

ARTIGO

Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil

MARIANE SANTIAGO DE SOUZA¹ANDRÉ LUIS SILVA¹¹ UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) / FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA, SÃO PAULO – SP, BRASIL*Resumo*

Esta pesquisa identifica os desafios profissionais enfrentados por mulheres que ascenderam a posições de alta liderança no Banco Central do Brasil (BCB). Trata-se de uma análise qualitativa exploratória, cuja coleta de dados empíricos se deu por entrevistas semiestruturadas com 13 mulheres que ocupam cargos de alta liderança no órgão público em questão. O conjunto de dados foi interpretado com o auxílio da técnica de categorização temática. Os resultados indicam uma série de manifestações de estereótipos de gênero na instituição investigada, os quais contribuem para configurá-la como um ambiente potencialmente constrangedor, incômodo e, por vezes, desestimulante para a carreira das mulheres. Uma vez que há relatos de que essas manifestações ocorreram em processos formais de seleção do banco, essa prática parece se encontrar, em algum nível, enraizada na cultura organizacional da instituição. Este artigo contribui para o entendimento de que o conceito de “teto de vidro” parece singelo demais para abarcar todas as nuances que interferem na trajetória de carreira das mulheres na alta liderança do serviço público. Ao fim, articulam-se reflexões sobre as diversas barreiras encontradas pelas mulheres que, a despeito dos desafios encontrados numa espécie de labirinto profissional, conseguiram ocupar posições de alta liderança numa instituição pública brasileira.

Palavras-chave: Gênero. Liderança. Teto de vidro. Labirinto profissional.

*Women in high leadership positions at the Central Bank of Brazil**Abstract*

This research identifies the professional challenges faced by women who have risen to high leadership positions at the Central Bank of Brazil. It is an exploratory qualitative research whose empirical data were collected through semi-structured interviews with 13 (thirteen) women who occupy high leadership positions in the bank. The data set was interpreted with the aid of the thematic categorization technique. The results indicate a series of manifestations of gender stereotypes in the institution, which contribute to configuring it as a potentially embarrassing, uncomfortable, and sometimes discouraging environment for women's careers. Since there are reports that these manifestations occurred within the bank's formal selection processes, this practice seems to be, at some level, rooted in the institution's organizational culture. This research contributes to the understanding that the glass ceiling concept seems too simple to encompass all the nuances that interfere with the career path of women in the top leadership of public service. Finally, this article articulates reflections on the various barriers encountered by women who, despite the challenges encountered in a kind of professional labyrinth, managed to occupy high leadership positions in a Brazilian public institution.

Keywords: Gender. Leadership. Glass ceiling. Professional maze.

*Mujeres en la alta dirección del Banco Central do Brasil**Resumen*

Esta investigación identifica los desafíos profesionales que enfrentan las mujeres que han ascendido a posiciones de alto liderazgo en el Banco Central do Brasil. Se trata de una investigación cualitativa exploratoria, cuyos datos empíricos fueron recolectados a través de entrevistas semiestruturadas con 13 (trece) mujeres que ocupan altos cargos de dirección en el organismo público en cuestión. El conjunto de datos fue interpretado con la ayuda de la técnica de categorización temática. Los resultados indican una serie de manifestaciones de estereotipos de género en la institución investigada, que contribuyen a configurarla como un ambiente potencialmente vergonzoso, incómodo y en ocasiones desalentador para la carrera de las mujeres. Dado que existen reportes de que estas manifestaciones ocurrieron dentro de los procesos formales de selección del banco, esta práctica parece estar, en algún nivel, arraigada en la cultura organizacional de la institución. Esta investigación contribuye a la comprensión de que el concepto de techo de cristal parece demasiado simple para abarcar todos los matices que interfieren en la carrera de las mujeres en la alta dirección del servicio público. Al final, este artículo articula reflexiones sobre las diversas barreras encontradas por mujeres que, a pesar de los desafíos encontrados en una especie de laberinto profesional, lograron ocupar altos cargos de liderazgo en una institución pública brasileña.

Palabras clave: Género. Liderazgo. Techo de cristal. Laberinto profesional.

INTRODUÇÃO

A presença e a atuação profissional de mulheres nas mais diferentes organizações vêm aumentando gradativamente ao longo das últimas quatro décadas. Entre 1990 e 2019, a participação feminina no mercado de trabalho cresceu de 34,8% para 54,3% (Feijó et al., 2022). Contudo, ainda é possível identificar uma tímida presença feminina ocupando postos de alta liderança (World Economic Forum [WEF], 2022). Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que, em 2019, a proporção de mulheres em posições gerenciais foi de 37%, frente a 63% de homens que exercem posições gerenciais (IBGE, 2020). Ainda que a presença feminina em conselhos de administração e empresas privadas seja apontada como prática mais recorrente nas organizações (Infomoney, 2022), a ocupação desses postos por mulheres não chega a 20% do total de posições dessa natureza disponíveis no Brasil (Felippe, 2022).

Essa configuração do contexto das organizações privadas no Brasil é encontrada, de modo similar, no setor público brasileiro (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [Ipea], 2020). Ao examinarmos os números de ocupação de posições de liderança em órgãos do Poder Executivo, notamos que, apesar do aumento gradual do quantitativo de mulheres ocupando cargos efetivos em instituições públicas, entre 2002 e 2020, a presença feminina nas posições de liderança desses órgãos foi consideravelmente inferior à dos homens (Ipea, 2020). Em 2017, somente 16% dos cargos de direção e assessoramento superior (DAS) de nível 6 eram ocupados por mulheres, enquanto, no nível 1 desses cargos, a proporção era de 52% (Ipea, 2020). Ou seja, no nível 6, aquele mais diretamente responsável pela tomada de decisão em nível estratégico, a proporção de mulheres é muito inferior à do nível 1, mais ligado à tomada de decisão gerencial e intermediária. Os dados levantados pelo Ipea (2020) mostram que ainda não há paridade no que se refere às posições de liderança no topo das organizações públicas.

Ao centralizarmos o foco especificamente no caso do Banco Central do Brasil (BCB), vemos que o órgão tem 77% dos cargos ocupados por homens e 23%, por mulheres (Portal da Transparência, 2022). Essa proporção não é mantida quando se consideram os postos de alta liderança: a diferença chega a 88% no maior nível hierárquico. Ou seja, no BCB, as mulheres ocupam apenas 11% das posições de liderança disponíveis (BCB, 2022).

Contextos com desproporção de mulheres em postos de alta liderança, como o encontrado no BCB, tem incentivado o debate sobre os possíveis desafios que essas mulheres estão enfrentando em suas trajetórias profissionais até atingirem, se é que conseguem atingir, posições de alta liderança (Henderson et al., 2016). Essas barreiras tendem a ser nomeadas sob a alcunha “teto de vidro” (Powell, 1999). Em linhas gerais, remetem à metáfora de que, embora as mulheres saibam quais são os postos de alta liderança na hierarquia organizacional, não conseguem ascender a eles, por mais que tenham qualificações técnicas, educacionais e de produtividade compatíveis com as dos homens (Vaz, 2013).

Considerando a articulação apresentada nesta introdução, e de modo a contribuir para o debate sobre as interfaces entre mulheres, postos de alta liderança e serviço público, este estudo tem o objetivo de identificar os desafios profissionais enfrentados por mulheres que ascenderam a posições de alta liderança no BCB, a despeito das inúmeras barreiras que tendem a dificultar esse caminho de ascensão profissional.

REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

De modo a endereçar interfaces entre os temas “mulheres”, “alta liderança”, e “BCB”, neste quadro referencial teórico-empírico, indicamos as premissas conceituais que embasam a discussão temática da pesquisa. Essa indicação orienta, portanto, o processo de análise dos dados coletados em campo, realizado numa seção posterior deste artigo.

Em linhas gerais, trabalhamos com 2 assuntos principais que apoiam o desenvolvimento da investigação. Num primeiro momento, abordamos o tema “Mulheres, alta liderança e serviço público”. Nessa seção, ocupamo-nos da contextualização empírica da pesquisa, no que diz respeito à presença e à ocupação de mulheres no setor público brasileiro. Complementamos o assunto com a classificação institucional que identifica os cargos de chefia, direção e assessoramento no serviço público, classificação que adotamos como critério para escolha das participantes da pesquisa. Com a contextualização articulada nessa seção, temos melhores condições de compreender minúcias das vivências profissionais enfrentadas por mulheres em cargos de alta liderança no serviço público.

Na sequência, discorreremos sobre os aspectos teóricos acerca “Do ‘teto de vidro’ à metáfora do labirinto profissional”. Nessa seção, falamos dos desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, não apenas o vivenciado no setor público. Essa parte é relevante porque articula, teoricamente, a presença de estereótipos de gênero no ambiente de trabalho que, invariavelmente, dificultam as trajetórias profissional das mulheres. Essas barreiras costumam ser nomeadas “teto de vidro”. No entanto, avançamos na discussão desse conceito agregando a ideia de “labirinto profissional”, de modo a reforçar que as barreiras profissionais vivenciadas pelas mulheres apresentam complexidades para, além dos desafios de ascenderem na hierarquia organizacional.

MULHERES, ALTA LIDERANÇA E SERVIÇO PÚBLICO

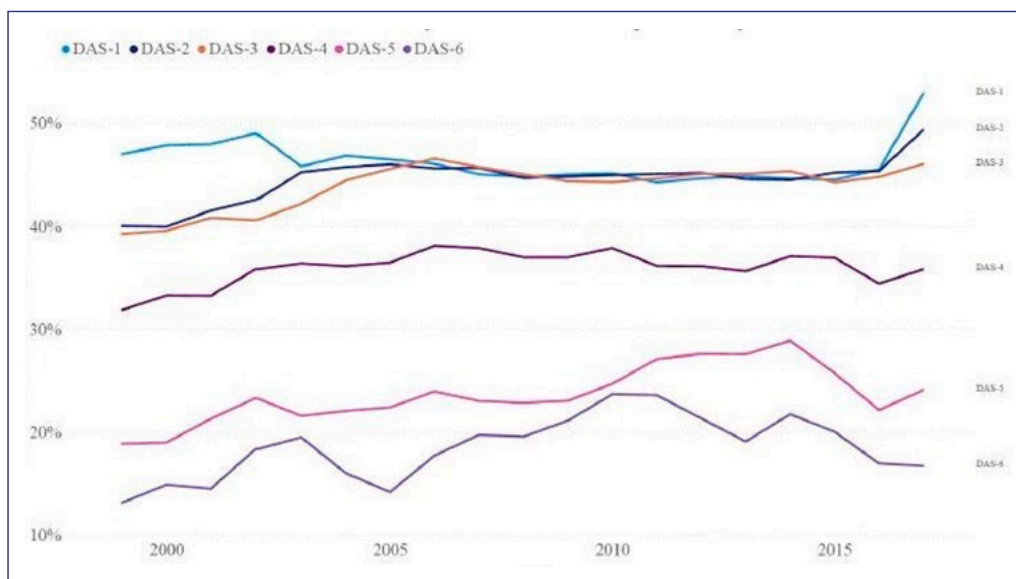
Considerar o crescimento da presença de mulheres nesse setor público é, de certa forma, acompanhar o aumento delas no setor privado (I. C. Silva et al., 2019). No período de 1986 a 2017, por exemplo, o setor privado apresentou um sensível aumento de participação de mulheres no mercado de trabalho brasileiro, ao apontar um crescimento de 32,1% para 43,3% (Lopez & Guedes, 2020). Já no setor público, os níveis de ocupação por mulheres atingiram 59,3% de postos de trabalho em 2017, se considerarmos todas as esferas federativas no Brasil (Lopez & Guedes, 2020). Nos últimos 35 anos, é tendência o crescimento da ocupação dos postos de trabalho por mulheres no setor público (Souza et al., 2019). Contudo, no setor público, as mulheres já ocupam a maioria das vagas existentes, em comparação com os homens (Ipea, 2020), uma caracterização contrária ao que é identificado no setor privado (I. C. Silva et al., 2019).

Aqui, é preciso explorar as peculiaridades determinantes para que essa seja a realidade encontrada no serviço público (Escola Nacional de Administração Pública [Enap], 2006; IBGE, 2022). As mulheres são ampla maioria nas esferas municipais e estaduais (Ipea, 2020). Uma explicação para esse dado seria o reconhecimento de que algumas carreiras numerosas na administração pública ainda são, predominantemente, ocupadas pelo público feminino (Freitas, 2015). Um exemplo seriam os postos de trabalho nas funções de magistério ou enfermagem (Lopez & Guedes, 2020).

A predominância de mulheres em certos postos de trabalho e no quantitativo de vagas geral do setor público brasileiro nas esferas municipais e estaduais, não se reproduz ao analisarmos a ocupação dos cargos de DAS na esfera federal da administração pública brasileira (Ipea, 2020). Numa instituição pública da administração direta, autárquica e fundacional, os DAS, convertidos em 2021, são os cargos em que seu ocupante é responsável pelas atribuições de direção, chefia e assessoramento (Lei Complementar nº 175, 2021). São posições ocupadas mediante nomeação, de caráter provisório, e podendo ou não ser ocupadas por servidores de carreira (Vaz, 2010).

A seguir, o Gráfico 1 detalha a distribuição de mulheres ocupantes de cargos DAS por ano e cargo. Vale observar que os cargos na escala DAS-1 são os mais baixos hierarquicamente, enquanto os DAS-6 são os de nível mais alto (Ipea, 2020).

Gráfico 1
Porcentagem de mulheres em DAS por ano e cargos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do Ipea (2020).

Como podemos observar, o Gráfico 1 mostra que, em 2017, o nível hierárquico mais alto de um posto de liderança no setor público, o DAS-6, foi ocupado por apenas 16% das mulheres atuantes no serviço público brasileiro. Além disso, o Gráfico 1 também mostra que somente no nível de DAS-1, o mais baixo hierarquicamente, é que a presença feminina é superior a 50%. A maioria esmagadora dos cargos em nível DAS-5 e DAS-6, os de ocupações hierárquicas mais altas e, portanto, com maiores remuneração e poder estratégico decisório, tem ocupação predominantemente masculina.

Apesar de o Gráfico 1 sugerir uma leve tendência de subida nas proporções de mulheres que ascendem a postos de alta liderança no setor público, na hierarquia organizacional do próprio setor, esse movimento ainda se mostra lento e irregular. Uma das razões para isso talvez seja, a constatação de que a permissão para livre nomeação aos cargos DAS detém uma conotação política na ocupação desses postos, de modo que o perfil de ocupantes dessas vagas reflete não somente as possíveis desigualdades de gênero no mercado de trabalho do setor público, mas também no campo político que atravessa esses espaços (Abreu & Meirelles, 2012).

