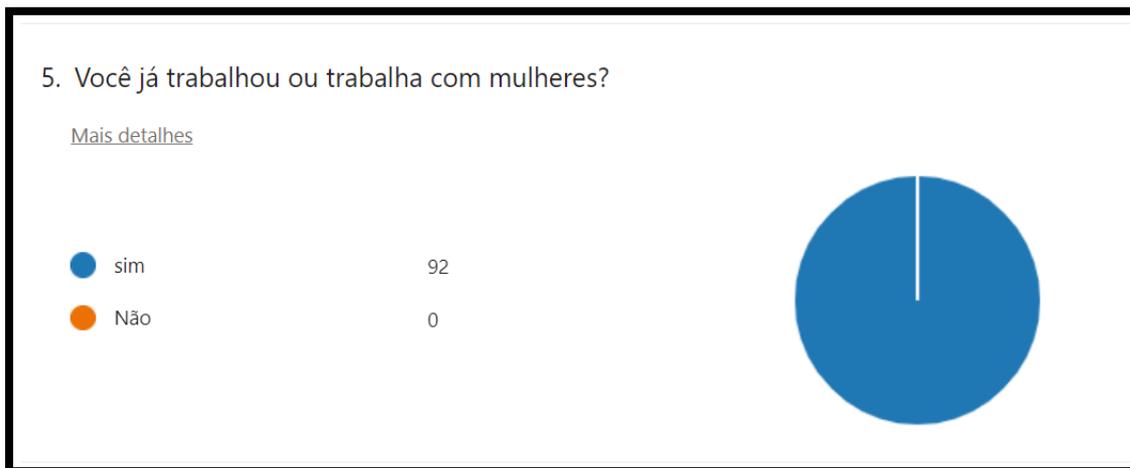
Fonte: A autora

Quando falamos em tempo de trabalho, não foi solicitado especificamente que o entrevistado estivesse atualmente desempenhando um cargo dentro de uma instituição bancária, mas sim que em algum momento da vida tenha exercido a função de bancário. Dessa forma, obtivemos 78% dos entrevistados com mais de 10 anos de profissão, o que representa um número significativo de profissionais mais experientes, o que guarda relação com as faixas etárias dos respondentes, preponderantemente de 30 a 49 anos.

#### 3.2.2 Presença e liderança de mulheres

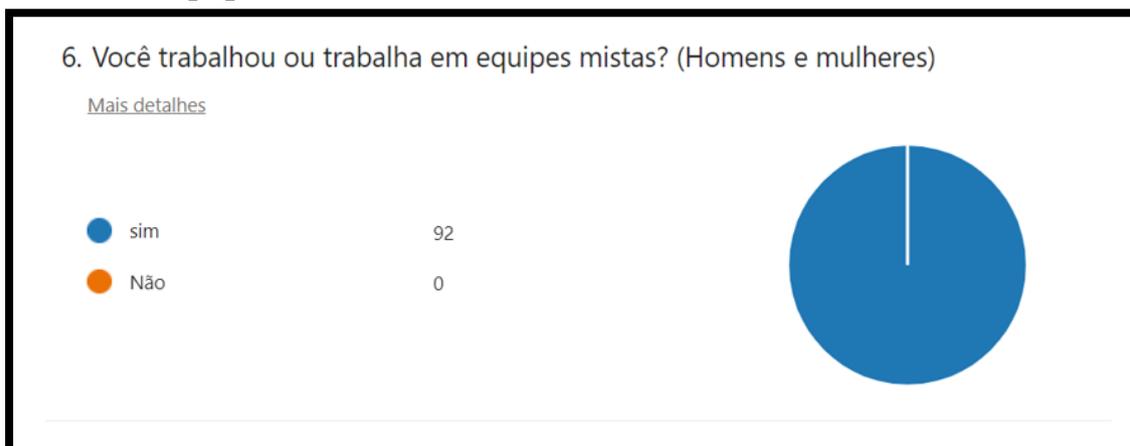
Nas questões a seguir, apresentamos um conjunto de questões que abordam questões sobre liderança no segmento bancário. São 11 questões no total, entre perguntas fechadas e abertas.