Se bem que as mulheres sejam a maioria do efetivo total de servidores no setor público brasileiro (Ipea, 2020), considerando 2017 o ano de referência, ainda há uma sub-representação dessas profissionais em postos de alta liderança, ou seja, em cargos DAS (Ipea, 2020). De alguma forma, essa evidência sugere que, mesmo em órgãos públicos, cujo acesso à carreira se dá por meio de concurso de provas e títulos (Lei Complementar nº 175, 2021), ainda existe uma defasagem expressiva da ocupação por mulheres em postos de alta liderança em órgãos dessa natureza.

Cientes dessa sub-representação de mulheres em cargos de alta liderança no setor público, alguns estudos já endereçam o debate sobre essa questão. Por exemplo, em 2006, um estudo da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) realizou 24 entrevistas com ocupantes de cargos DAS e com 2 ministras à época: da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), e da Secretaria de Políticas de Promoção para a Igualdade Racial (Seppir). O objetivo foi investigar as causas da discrepância entre homens e mulheres em posições de alta liderança no setor público. Entre os resultados alcançados, houve a constatação de que havia uma falsa percepção de que a presença maior de mulheres em níveis hierárquicos inferiores, se converteria em cenários similar aos cargos de alta liderança nos órgãos públicos (Enap, 2006).

Um ponto interessante da pesquisa é que foi informado aos pares homens dos órgãos públicos investigados que as mulheres estavam em número inferior nas posições de alta liderança, o que os deixou surpresos, pois não tinham essa percepção no dia a dia de trabalho. Ao serem indagados sobre quais seriam os motivos para essa diferença de gênero na ocupação de cargos de alta liderança, eles os atribuíram a crenças e tabus que perduram na sociedade brasileira, como: o de que mulheres estariam mais comprometidas com a família e o cuidado com os filhos; o de que homens teriam mais facilidade para posições

de liderança, haja vista que as mulheres teriam menos disposição para disputar cargos de alto comando; o de que a estrutura patriarcal da sociedade não favoreceria a ascensão das mulheres; o de que os maridos não as acompanhariam, caso fosse necessária uma mudança de cidade; e o de uma inexistência de metas para a ocupação de cargos de liderança por gênero (Enap, 2006). Esse conjunto de falas ressoa o que debateremos, na seção seguinte do referencial teórico-empírico: a questão dos estereótipos de gênero (Beltramini et al., 2022; Nganga et al. 2023) como barreiras para a ascensão profissional das mulheres.

Os cargos públicos oriundos de concurso oferecem estabilidade funcional ao servidor público (Lei Complementar nº 175, 2021), ou seja, lhe é assegurada a permanência no emprego até a aposentaria, exceto em casos previstos de atos que incidem em exoneração ou por manifestação própria. Quando debatemos a sub-representação de mulheres em cargos de alta liderança no serviço público, não estamos tratando de um contexto de ameaça de desemprego; Apontamos para o fato que, a despeito do princípio de isonomia no processo de concurso público para provimento de cargos no setor, as dinâmicas de promoção aos cargos de liderança sucumbem aos manejos políticos que, historicamente, tem aliado a presença pareada de mulheres em cargos DAS (Ipea, 2020).

Além disso, a sub-representação de mulheres em cargos DAS do serviço público é preocupante, pois, conforme descreve o Enap acerca das “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro”, o servidor público, num cargo de alta liderança, deve ter um perfil de “construtor de valor e, além de conhecedor do negócio público, ser reconhecido como íntegro, realizador, inspirador, mobilizador, visionário, impulsionador da inovação e da mudança” (Enap, 2021, p. 3). Além de todo o poder estratégico que cargos como esse pode oferecer em termos de proposição de políticas públicas, podemos inferir que, sendo está a definição do perfil de líder esperado pelo serviço público brasileiro, e sendo esses cargos ocupados predominante por homens (Ipea, 2020), tais características não estão sendo valorizadas e/ou reconhecidas nas mulheres atuantes no setor público.

Ao olharmos para o caso do BCB, cuja contextualização será detalhada na seção metodológica deste artigo, vemos que o órgão tem 77% de seus cargos ocupados por homens e 23%, por mulheres (Portal da Transparência, 2022). Essa proporção, entretanto, não é mantida quando se consideram os postos de alta liderança, cuja diferença chega a 88% no maior nível hierárquico, em que as mulheres ocupam apenas 11% das posições (BCB, 2022). Na instituição, a nomeação para posições equivalentes às de direção e assessoramento é exclusiva a detentores de cargos efetivos (Lei Complementar nº 175, 2021), logo não há margem para acréscimos além do quadro ou motivações de cunho político para esses cargos de liderança.

O fato de o acesso ao cargo efetivo no BCB ser universal e limitado por concurso público pressupõe haver condições favoráveis ao balanceamento de gênero da ocupação desses postos. Ainda assim, os dados de pessoal disponibilizados demonstram um forte desequilíbrio no número de homens e mulheres que integram o órgão via concurso e um afinamento do número de mulheres ocupando cargos estratégicos de alta liderança (BCB, 2022).

Esse contexto, somado ao que já fora articulado até o momento, permite notar um conjunto de fatores envolvidos na questão da desigualdade de ocupação por mulheres em posições de alta liderança no serviço público federal (Ipea, 2020). De alguma forma, fica a impressão de que as mulheres no setor público, enfrentam desafios adicionais para assumirem cargos de alta liderança. Arriscamos dizer que uma jornada como essa é um verdadeiro labirinto profissional, assunto que debateremos a seguir.

DO “TETO DE VIDRO” À METÁFORA DO LABIRINTO PROFISSIONAL

O termo teto de vidro, “*glass ceiling*”, foi mencionado pela primeira vez num artigo publicado no *The Wall Street Journal* na década de 1980 (Hancock et al., 2018; Hymowitz & Schellhardt, 1986; Meyerson & Fletcher, 2000). À época, já se fazia alusão à metáfora que representa uma espécie de barreira invisível na busca, por parte das mulheres, pela ascensão profissional, em especial, rumo ao alcance dos níveis mais estratégicos das organizações (Johns, 2013). A metáfora do “teto de vidro” faz alusão à ideia de que, apesar de mulheres e outras minorias nas organizações, conseguirem enxergar e mapear os postos de alta liderança que poderiam ocupar, dadas suas competências profissionais, essa ascensão é restrita e em menor escala, se comparada com as de homens (Abreu & Meirelles, 2012; Cotter et al., 2001). A barreira invisível, feita de vidro, bloqueia a ascensão, ainda que se veja onde poderia estar na estrutura da empresa (Beltramini et al., 2022; Freitas, 2015; Irigaray & Vergara, 2009; Tanure et al., 2006; Teixeira et al., 2021).

Inúmeros estudos se debruçaram sobre a metáfora e buscaram evidências capazes de fundamentar essa barreira impeditiva da ascensão feminina à alta liderança, bem como identificar os fatores que operavam na perpetuação dela à ascensão profissional das mulheres nas organizações (Morley, 2007; Nganga et al., 2023; Wrigley, 2009; Zhuge et al., 2011). A sub-representação feminina em setores estratégicos dos mais diversos ramos da economia e de espaços de poder nos âmbitos público e privado, político, acadêmico, assim como nos esportes e até na gastronomia, são apenas alguns exemplos das maneiras pelas quais o teto de vidro impacta a vida profissional das mulheres (Biroli, 2010; Fragale et al., 2015; Goellner & Kessler, 2018; Haddaji et al., 2017; Maia, 2016; Miguel & Biroli, 2010).