#### Gráfico 4 – Trabalho com mulheres



Fonte: A autora

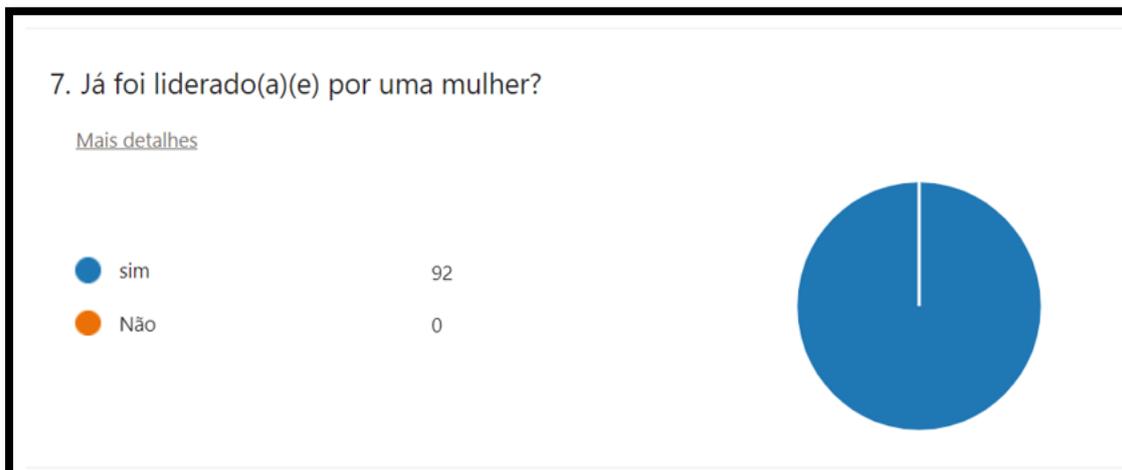
#### Gráfico 5 – Equipes mistas



Fonte: A autora

Nos dois gráficos acima (4 e 5) observamos a confirmação de que a presença da mulher no mercado trabalho em diversos segmentos está consolidada. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, no seu Guia de Estatística de Gênero, mais de 54% das mulheres brasileiras fazem parte da força de trabalho. Devemos também considerar que quando falamos da força de trabalho masculina, este índice é de mais de 73%, mesmo que a quantidade de homens no país seja inferior a de mulheres economicamente ativas. Portanto, nenhum dos entrevistados alegou nunca ter trabalhado com mulheres no ambiente corporativo bancário.

## Gráfico 6 – Liderança feminina



Fonte: A autora

Aqui vemos, que todos os respondentes afirmaram ter sido liderados por mulheres em algum momento da carreira, porém, como não se sabe quais os cargos ocupados por essas lideranças (se de alta hierarquia, por exemplo), porque não foi aprofundado no questionário, os dados não condizem com o já referido relatório de estatística de gênero do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE<sup>19</sup>. Este estudo retrata uma realidade em que 62,6% dos cargos gerenciais brasileiros estão ocupados por homens e apenas 37,4% por mulheres.

Se considerarmos os dados das pesquisas sobre liderança da mulher no segmento bancário, o cenário é ainda pior. Segundo pesquisa da GPTW, apenas 1% compõe a alta liderança e 44%, a média liderança no segmento bancário. O estudo ainda traz que apenas nove mulheres ocupam a presidência das 70 empresas mais bem ranqueadas para o trabalho feminino.

Para aprofundar a questão anterior, foi solicitado aos respondentes que relatassem as suas experiências com as lideranças femininas. As respostas destacam aspectos emocionais e racionais, mas principalmente refletem a percepção de uma liderança, independentemente do sexo, com qualidades e defeitos. Dos 92 respondentes, 54 descreveram sua experiência como boa, utilizando adjetivos como sensacional, muito boa, ótima, positiva, excelente, dentre outras.

<sup>19</sup> Mais informações em : [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)

Importante destacar que, em alguns desses relatos, os adjetivos positivos são sempre associados à compreensão, à humanidade, à delicadeza, poderíamos dizer qualidades que refletem, de acordo com Hirata, estereótipos de gênero, com visões sobre as mulheres ainda relacionadas ao papel ambiente privado. Há uma naturalização sobre a “delicadeza” e a “compreensão” femininas historicamente construída, e que também se reflete no mundo do trabalho e na divisão sexual do trabalho.

*Foi uma das experiências, mas maravilhosas que eu já tive na minha vida, sempre **compreendendo** o que sentimos e sendo **mais delicadas** quando o assunto requer uma atenção maior.*

*Foi a melhor experiência que tive até hoje, minha gestora era **super humana** e estava no dia a dia ajudando tanto em questão de trabalho quanto em questão pessoais.*

Há os que consideram que as mulheres líderes do passado eram mais esforçadas, “talvez por isso – por serem a mais – eram mais respeitadas”. Trata-se de outra percepção historicamente construída, sobre a mulher que precisa se esforçar além dos homens para ser respeitada.

*Para mim nunca houve (sic) diferenciação, eram líderes e ponto final, estavam junto, direcionaram, orientavam, cada um na sua forma. Suas vozes não eram silenciadas, pelo menos não ao meu ver, mas hj numa posição de liderança consigo entender que **talvez elas fossem além de suas expectativas** e portanto por isso estavam nessas posições, **talvez por isso - por serem a mais - eram mais respeitadas**. Sinto que hj o ambiente está mais nivelado, há bem mais mulheres na liderança, seguem fortes, mas não necessariamente diferenciadas, como assim eu percebia antes, comparados aos homens em geral.*

Alguns reconhecem a desigualdade entre gêneros, quando se observa a trajetória feminina na liderança no setor bancário: não há equidade dos cargos.

*A maior parte da minha trajetória bancária tive o prazer de ser liderada por mulheres em uma realidade onde a **liderança feminina ainda é minoria**.*

Do total de respostas, 21 consideraram a sua experiência com a liderança feminina normal, sem diferença em relação à masculina. Esse seria o ideal se a divisão sexual do trabalho não fosse uma realidade.

*Pude trabalhar com diversos perfis, uns bons outros nem tanto, mas nunca atrelei a condução do trabalho/ liderança por serem mulheres, e sim ao modelo de liderança adotado. Uma certeza é que mesmo com os perfis mais desafiadores pude aprender algo, mesmo que fosse o que não fazer com as minhas equipes.*

*Desde que eu comecei a minha carreira, há 15 anos, as minhas lideranças foram majoritariamente por mulheres, acredito que atípico dado cenários atuais.*

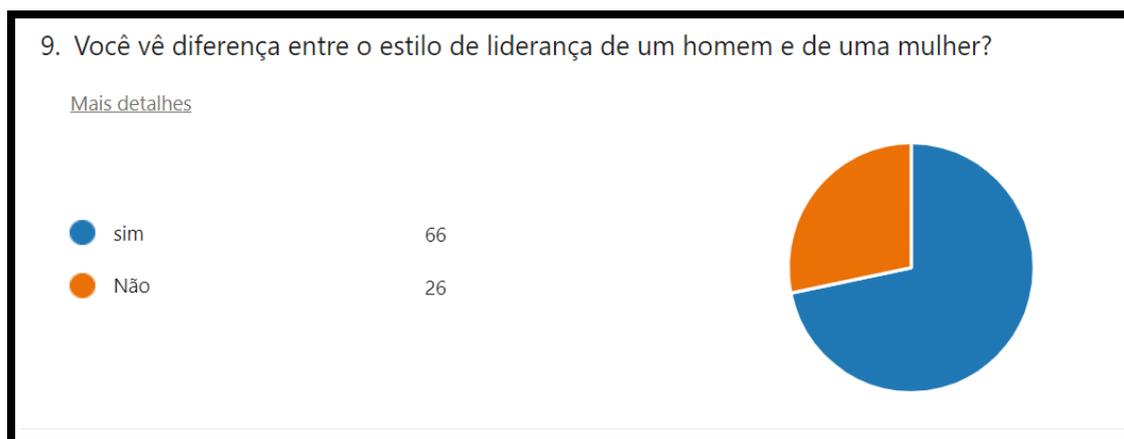
Por fim, 17 pessoas relataram uma experiência não muito agradável com líderes femininas. Algumas das razões estão relacionadas à jornada dupla da mulher, que acumulou o trabalho fora de casa com as trabalho doméstico, o que Beauvoir já mencionava na sua obra “O Segundo sexo” e Lipovetsky menciona quando se refere à terceira mulher, dividida entre o público e o privado. Dentre os relatos, tivemos inclusive um desabafo de uma respondente, que declarou ter sofrido assédio moral por parte de sua líder, e de uma outra que alega que mulheres são menos humanizadas que homens. Entre as justificativas, é que as mulheres são “competitivas”, que são autoritárias. Outros relatam que simplesmente não são boas líderes, sem justificar.

*Da minha parte, tranquilo, mas na época que fui liderado percebi que **as mulheres têm mais dificuldades na parte profissional**, porque na maioria das vezes elas **precisam dividir sua atenção com questões particulares e familiares**.*

*Tive 3 líderes femininas, com perfis diferentes. Observo que em **comum para ganharem voz** em reuniões tiveram muitas vezes que se **impor de forma mais firme**, o mesmo **acontecia com os liderados**.*

*Ruim, a minha percepção é de que **elas não são boas líderes**, embora eu acredite que possa ter tido apenas experiências ruins, e isso não reflita, necessariamente, a falta de aptidão das mulheres em liderar.*

## Gráfico 7 – Diferenças entre lideranças



Fonte: A autora

A maioria dos respondentes, 72%, disseram que existe uma percepção de diferença entre os 2 estilos de liderança, o feminino e o masculino. Quanto aos 26 respondentes que não veem diferença, apenas 10 são mulheres - todas com mais de 10 anos de experiência bancária. Levando em consideração que temos mais mulheres respondendo o questionário do que homens, podemos considerar, de uma forma geral, que um número maior de mulheres percebe sim uma diferença no estilo de liderança entre os gêneros.

A seguir, pedimos aos participantes para justificarem as suas respostas. Dentre os que responderam que há diferenças, apresentam muitas críticas e alguns elogios à liderança feminina. Mesmo tendo uma boa experiência com lideranças femininas, trouxeram justificativas negativas, associando-as a aspectos emocionais e que, em boa medida, podemos considerar maternos, já que são características que normalmente atribuímos a mães. Ou ainda trouxeram a questão da insegurança ou competitividade feminina, algumas vezes como se esses atributos fossem positivos. Quanto aos atributos masculinos, a maioria está associada à praticidade, objetividade, profissionalismo. Os adjetivos utilizados para qualificar tanto as lideranças femininas quanto as masculinas são associados a estereótipos.