A ausência de mulheres na cúpula organizacional é percebida nos mais diversos setores, o que pode ser um indicativo de que, a despeito do nível de qualificação educacional e profissional, a questão de gênero continua sendo decisiva para a ocupação dos cargos de alto nível hierárquico nas organizações (Hryniewicz & Vianna, 2018; Lis, 2019). Se as mulheres conseguem romper o “teto de vidro” organizacional, ascendendo a cargos de alta liderança, esse processo tende a revelar que, nesse acesso, elas potencialmente deparam com uma sucessão de contradições de papéis ocupacionais, expectativas da organização, e percepções – de pares, de colegas de trabalho e até pessoais – que questionam a validade de suas ocupações em cargos de alta liderança (Beltramini et al., 2022; Nogueira, 2006). Ou seja, o “teto de vidro”, ainda que revela complexidades enfrentadas pelas mulheres nas organizações, parece um conceito simples demais para explicar o conjunto de dificuldades enfrentadas pelas mulheres em suas trajetórias profissionais (Nganga et al., 2023; Stamper & McGowan, 2022).

Quanto ao comparativo das trajetórias de carreira de homens e mulheres, com formação e experiência profissional equivalentes, Eagly e Carli (2007a), sinalizam que as rotas das mulheres tendem a ser mais complexas e sinuosas do que a dos homens, revelando que elas experimentam uma espécie de labirinto profissional (Eagly & Carli, 2007a) na vivência de suas carreiras. Enquanto os homens seguem um curso mais linear de ascensão na carreira, que os leva, eventualmente, a posições de alta liderança, as mulheres lidam com obstáculos mais frequentes, os quais inibem suas progressões profissionais – no caso, particularmente, obstáculos associados ao estereótipo de gênero (Teixeira et al., 2021). Um exemplo é a assimilação, durante a escolha de profissionais para progressão na carreira, de que as mulheres estariam mais suscetíveis a uma suposta incompatibilidade de ocupar uma posição de alta liderança, visto que comprometeria o exercício da maternidade (Abreu & Meirelles, 2012; Beltramini et al., 2022; Samuelson et al., 2019).

Os estereótipos de gênero são obstáculos à ascensão profissional aos postos de alta liderança nas organizações (Beltramini et al., 2022; Bruckmüller et al., 2013; Eagly & Carli, 2007a, 2007b; Marvin, 2009; Morisson, 2002) e consolidam a ideia de que as mulheres vivenciam uma espécie de labirinto profissional (Eagly & Carli, 2007a). Assim, a metáfora do labirinto representa, conceitualmente, o caminho complexo percorrido por elas para alcançar o topo da hierarquia organizacional (Hryniewicz & Vianna, 2018). As jornadas das mulheres nas organizações não são simples ou diretas, em termos de progressão de carreira, uma vez que elas padecem de maiores reviravoltas e complicações até a chegada ao “teto” organizacional (Maia, 2016; Nganga et al., 2023).

O labirinto, como metáfora, representa que a busca pela alta liderança envolve uma multiplicidade de combinações de caminhos a serem seguidos para seu atingimento. Contudo, os estereótipos de gênero impõem às mulheres desafios adicionais para trilharem esses caminhos rumo à ascensão profissional (Marvin, 2009; Stamper & McGowan, 2022). Enquanto elas são questionadas sobre suas aspirações a postos de alta liderança, os homens são tidos como naturalmente aptos a esses postos, atenuando os percursos do “labirinto profissional” até a conquista dos cargos de poder (Goellner & Kessler, 2018; Teixeira et al., 2021).

De acordo com Henderson et al. (2016), para analisar a sub-representação de mulheres na alta liderança, a metáfora do labirinto seria mais apropriada do que a do teto de vidro. Num labirinto, os obstáculos encontrados não seriam absolutos e intransponíveis em nível hierárquico específico: o mais alto. Ao contrário, no caminho inteiro a ser percorrido rumo à alta liderança, as mulheres encontrariam barreiras desafiadoras e precisariam superá-las para alcançar essas posições (Beltramini et al., 2022; Nganga et al., 2023). Para Morrison et al. (1991), a ascensão das mulheres estaria sendo barrada por toda a estrutura e atmosfera das corporações, de modo que as barreiras não estariam apenas acima das mulheres, mas também ao redor delas em seus cotidianos profissionais (Freitas, 2015; Morrison et al., 1991; Tanure et al., 2006; Teixeira et al., 2021).

As argumentações de Morrison et al. (1991) acerca do labirinto profissional levam o entendimento de que mulheres em posições de alta liderança, por vezes, se valem de estratégias de apoio para não sucumbirem nessa jornada. Algumas dessas estratégias corresponde às inserções em programas de *mentoring* e *sponsoring*, compreendidos como ações de suporte, de

superiores imediatos, às suas carreiras nas organizações (Henderson et al., 2016). Fazendo uma breve distinção, o *sponsor* seria a figura capaz de oferecer defesa e apoio ao protegido em situações adversas no ambiente no trabalho (Catalyst, 2011), enquanto o mentor é um profissional com experiência que compartilha, orienta e apoia o desenvolvimento de carreira de seu mentoreado (Ferreira & Dutra, 2010).

Pulverizando o debate sobre labirinto profissional, Oakley (2000) defende que as dificuldades enfrentadas pelas mulheres na busca por posições de alta liderança, estariam ligadas, majoritariamente, a políticas e práticas organizacionais, bem como a questões comportamentais e culturais da empresa. No âmbito das questões comportamentais, um aspecto que merece destaque é a tentativa de masculinização da mulher que ocupa posições de alta liderança (Beltramini et al., 2022; Lucas et al., 2010; Samuelson et al., 2019; Tanure et al. 2006). Na tentativa de simular comportamentos masculinos para se desenvolverem na carreira, as mulheres tornam suas falas mais incisivas, junto a equipes e pares profissionais, mudam a vestimenta profissional para tons mais neutros ou escuros adquirem eventuais trejeitos na fala ou na gesticulação ao interagir no ambiente de trabalho (Henderson et al., 2016; Irigaray & Vergara, 2009).

Essas estratégias, contudo, podem representar um dilema para as mulheres. Ao emularem um estilo de liderança masculino, seus subordinados homens podem criar antipatia pela figura que os lidera. Ao mesmo tempo, se adotarem um estilo de liderança mais afetuoso e caloroso, um estereótipo feminino, provavelmente serão queridas pela equipe de trabalho, mas não serão respeitadas na execução da liderança (Beltramini et al., 2022; Kawakami et al., 2000). Esse apanhado de considerações fez Henderson et al. (2016, p. 6), considerarem a ideia de que as “mulheres tendem a adaptar suas identidades femininas como meio para ascender às posições estratégicas de alto nível hierárquico” Há situações em que a própria cultura organizacional atua para perpetuar e validar estereótipos de gênero que sugerem inaptidão, por parte das mulheres, a fim de encabeçarem posições estratégicas no mundo corporativo (Freitas, 2015; Munhoz, 2000).

Trazer a dimensão cultural, para o debate sobre os estereótipos de gênero enfrentados pelas mulheres nas organizações, envolve ressaltar a importância da socialização no ambiente de trabalho para o êxito profissional (Bruckmüller et al., 2013). Muitas vezes, as mulheres têm de se esforçar para terem mais conhecimento e qualificação profissional, com credenciais para penetrar nas redes de socialização organizacional (Beltramini et al., 2022; Freitas, 2015; Saavedra et al., 2010).