*Sim, homens são mais práticos e objetivos.*

*Liderança com um homem é mais direta e objetiva.*

*Liderança com mulher é mais detalhista.*

***Homens não precisam provar sua capacidade profissional o tempo todo para seus times.***

***Acho que os homens são mais flexíveis.***

***Pela minha experiência, homens são mais práticos, racionais, voltados a resultado e mais fáceis de lidar em termos de gestão. Analisam o desenvolvimento do funcionário e entregas, como tem que ser.***

***A mulher, aparentemente, tem que ficar demonstrando a todo momento que é capaz, que pode, que merece!***

***Homens costumam ser mais práticos e mulheres um pouco mais detalhistas.***

***Em algumas vezes, um homem não tem a sensibilidade de saber, quando não estamos bem, ou quando precisamos de nós ausentar por causa de filhos....***

***Algumas [mulheres] tem inseguranças em vários aspectos da vida e preocupações que os homens não tem.***

***As mulheres são mais participativas e deixam expor os sentimentos***

***Liderança feminina costuma ser mais humanizada***

***Mulheres são mais próximas, mas também mais competitivas.***

Os respondentes que não veem diferenças dizem que diferença tem a ver com personalidade, não com gênero. Entre eles, podemos citar:

***O gênero não define o perfil.***

***Já tive experiências boas e ruins sendo liderado por ambos os gêneros. As diferenças estão mais na personalidade do indivíduo do que no gênero em si.***

***Líder e uma vocação independente do sexo.***

Na questão seguinte, perguntamos sobre as características da liderança ideal. As características indicadas na pergunta foram baseadas nos indicadores trazidos por Charan (2012). Utilizamos a *escala likert* sendo que o número 1 foi atribuído para características menos essenciais e 5 as mais essenciais.

**Gráfico 8 - Característica da liderança ideal**



Fonte: A autora

Quanto pedimos para os respondentes definirem as características necessárias para uma boa liderança, vemos a boa comunicação, com 79%, e a escuta ativa, 76%, como as mais bem avaliadas, seguidas da empatia, 65%, e compreensão, 64%. Novamente aparecem as características emocionais e maternas como mais essenciais, só que agora associadas à liderança ideal. Vemos que, independentemente do sexo, tempo de experiência bancária ou mesmo afinidade com liderança feminina, há uma busca por aproximação e humanização das lideranças, que na descrição da questão anterior foi estigmatizada e atribuída como características femininas.

Chegando num ponto talvez de divergência dos respondentes mais de convergência na expectativa geral, que entende que capacidade técnica não é o diferencial de um líder inspirador. Talvez aí possamos vislumbrar a liderança desejada pelos respondentes.

Na pergunta aberta seguinte, a questão foi sobre o perfil da liderança no setor financeiro. Enquanto na pergunta anterior os respondentes deixaram claro que inovação, racionalidade e objetividade não seriam as características principais de um líder ideal, quando pedimos para eles descrever este líder no mercado financeiro, acabamos por ter uma descrição oposta. Segundo a maior parte dos respondentes, 63%, a liderança profissional no mercado financeiro é associada ao ser prático, focado em resultados e com uma boa visão globalizada e estratégica do negócio – características que são mais associadas ao masculino. Algumas manifestações extraídas da pesquisa:

*Muito focado em número e pouco em pessoas.*

*Pragmático. No setor financeiro as decisões são baseadas em números.*

*Focado em resultado, devido a característica do setor, que pede pessoas com foco em entrega.*

*Ativo, resultadista e histriônico.*

*Tem que ser uma pessoa com visão globalizada... que esteja acompanhando a evolução do mercado e buscando aprimorar sempre... pois esse ramo necessita de pessoas enérgicas ... e que conheçam o mercado.*

*Alguém focado por metas.*

*Objetivo.*

*Um líder focado em resultados porque é o foco principal das organizações.*

*Uma pessoa com visão estratégica e inovadora com olhar aberto para as mudanças constantes no mercado.*

Na sequência, solicitamos quais dicas os respondentes dariam para atuar em liderança financeira. A empatia está ao lado do equilíbrio emocional e do aperfeiçoamento técnico.

*Equilíbrio emocional.*

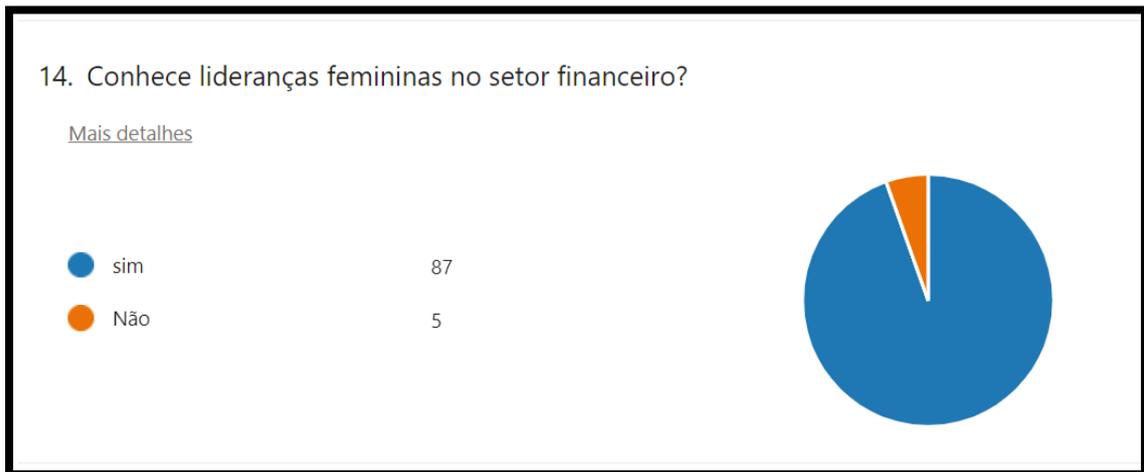
*Seja você e cuidado com os colegas de trabalho.*

Usar mais a *empatia* e ter *escuta ativa*.

Um líder além de ser muito *bem-preparado*, necessita principalmente ter *gestão de pessoas*.

Existe *empatia* com os funcionários, porém o *cumprimento das metas* tem um nível elevado de relevância.

### Gráfico 9 - Identificação de lideranças femininas



Fonte: A autora

Neste caso 95% dos entrevistados declararam conhecer lideranças femininas no setor financeiro. Os 5 declarantes que não conhecem lideranças femininas no setor financeiro disseram que já foram liderados por mulheres. Aqui teríamos duas causas possíveis: a primeira, que a liderança feminina fez parte de um outro momento da carreira fora do segmento bancário, e a segunda, que de alguma forma não reconhecem a mulher que os liderou como uma liderança no segmento financeiro.

Para completar a questão, perguntamos sobre exemplos de lideranças femininas. As 4 respostas sem indicação de exemplos estão entre a 5 pessoas que na questão anterior declararam não conhecer lideranças femininas no setor financeiro.

Algumas respostas trouxeram mais de um exemplo de liderança feminina em organizações bancárias. Dos 88 respondentes, 32 foram indicações a **Glauçimar Peticov**<sup>20</sup>, diretora executiva do Banco Bradesco, com vasta experiência em recursos humanos, sustentabilidade e gestão de pessoas. A executiva possui presença considerável no LinkedIn, com mais de 45 mil seguidores, utilizando a rede para divulgação da

<sup>20</sup> LinkedIn: [\(31\) Glauçimar Peticov | LinkedIn](#)

organização na qual trabalha e para ativismo feminista, com destaque para a função de embaixadora de um programa de mentoria para mulheres chamado “Nós por elas”, do Instituto Vasselo Goldoni, IVG<sup>21</sup>, que já promoveu a mentoria de mais de 4 mil mulheres no Brasil, porém, tem uma base de 21 mil inscritas.

Essa questão trouxe líderes de diversas áreas em diversas empresas e organizações bancárias, dentre elas Nubank, Banco Bradesco, Banco Itaú, Banco do Brasil e Citigroup. Quanto aos nomes citados, mais 3 líderes foram citadas por 6 respondentes cada: Cristina Junqueira<sup>22</sup>, Walkiria Schirrmeister Marchetti<sup>23</sup> e a autora desta dissertação<sup>24</sup>.

Cristina Junqueira é co-fundadora do Nubank e ex-diretora do Itaú. Em 2021 tornou-se a segunda mulher mais rica do país, segundo a revista Forbes, ficando atrás apenas de Luiza Trajano, dona do Magazine Luiza, também considerada um exemplo de executiva de sucesso, empreendedora e mulher que se estabeleceu em sua carreira pelo mérito.

As outras duas líderes, citadas por outros 6 respondentes cada, atuam no Banco Bradesco, assim como a Glaucimar Peticov, e apresentam em suas redes sociais e profissionais postagens de incentivo à igualdade de gênero, uma delas é a diretora executiva de TI, Walkiria Schirrmeister Marchetti, com um pouco mais de mil seguidores no LinkedIn, e a outra, é a autora desta dissertação. As indicações nos parecem ter sido feitas a partir da visibilidade dessas mulheres na mídia e nas redes sociais, de um lado, e de outro, podemos inferir que no grupo pode haver mais pessoas ligadas a uma das instituições bancárias.

### **3.2.3 Comunicação e liderança**

A primeira questão do terceiro eixo de perguntas é sobre como os participantes conheceram os exemplos de lideranças femininas no segmento financeiro citados por eles. Conforme o gráfico 10, a maioria, 46 pessoas, declarou ter sido liderada pela mulher referida na questão anterior, em segundo lugar, a fonte de informação são os meios de

---

<sup>21</sup> LinkedIn: [\(31\) IVG - Instituto Vasselo Goldoni: visão geral | LinkedIn](#)

<sup>22</sup> LinkedIn: [\(31\) Cristina Junqueira | LinkedIn](#)

<sup>23</sup> LinkedIn: [\(31\) Walkiria Schirrmeister Marchetti | LinkedIn](#)

<sup>24</sup> LinkedIn: [\(31\) Cinara Freitas | LinkedIn](#)