Por vezes, uma postura mais masculinizada, estereotipada como inerente a uma liderança nata nas organizações, é reproduzida pelas mulheres no ambiente de trabalho, como forma de espelhamento comportamental e de atitudes identificadas nos colegas homens que já ocupam as posições de liderança (Oakley, 2000; Samuelson et al., 2019). As características predominantemente masculinas, que costumam ser identificadas nessas posições, tendem a ser adotadas pelas mulheres quando pleiteiam oportunidades de ascensão na carreira (Eagly & Karau, 2002; Kawakami et al., 2000; Nganga et al., 2023; A. L. Silva & Sachuk, 2019).

MÉTODO

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa (Godoy, 1995) e do tipo exploratória (Astley, 1985), pois optamos por nutrir a perspectiva de conhecer inicialmente as características das experiências de mulheres que atuam na alta liderança do BCB para procurar, em momento posterior, explicações de suas causas e consequências. Essa articulação é apresentada ao longo das seções de interpretação e discussão dos resultados, as quais serão apresentadas no decorrer deste artigo.

A coleta empírica de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com 13 servidoras do BCB que ocupam cargos de liderança. As entrevistas foram realizadas durante outubro e novembro de 2022, por meio de ferramentas de videoconferência. O conteúdo foi gravado para posterior transcrição. As conversas tiveram duração média entre 30 a 60 minutos por participante.

A instituição pública escolhida para as entrevistas é uma autarquia federal instituída por lei e que tem como objetivo principal assegurar a estabilidade de preços no país (Lei Complementar nº 175, 2021; Lei nº 4.595, 1964). A opção pelo BCB se deu principalmente pelo fato de a instituição apresentar, ao longo da história, uma baixa presença de mulheres no corpo funcional, desde a fase inicial do concurso público (BCB, 2022). Nomeamos diretamente o BCB porque todas as informações sobre o órgão são públicas e acessíveis a todos os cidadãos no site da instituição, no Portal da Transparência do governo federal e nas legislações publicadas no Diário Oficial da União (DOU). Além disso, as informações específicas foram obtidas via consulta realizada no Portal Fala.BR, cuja disponibilização é pública, de acordo com a Lei de Acesso à Informação (LAI) (Lei Complementar nº 175, 2021).

Por outro lado, no que compete às participantes da pesquisa, foi-lhes assegurado o integral anonimato. Priorizamos, com esse acordo, a criação de um contexto mais favorável para o acolhimento de seus relatos acerca dos desafios profissionais enfrentados por essas mulheres, que ascenderam a posições de alta liderança, no BCB. De modo a diferenciar os relatos, foram atribuídos pseudônimos a cada uma das 13 participantes. O Quadro 1 apresenta a caracterização geral do grupo.

Quadro 1
Caracterização geral do grupo de participantes da pesquisa

CARACTERIZAÇÃO GERAL DO GRUPO DE PARTICIPANTES DA PESQUISA							
Pseudônimo	Faixa etária	Estado civil	Filhos	Escolaridade	Tempo no BCB	Cargo atual	Tempo no cargo
Heloísa	> 50 anos	Casada/ União estável	Sim	Pós-graduação (<i>lato sensu</i>)	28 anos	Chefe de unidade	11 anos
Telma	> 50 anos	Casada/ União estável	Não	Pós-graduação (<i>lato sensu</i>)	30 anos	Chefe-adjunta de unidade	7 anos
Patrícia	> 50 anos	Casada/ União estável	Sim	Doutorado	28 anos	Chefe-adjunta de unidade	10 anos
Tatiana	35-40 anos	Casada/ União estável	Sim	Pós-graduação (<i>lato sensu</i>)	17 anos	Chefe de unidade	11 anos
Mônica	45-50 anos	Casada/ União estável	Sim	Doutorado	23 anos	Chefe-adjunta de unidade	1 ano
Sandra	> 50 anos	Casada/ União estável	Sim	Mestrado	17 anos	Chefe de unidade	1 ano
Olga	> 50 anos	Casada/ União estável	Sim	Pós-graduação (<i>lato sensu</i>)	29 anos	Chefe-adjunta de unidade	12 anos
Daniela	40-45 anos	Casada/ União estável	Sim	Doutorado	17 anos	Chefe de unidade	13 anos
Estela	45-50 anos	Divorciada	Sim	Doutorado	25 anos	Chefe de unidade	6 anos
Silvia	40-45 anos	Solteira	Não	Doutorado	21 anos	Chefe-adjunta de Unidade	3 anos
Talita	40-45 anos	Divorciada	Sim	Doutorado	13 anos	Chefe de unidade	4 anos
Júlia	30-35 anos	Casada/ União estável	Não	Mestrado	8 anos	Chefe-adjunta de Unidade	1 ano
Roberta	35-40 anos	Casada/ União estável	Sim	Superior completo	11 anos	Chefe-adjunta de Unidade	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalizado o processo de coleta, optou-se pela estratégia de categorização temática dos dados, com base nos temas recorrentes que emergiram nas falas das entrevistadas. Foram identificadas 3 categorias centrais. Os detalhes do processo de análise dos resultados, são articulados a seguir.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A caracterização geral do grupo de participantes da pesquisa, indica que a faixa etária média está situada entre 30 e 50 anos. Em sua maioria, o estado civil indicado é o de casada/união estável. Todas as participantes têm nível superior, com destaque para cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*. Já sobre o tempo de trabalho, há participantes com o mínimo de 8 e o máximo de 30 anos em atividades profissionais no órgão. Oito delas ocupam cargos de alta liderança há 7 anos ou menos. As 5 demais estão há, pelo menos, 10 anos nesses cargos, sendo a participante com 13 anos em cargos do tipo, a detentora da maior marca temporal na ocupação de cargos de alta liderança.

Além dessa descrição acerca do grupo de participantes da pesquisa, foram coletados os relatos dessas mulheres acerca dos desafios profissionais enfrentados até o processo de ascensão a posições de alta liderança. Com a categorização temática desse conjunto de relatos, identificaram-se 3 categorias centrais para análise: o *trade-off* entre a ascensão na carreira e a vida familiar, a dificuldade de socialização num ambiente majoritariamente masculino e, a cultura organizacional validando estereótipos de gênero. O detalhamento dos conteúdos e a análise desses resultados, são apresentados a seguir.

O *trade-off* entre a ascensão na carreira e a vida familiar

Um aspecto repetidamente mencionado pelas entrevistadas diz respeito aos inúmeros papéis desempenhados pela mulher e às dificuldades enfrentadas para conciliar as funções de mãe, esposa, cuidadora e profissional. O relato de Heloísa, chefe de unidade, traz as seguintes considerações:

A gente, como mulher, desempenha vários papéis. Acho que tem certo machismo arraigado na nossa sociedade. Mais recentemente, descobri que isso tem um nome: síndrome do impostor. Chega uma hora em que falamos assim: “Não estou fazendo nada direito, não sou uma boa profissional, não consigo fazer do jeito que gostaria; não sou uma boa mãe, não sou uma boa dona de casa, não sou uma boa esposa, não sou uma boa pessoa”. Tem que acordar não sei que horas para ir malhar, pensar no que vai fazer de comida, ver o filho[...]. Minha filha adoecia muito. Muitas mulheres, quando estavam tendo filho, largaram a área técnica e foram para a de atendimento. Então, muitas colegas que tinham ótima formação largaram e foram para o atendimento para poder ter seis horas e levar o filho à aula.

Desse excerto, podemos extrair alguns elementos que demonstram a sensação de insuficiência que a mulher, por vezes, vivencia em seu cotidiano, ao considerar que talvez não esteja desempenhando nenhuma atividade em plenitude. A ideia de um *trade-off* entre a progressão na carreira e o papel familiar que a mulher exerce ou deseja exercer também se mostra presente nos relatos de Daniela, chefe de unidade, numa perspectiva oposta: não como a mulher que busca ascensão, mas como a chefe que tentou promover uma colega mulher.

As mulheres ainda acham que precisam fazer opções. Então, tanto no meu departamento anterior, quanto no atual, vi mulheres competentes a quem fiz o convite e recebia como resposta: “Estou tentando engravidar”, “Não vou dar conta do meu filho e do meu trabalho”, “Preciso estar focada na família agora”[...], E isso eu encontrei delas, sabe? Não foi dos homens. Acho que as mulheres ainda acham que tem que fazer uma opção, que não conseguem colocar na mesma equação o trabalho e a família. Não vou entrar no contexto. Não sei se elas tinham parceiros que ajudariam, como é a rotina de trabalho. Mas me chamou muito a atenção ouvir de mulheres que tinham a oportunidade de subir e optarem por não subir porque não conseguiriam conciliar as duas coisas. Num ambiente como o BCB, que é serviço público, isso é mais possível.

Esse relato traz uma gama de variáveis que são consideradas para esse *trade-off* entre a vida pessoal/familiar e a ascensão na carreira, o que condiz com o que é argumentado por Abreu e Meirelles (2012), Beltramini et al. (2022), Tanure et al. (2006), bem como por Teixeira et al. (2021). Há a cobrança por um bom desempenho como mãe, profissional e cuidadora, além do questionamento sobre a capacidade de obter uma *performance* condizente com as altas posições ocupadas, do sacrifício dos relacionamentos pessoais, dos resquícios de arrependimento, entre outros.

A conjunção desses relatos endossa a ideia do emaranhado de possibilidades e peculiaridades das trajetórias de grupo sub-representados, entre os quais as mulheres, inerentes ao conceito de labirinto profissional mencionado por Beltramini et al. (2022), Bruckmüller et al. (2013), Eagly e Carli (2007a, 2007b), Marvin (2009) e Morisson (2002). Embora marcante, o *trade-off* “família e carreira” não foi o único fator mencionado com veemência pelas entrevistadas. A maioria massiva de homens no corpo funcional, como veremos adiante, também é um fator-chave para a evolução das mulheres no BCB.

A dificuldade de socialização num ambiente majoritariamente masculino

Um segundo tema que surgiu de forma recorrente nos relatos das entrevistadas, diz respeito à importância da socialização com os colegas de trabalho, a fim de que tivessem mais oportunidades de progressão na carreira. Estela, chefe de unidade, explana a importância de fazer conexões para ser considerada em oportunidades de crescimento e menciona os conflitos que a impediram, em diferentes momentos de vida, de trabalhar sua rede de contatos com mais afinco:

Mulher não faz *networking*. Então, por exemplo, meus colegas desciam todos os dias para almoçar junto. E havia colegas com quem eu ficava meio constrangida, porque sei que a esposa ia ficar com ciúmes. Mas acho que o homem tem muito mais isso de fazer *networking* dentro do banco. E isso é importante para subir, porque a pessoa, quando escolhe alguém, não é só pela competência técnica. Ela olha também a personalidade da pessoa, a competência de lidar com os outros. Então acaba que a pessoa fica com mais segurança de chamar outro que conhece.

Para a participante Júlia, chefe-adjunta de unidade, que é a mais jovem ocupante do cargo de chefia-adjunta de unidade, a questão da rede de contatos se manifesta de forma tão decisiva no BCB, que influência diretamente o acesso a oportunidades e convites aos cargos de liderança:

A gente chama para trabalhar quem está acostumado a conviver com a gente e tem boa convivência. Os homens almoçam com outros homens, conversam com outros homens e conhecem o trabalho de outros homens. Eu mesma, como chefe, quando abre uma vaga, penso em quem conheço que é do meu ambiente, quem seria uma boa pessoa. Aí você vai dentro da gama de pessoas que conhece. E isso perpetua. Os homens conversam com outros homens, aí quando tem oportunidade de progressão, eles chamam outros homens. Eu meio que me moldo a esse ambiente. Por exemplo, aprendi a falar de futebol. Se bem que gosto de futebol, mas aprendi. Você aprende a entrar nesse ambiente. Mas acho que é uma mistura disso assim. É a questão da rede, de contatos. Ter uma rede de contatos.

Nos relatos apresentados, é possível perceber que a ascensão na carreira se mostra intrinsecamente ligada às redes de contatos do profissional, o que vai ao encontro do mencionado por Nganga et al. (2023). Na percepção das entrevistadas, a condição feminina as colocaria em desvantagem, já na largada da corrida pelas posições de liderança, o que endossa o afirmado por Beltramini et al. (2022), Irigaray e Vergara (2009), além de Tanure et al. (2006). Essa percepção vai ao encontro também do disposto por Saavedra et al. (2010), ao articular que a ausência desse capital social (*networking*) pode exercer um impacto negativo na ascensão profissional das mulheres, mais até do que a formação acadêmica ou demais qualificações profissionais, por exemplo.

Essa reflexão sobre os impactos na ascensão profissional das mulheres, remete à dimensão dos estereótipos de gênero e sua influência nas trajetórias das mulheres. Esse aspecto foi observado na categorização dos relatos das entrevistadas. E, ao que parece, os estereótipos de gênero ganham espaço quando a cultura organizacional valida a reprodução desses estereótipos, como veremos a seguir.

A cultura organizacional validando estereótipos de gênero

Durante as entrevistas, alguns relatos trouxeram à tona a queixa quanto a uma cultura organizacional que, de certa forma, valida estereótipos de gênero. Ao que parece, essa validação poderia funcionar como entraves ao relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, ao desenvolvimento profissional de suas carreiras rumo ao topo da hierarquia organizacional. O relato de Talita, chefe de unidade, exemplifica nuances desse entendimento, ao partilhar uma ocasião em que precisou se portar de forma mais impositiva para alcançar, ao menos num primeiro momento, o respeito condizente junto ao seu supervisor imediato:

Não sei se isso pode ser dito de maneira geral dentro do banco, mas no momento que entrei, não vi dificuldades pelo fato de ser mulher. Agora, ao mesmo tempo, sempre tive cuidado. E, de novo, acho que muito por conta da minha experiência como professora, de ter certa compostura. Desde sempre, senti necessidade de ter certa compostura por conta do meu gênero.