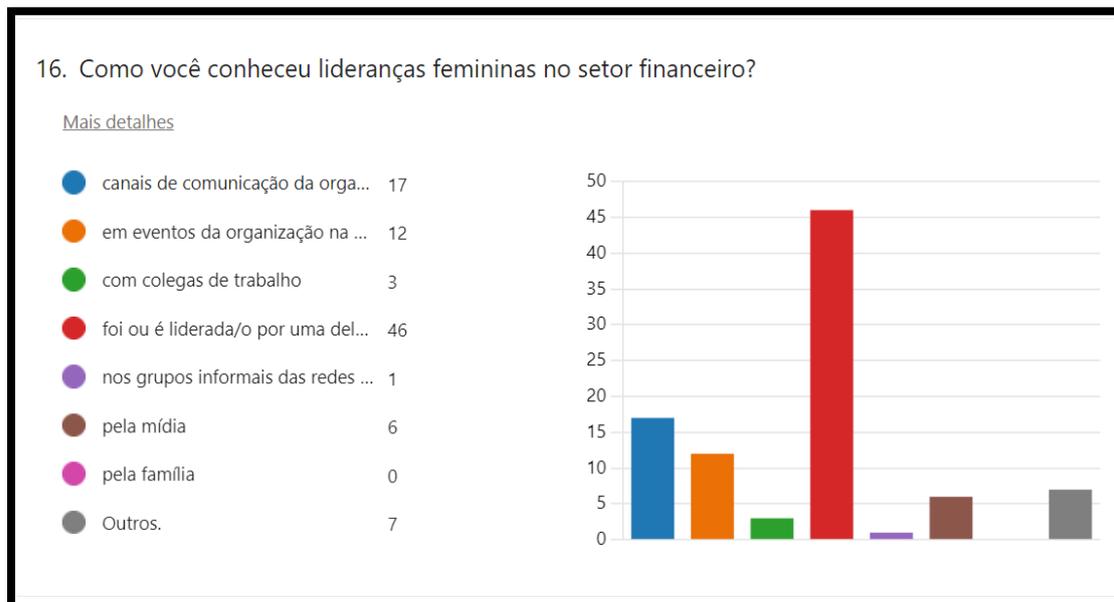
comunicação da organização em que atua, em terceiro, em eventos da própria empresa. Somados segundo e terceiro lugares, somam 29 respondentes.

O fato de as lideranças femininas serem mais conhecidas a partir de relacionamento diretos entre lideranças e liderados/as implica que há um avanço na presença das mulheres, especialmente na média liderança – menos lembradas quando se solicita aos respondentes que indiquem um exemplo de liderança feminina no segmento bancário.

No caso de serem indicados os canais de comunicação e os eventos das organizações como fontes de exemplos de lideranças femininas, pode indicar que essa tem sido uma pauta importante nas organizações (quer seja pela obrigatoriedade do ponto de vista da legislação, quer seja pela pressão de movimentos sociais ou da imprensa). Nesse sentido, como diz Kunsch (2006), a comunicação é inerente às organizações, e a comunicação interna é um dos aspectos estratégicos do composto comunicacional. Portanto, pensar na presença das lideranças femininas nos canais de comunicação deve também passar pela avaliação das abordagens feitas nessas comunicações, internamente e externamente, considerando também que a mídia tem papel importante na visão sobre as lideranças femininas.

É preciso ter consciência e cuidados para evitar o reforço a percepções estereotipadas, que nada colaboram para que avancemos no debate e conscientização sobre a questão feminina no ambiente de trabalho. Claro que a comunicação nas organizações reflete a sociedade patriarcal ainda dominante, mas a equidade de gênero no ambiente de trabalho só será conquistada se houver um esforço conjunto – de leis, de educação, de movimentos sociais – que certamente podem pressionar as organizações a mudarem a sua cultura. Como dizem Terra, Dreyer e Raposo (2021), não dá para pensar empatia, confraternidade e igualdade sem transformação cultural – e isso está diretamente relacionado a aptidão, disponibilidade e disposição dos sujeitos e sujeitas nas diversas instâncias da vida, como também nas organizações.

## Gráfico 10 – Como conheceu a liderança feminina



Fonte: A autora

Na questão seguinte, sobre como melhorar a comunicação das organizações no setor financeiro, no geral, as respostas mostraram que há busca por uma comunicação mais amigável, transparente, empática, clara, ágil e simples. Que reflita a cultura e que ofereça um canal aberto a todos de forma igual, independentemente da hierarquia, porém, considerando que a mediação feita por lideranças é essencial, conforme mencionado por Terra, Dreyer e Raposo (2021, p. 73): “... transparência e diálogo são atributos importantes em todos os níveis da organização e em especial entre os líderes (que devem exercer de forma visível os comportamentos desejados) e na média gerência (elo fundamental entre a alta gestão e a linha de frente).