Em outro relato, Olga, chefe-adjunta de unidade, menciona situações em que a mulher recebe críticas por determinada postura que, na visão dela, não ocorreriam caso um homem a tivesse demonstrado. Ao final, o relato mostra também uma reflexão interessante sobre o aparente receio dos tomadores de decisão em terem uma mulher chefiando homens:

Por que tantas mulheres não querem aceitar uma função mais pesada? Porque realmente a gente tem que trabalhar feito louca. Todo mundo que está em funções mais altas têm que trabalhar muito, e mulher sempre tem que fazer mais para justificar aquela função. Então, se o cara trabalha dez horas por dia, a mulher tem que trabalhar doze. Se o cara atende ao WhatsApp da hora que acorda até a hora que vai dormir, a mulher nem dorme. Porque a mulher tem que estar sempre muito mais disponível. Os homens podem reagir; a mulher, em princípio, não reage. Fica pau da vida, mas não reage. E outra coisa: quando a gente reage é porque está de TPM, porque não tem homem [...] Se o cara fica nervoso, ele é macho. A mulher, quando reage, está de TPM, é trator, é sargentona. Já falaram isso para mim. Não falaria isso se o homem fizesse a mesma coisa que estou fazendo. Uma coisa que era comum perguntar anos atrás, quando você estava numa concorrência ou ia passar numa entrevista para ser chefe, era: “Como você via ser chefe de homens? Você acha que você vai ter problema em chefiar homens?” Sempre achei muito estranha essa pergunta. Eu dizia que, para mim, era irrelevante. Isso nunca foi um problema. Mas, na cabeça deles, eles tinham essa preocupação de botar uma mulher para chefiar homem.

Conforme exposto pelas entrevistadas, os estereótipos de gênero se manifestam por meio de diversas facetas na organização, o que remete ao mencionado por Henderson et al. (2016), Nganga et al. (2023), Samuelson et al. (2019) e Teixeira et al. (2021). A referência a traços físicos, como a voz, é utilizada na busca por descredibilizar a mulher como profissional e questionar sua capacidade de lidar com situações de conflito ao liderar equipes compostas por homens, o que se coaduna com a argumentação de Beltramini et al. (2022) e Irigaray e Vergara (2009).

O fato de essa referência ocorrer num processo seletivo formal da instituição sugere que essas impressões errôneas estão, em algum nível, já embutidas na cultura do BCB, se considerarmos as afirmações de Freitas (2015) sobre o contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. Além disso, os relatos indicam que uma postura mais masculina seria desejável em detrimento das características nativas das entrevistadas. Isso se alinha com o estereótipo de que o líder nato tem características predominantemente masculinas e que as mulheres tendem (ou espera-se que o façam) a adotar características masculinas para crescer na carreira, conforme argumentam Eagly e Karau (2002), Kawakami et al. (2000), Oakley (2000) e Samuelson et al. (2019).

Considerando o processo de análise dos resultados, o Quadro 2 sintetiza os principais resultados articulados na análise e suas associações com as premissas teóricas descritas no quadro referencial desta pesquisa.

Quadro 2
Síntese do processo de análise dos resultados

SÍNTESE DO PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS		
Principais resultados	Premissas teóricas	Análise
O <i>trade-off</i> entre a ascensão na carreira e a vida familiar.	Teto de vidro: barreira invisível que impede mulheres e demais grupos sub-representados de avançar hierarquicamente nas corporações e em posições executivas, de alta liderança (Hymowitz & Schellhardt, 1986; Johns, 2013; Morley, 2007; Wrigley, 2009; Zhuge et al., 2011).	O <i>trade-off</i> entre a ascensão na carreira e a vida familiar é algo persistente para as mulheres. Por vezes, quando são consideradas para cargos de alta liderança, elas ponderam sobre os cuidados com a família e os filhos, algo quase sempre não identificado em profissionais homens.
A dificuldade de socialização num ambiente majoritariamente masculino.	Labirinto profissional: Barreiras desafiadoras encontradas ao longo de todo o percurso profissional, realizado por mulheres e outros grupos sub-representados, em direção a postos de alta liderança (Eagly & Carli, 2007a; Morrison et al., 1991; Samuelson et al., 2019).	A dificuldade de socialização num ambiente majoritariamente masculino impacta na ascensão profissional das mulheres. O convívio mais frequente entre profissionais homens contribui para a aceleração/indicação de seus nomes à ascensão na carreira.
A cultura organizacional validando estereótipos de gênero.	Alta liderança: cargos DAS-1 a DAS-6 (e, equivalentes), cujos ocupantes são responsáveis pela tomada de decisão em níveis estratégico e gerencial dentro da administração pública federal (Freitas, 2015; Lei Complementar nº 175, 2021).	Quando a cultura organizacional valida estereótipos de gênero, os processos de ascensão à cargos estratégicos são impactados negativamente às mulheres.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Eagly e Carli (2007a); Freitas (2015); Hymowitz e Schellhardt (1986); Johns (2013); Lei Complementar nº 175 (2021); Morley (2007); Morrison et al. (1991); Samuelson et al. (2019); Wrigley (2009); Zhuge et al. (2011).

Considerando esses resultados, a pesquisa indica características de uma cultura organizacional influenciada por estereótipos (Freitas, 2015) que, por vezes, instaura uma resistência à diversidade de gênero em posições de liderança, como articulado por Munhoz (2000). Para além dessa observação, outras discussões emergem dessa síntese do processo de análise dos dados, as quais são analisadas a seguir.

DISCUSSÃO

Os resultados obtidos no processo de análise apoiam a articulação de 3 discussões centrais. A primeira diz respeito aos inúmeros papéis desempenhados pela mulher e às dificuldades enfrentadas para conciliar as funções de mãe, esposa, cuidadora e profissional. O ponto a ser ressaltado é que, na vivência de suas vidas profissionais, potencialmente, as mulheres passam por um sentimento de sobrecarga frente a gama de atribuições que realizam, ao mesmo tempo que consideram não estar desempenhando nenhuma dessas atribuições a contento, sugerindo uma forte autocobrança.

A combinação de sobrecarga, autocobrança e inúmeras atribuições sugere que as mulheres deparam, no desenvolvimento de suas carreiras rumo a postos de alta liderança, com uma persistente margem reduzida de alternativas para renegociar seus papéis. Na medida em que fica centralizada na figura da mulher a responsabilidade integral pelos cuidados com a família, o casamento, e, os filhos, a dimensão profissional acaba sendo relegada a uma camada menos prioritária. Ou seja, a ideia de um *trade-off* entre a progressão na carreira e o papel familiar que a mulher exerce ou deseja exercer está atravessada pelas poucas alternativas que elas têm para conciliar a progressão na carreira.

A cobrança por um bom desempenho como mãe, profissional e cuidadora, além do questionamento sobre a capacidade de obter uma *performance* condizente com as altas posições ocupadas, constitui o “labirinto” pelo qual as mulheres navegam, inclusive, no desenvolvimento de suas carreiras. Se para as mulheres há um cenário com reduzida margem de alternativas, para os homens encontramos o acesso mais acelerado a um portal de muitas possibilidades, sem prejuízos à progressão na carreira.

Um segundo tema de discussão, suscitado pela análise dos resultados, diz respeito à importância da socialização com os colegas de trabalho como estratégia mediada de acesso (privilegiado) a mais oportunidades de progressão na carreira. O ponto aqui não é a importância do *networking* por si só. Chamamos a atenção para o fato de, ao ser o ambiente do BCB predominantemente masculino, haver uma dificuldade de acesso por parte das mulheres, a esse convívio social (não formal) que viabiliza as indicações para progressão na carreira dentro do banco, por exemplo. Ou seja, a ascensão profissional se mostra intrinsecamente ligada às redes de contatos do profissional dentro do ambiente de trabalho. Por ser um ambiente predominantemente masculino, que inibe a socialização informal com as mulheres, a condição feminina as coloca em desvantagem já na largada da corrida pelas posições de liderança.