*Um fluxo melhor de comunicação pra que os comunicados que forem enviados sejam mais eficazes.*

*Saber traduzir o técnico de forma social e inclusiva.*

*Categorização de comunicação por frentes, ex. ESG /Negócio/ Ética / etc.*

*Canais mais ágeis, linguagem mais simples e quebra de hierarquia.*

*Menos preciosismo.*

*Feedbacks periódicos; Treinamentos para os gestores sobre **comunicação não violenta, diversidade e comunicação assertiva**; Valorização de diferentes opiniões; Redes de comunicação interna para aproximar os funcionários.*

*Para **processos**: Reorganização de conteúdo em procedimentos e regras com uma **linguagem menos técnica**. Para **pessoas**: utilizar **mais de um canal de comunicação**.*

A última questão aberta é sobre como ser ouvido nas organizações. Há respostas muito próximas das indicadas na pergunta anterior, de como melhorar a comunicação. Basicamente a liderança para ser mais ouvida tem que melhorar a sua comunicação sendo mais empática, clara, transparente e não agressiva, conforme exemplos abaixo, o que nos remete novamente a Kunch (2006) e Terra, Dreyer e Raposo (2021)

*A **liderança** só vai ser **ouvida** a partir do **tratamento humilde** e de **equipe**.*

*Quando a liderança conseguir **escutar as pessoas da sua equipe**.*

*Procurar **falar de. Forma. Clara. E OBJETIVA**.*

*Com **compreensão** e cativando uma liderança **sem medo e com respeito**.*

*Valorizando o que há de melhor em cada um de seus subordinados.*

*Não pode **faltar ética, transparência** o tempo todo.*

*Tendo **empatia** com os demais funcionários e muitas vezes agindo mais **como amigo** e não como chefe, trocar um **papo mais descontraído e sem cobranças**.*

*Isso se traduz em **transparência**.*

*Com **paciência** e se demonstrando conhecedor é **parceiro!** Saiba montar **um time** e não um grupo.*

*Sabendo **escutar**.*

*Dando **espaço e voz** para seus liderados.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a revisão bibliográfica inicial, pudemos verificar que a presença da mulher no mercado de trabalho teve uma evolução ímpar no último século, em especial nas cinco últimas décadas. Quando se trata de liderança feminina, mais especificamente nas duas últimas décadas.

Os movimentos feministas tiveram um papel essencial no avanço da presença feminina no mercado de trabalho, nas conquistas sociais e na autoconsciência de que vivemos em uma sociedade desigual, em que o feminino sempre foi oprimido pelos valores do patriarcalismo. Temos uma dívida histórica em relação às mulheres, como analisa Hirata e Maruani (2003), e Abreu, Hirata e Lombardi, que nos ajuda a entender o processo cultural da divisão sexual do trabalho, e como qualidades sobre o trabalho feminino ainda são exigidas e percebidas a partir de uma perspectiva opressora e de papéis atribuídos, nos quais a liderança feminina ainda se confunde com os valores da maternidade e do âmbito do privado.

Pudemos também verificar que as conquistas ainda devem superar os dilemas entre o trabalho e as tarefas domésticas, a jornada dupla. Beauvoir (2019) e Lipovetsky (1997), ao abordarem as demandas domésticas e profissionais da mulher, mostram a sobrecarga, a dualidade de papéis e as dificuldades no processo de migração do papel de esposa, mãe e dona de casa, para o de funcionária e líder no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo. Essa mulher agora é independente financeiramente, mas também é indeterminada, ainda submetida ao domínio de uma sociedade masculina.

Quem sabe estejamos avançando para uma quarta mulher, que ainda se divide entre a esfera pública e a privada, porém, já conhece mais os seus direitos. Que se define corajosa o suficiente para fazer suas escolhas. E está cansada de ser considerada forte. Que promove e busca uma sociedade mais inclusiva e está pronta para colher o fruto do seu trabalho, sem precisar passar por cima de outra, pelo contrário, se cerca de sororidade, busca a consciência do coletivo, e se apoia na diversidade. Esta nova mulher está adquirindo a capacidade de sonhar e sabe que a sua vulnerabilidade a torna mais forte, que suas renúncias fazem parte de suas escolhas e que não deve ser julgada por elas. Que vai além das expectativas, se quiser. E se não for, está tudo bem, pois não aceitará mas, como suas, as cobranças da sociedade.

Por isso a comunicação no ambiente do trabalho, das organizações, se torna cada vez mais essencial, mais do que estratégica, tornando-se um diferencial no processo de percepção da liderança – e do exercício da liderança. Já que o comunicador tem o papel de informar, capacitar, inspirar e engajar (TERRA, DREYER e RAPOSO, 2021, p 78), as empresas que possuem comunicação clara, objetiva, idônea e, principalmente, compatível com a cultura e os valores contemporâneos assumidos e proclamados, terão lideranças mais fortes, que têm mais chances de não serem julgadas pelo gênero, ou por falsas qualidades que só reforçam preconceitos. Ter empatia, ser cuidadosa, acolher o outro, entre outras qualidades atribuídas pelos participantes nesta pesquisa, não devem ser atributos somente de lideranças femininas.

Retomando o objetivo principal desta dissertação, ao nos propormos a identificar a percepção de colaboradores do setor bancário sobre as lideranças femininas, pudemos verificar que ainda existe diferenciação/incoerências na percepção das vozes femininas, bem como a própria projeção destas mulheres. Como se viu, há uma idealização sobre lideranças manifestada entre os participantes, que se volta ao acolhimento das demandas dos funcionários, ao diálogo, à comunicação, porém, quando se trata do segmento bancário, os predicados mais valorizados são a racionalidade, a objetividade. Inferimos que por ser o segmento bancário majoritariamente masculino em termos de liderança – lembremos que as mulheres que ocupam cargos mais elevados estão em desvantagem em relação ao domínio masculino, como nas pesquisas apresentadas – predominam na visão dos participantes da pesquisa as qualidades contrárias às que se almeja em uma boa liderança.

Quando falamos de organizações financeiras ainda vemos por parte dos liderados a busca pelo líder ideal (CHARAN, 2012), com muitas qualidades, mas que no fundo precisam ter como característica essenciais uma boa comunicação aliada à empatia.

Assim, a nossa hipótese de que a baixa ocupação por lideranças femininas de cargos executivos nas organizações bancárias leva a uma comunicação dessas lideranças menos efetiva e uma percepção menos positiva das mulheres, geralmente associadas a divisão sexual do trabalho e do poder, conforme Hirata (2018), não pode ser comprovada, pois entendemos que as contradições sobre o que se pensa sobre lideranças, lideranças no segmento bancário e mulheres em lideranças no setor são questões que devem ser mais aprofundadas, estando relacionadas ao que se considera liderança, como as pessoas a definem, e como a divisão sexual do trabalho está presente na cultura brasileira. A

comunicação organizacional acaba reproduzindo essa divisão por meio de estereótipos. Porém, devemos destacar que uma comunicação que contemple a diversidade, respeitando as diferenças, e a presença feminina na liderança de setores como o bancário, poderá colaborar para superar estereótipos e produzir uma mudança na percepção das vozes femininas nas organizações desse e de outros segmentos de trabalho.

Enquanto atribuímos características distintas de liderança, vinculadas ao gênero do líder, iremos usar vieses historicamente construídos e culturalmente estabelecidos, advindos de sociedade patriarcal que infelizmente ainda vivemos. Ainda teremos que explicar que o feminismo não é o oposto do machismo, e que não reconhecer a existência das diferenças é negar a história e a cultura. Precisamos avançar.

## Referências

ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais** – organizadoras. São Paulo, SP: Boitempo, 2016.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo: fatos e mitos**. Rio de Janeiro, RJ: editora nova Fronteira, 2019.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. A condição feminina e a violência simbólica. Rio de Janeiro, RJ: Record, 1998.

BUTLER, J. 2003. Problemas de gênero Feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

CANABARRO, J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. Revista de Gestão e Secretariado, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CHARAN, Ram. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo, SP: Elsevier, 2012.

CONNELL, Raewyn & PEARSE, Rebecca. Gênero: uma perspectiva global. São Paulo, SP: Nversos, 2015.

DIEESE. **Resultado das Movimentações no Setor Bancário em 2022**. Análise do Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Pesquisa do Emprego Bancário, Número 19 – Fevereiro/2023. Disponível em: <https://www.sindbancarios.org.br/index.php/setor-bancario-fecha-2022-com-saldo-positivo-de-emprego/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

FEIJÓ, Janaina. A participação das mulheres negras no mercado de trabalho. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/participacao-mulheres-negras-mercado-trabalho>. Acesso em 6 jun. 2023.

HIRATA, Helena. Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo, SP: Boitempo, 2012.

HIRATA, Helena; MARUANI, Margareth. **As Novas Fronteiras da Desigualdade**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Media & Jornalismo, v. no 2018, n. 33, p. 13-24, 2018.

LAGARDE, Christine e OSTRY Jonathan D., “Os ganhos econômicos da inclusão de gênero: bem maiores do que você imaginava” (2018) <https://www.imf.org/pt/Blogs/Articles/2018/11/28/blog-economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought> Acesso em 10/03/2023.

LEAL, Tatiane. **A invenção da sororidade: sentimentos morais, feminismo e mídia**. 2019. Tese de Doutorado (Programa de PósGraduação em Comunicação e Cultura) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

LIPOVETSKY, Gilles. A terceira mulher. Permanência e revolução do feminino. Lisboa, PT: instituto Piaget, 1997.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação**: projetos, ideias, práticas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

PINSKI, Carla Bassaneri & PEDRO, Joana Maria (ORGS). Nova história das mulheres. São Paulo, SP: Contexto, 2012.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?**. Belo Horizonte: Letramento, 2017. (Feminismos Plurais).

SILVA, Joasey Pollyanna Andrade DA; CARMO, Valter Moura do; RAMOS, Giovana Benedita Jaber Rossini. As quatro ondas do feminismo: lutas e conquistas. Revista de Direitos Humanos em Perspectiva, v. 7, n. 1, p. 101–122, jan/jul.2021. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/direitoshumanos/article/view/7948/pdf> Acesso em 04 jun. 2023

SILVA, Mariana Pazzine. “Mulher poder: percepções de líderes femininas nas organizações” (2014), <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121244/000756022.pdf;sequence=1> Acesso em 10/03/2023.

TERRA, Carolina & DREYER, Bianca Marder & RAPOSO, João Francisco. Comunicação Organizacional. **Práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo, SP: Summus editorial, 2021