O que está por trás de uma discussão sobre essa é que, no BCB, parece existir um favorecimento entre os homens, graças às redes de *networking* que fomentam. Isso acaba por influenciar – ainda que, em tese, não intencionalmente – no número diminuto de mulheres nas posições de alta liderança. Acrescentamos outra dimensão. Ainda que o acesso profissional se dê por concurso público, um processo que pressupõe isonomia em relação aos concorrentes, as dinâmicas de progressão na carreira, diferentemente das de acesso, são mediadas pelas relações de socialização num ambiente majoritariamente masculino, que prioriza conexões e contatos pessoais com os pares, e não um processo isonômico para a ascensão na carreira. A ausência desse capital social às mulheres se revela com alto poder de influência nos encaminhamentos de suas ascensões profissionais.

É nesse sentido que chegamos ao terceiro ponto da discussão: quando os estereótipos de gênero impactam sistematicamente os processos de ascensão a cargos mais estratégicos, podemos considerar que a cultura organizacional do BCB, ao validar estereótipos de gênero, impõe às mulheres um ambiente profissional com reduzidas chances de progressão na carreira. A referência a traços físicos das mulheres, como a voz, que foi utilizada na busca por questionar a capacidade de lidar com situações de conflito e liderança de equipes formadas por homens, endossa uma cultura organizacional que, de modo velado ou explícito, considera as mulheres “culpadas”, até que provem o contrário. Ao mesmo tempo, considera os homens o “padrão”.

Uma cultura organizacional que valida estereótipos de gênero, impactando a ascensão profissional das mulheres, interfere nos processos seletivos da instituição para a nomeação a cargos de alta liderança. Numa escala ampliada, podemos sugerir ainda que uma cultura organizacional influenciada por estereótipos de gênero é, de partida, uma cultura resistente à diversidade de sua força de trabalho.

CONCLUSÕES

Desenvolvemos esta pesquisa com o objetivo de identificar os desafios profissionais enfrentados por mulheres que ascenderam a posições de liderança no BCB. Após o processo de análise, concluímos que o relato mais recorrente nas entrevistas diz respeito ao *trade-off* entre a progressão na vida profissional e a dedicação à família. Para essas mulheres, aceitar uma promoção quase sempre representa fazer uma escolha entre carreira e família. Essa preocupação surgiu tanto em conversas com mulheres que já depararam com essa situação antes, quanto com aquelas que optaram por não ter filhos. Isso mostra que esse é um aspecto relevante para a tomada de decisão delas, mesmo que não seja uma condição comum a todas. Mas a inquietação com o *trade-off* não se limita a filhos. As entrevistadas reconhecem que à mulher cabe o papel de cuidadora não só dos filhos, mas também do lar, e, eventualmente, dos pais e de demais familiares, o que dá mais peso à decisão sobre os rumos da vida profissional.

Um segundo aspecto bastante característico da pesquisa está relacionado com a importância do *networking* para a progressão na carreira e na dificuldade que as mulheres têm em socializar, interagir e penetrar nas redes majoritariamente masculinas da organização. Um entendimento comum é que as oportunidades são, na maioria das vezes, oferecidas em primeiro lugar entre os homens que melhor se conhecem.

Um terceiro aspecto é que os achados da pesquisa mostraram que há ainda uma série de manifestações de estereótipos de gênero que acabam tornando o ambiente constrangedor, incômodo e, por vezes, desestimulante para as mulheres. O fato de haver relatos de que essas manifestações ocorreram dentro de processos formais de seleção pode indicar que a postura se encontra, em algum nível, enraizada na cultura organizacional do BCB.

Considerando esses aspectos, é possível concluir que o conceito do teto de vidro parece ser muito mais abrangente do que se imagina, abarcando todas as nuances que interferem na trajetória de carreira das mulheres no serviço público. Assim, este artigo contribui para que as organizações possam repensar suas práticas organizacionais, em prol da promoção de políticas de gestão de pessoas capazes de promover maior diversidade em seu quadro de gestores atuantes em postos de alta liderança. O que está em jogo, nesse caso, não é apenas o reconhecimento dos inúmeros desafios enfrentados pelas mulheres em suas trajetórias que culminam em postos de alta liderança, mas também o entendimento de que atingir esse ponto na carreira envolve a passagem tortuosa por uma série de barreiras labirínticas que tardam – e, por vezes, impedem – a chegada aos postos de alta liderança. De algum modo, essa conclusão endossa a perspectiva de que as práticas de gestão de pessoas em instituições públicas tendem a se assemelhar às vigentes em instituições privadas, visto a manutenção conjunta que promovem da ainda reduzida presença feminina nos postos de alta liderança das organizações.

Por entendermos que o tema debatido neste trabalho carece de uma agenda que lhe seja própria na área de administração, indicamos algumas possibilidades de estudos futuros sobre a escassez de mulheres em posições de liderança no serviço público. Uma alternativa é a realização de trabalhos que tentem investigar mais a fundo, sob o ponto de vista dos homens, os aspectos levantados pelas mulheres. Expandir essa pesquisa para um espaço amostral mais abrangente e transversal também pode trazer achados bastante relevantes. Outra abordagem que sugerimos diz respeito a investigar as impressões das mulheres que ainda não conseguiram progredir para posições de chefia, gerência e liderança no serviço público, verificando se as barreiras são semelhantes às enfrentadas por aquelas que já alcançaram esse objetivo.

Diante da série de manifestações de estereótipos de gênero identificados no BCB, os quais acabam tornando o ambiente constrangedor, incômodo e, por vezes, desestimulante para as mulheres, identificar os desafios profissionais enfrentados por mulheres que ascenderam a posições de liderança no serviço público é uma forma de repensar práticas em circulação nessas organizações. Apesar de todos os desafios enfrentados por mulheres que ascendem a postos de alta liderança em organizações do serviço público, esta pesquisa é uma ode e reverência às trajetórias que elas conseguem realizar, apesar de todas as barreiras que compõem suas trajetórias profissionais.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M. A. A., & Meirelles, R. L. (2012). *Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)*. http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1000/1/TD_1797.pdf
- Astley, W. G. (1985). Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 497-513. <https://doi.org/10.2307/2392694>
- Banco Central do Brasil. (2022). *Organograma do Banco Central do Brasil*. <https://www.bcb.gov.br/acesoinformacao/organograma/>
- Beltramini, L. M., Cepellos, V. M., & Pereira, J. (2022). Young women, “glass ceiling” and strategies to face crystal walls. *Revista de Administração de Empresas*, 6, 1-25. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608>
- Biroli, F. (2010). Gênero e política no noticiário das revistas semanais brasileiras: ausências e estereótipos. *Cadernos Pagu*, 34, 269-299. <https://doi.org/10.1590/S0104-83332010000100011>
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Haslam, S., & Petters, K. (2013). Ceilings, cliffs and labyrinths: exploring metaphors for workplace gender discrimination. In M. K. Ryan, & N. R. Branscome (Eds.), *The Sage handbook of gender and psychology* (pp. 450-464). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446269930.n27>
- Catalyst. (2011). *Sponsoring women to success*. <https://www.catalyst.org/research/sponsoring-women-to-success>
- Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681. <https://www.jstor.org/stable/2675593>
- Eagly, A., & Carli, L. (2007a). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Eagly, A., & Carli, L. (2007b). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62-71. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Escola Nacional de Administração Pública. (2006). *Gênero, raça e competências de direção no serviço público federal* (Cadernos Enap, 31). <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/650>
- Escola Nacional de Administração Pública. (2021). *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>
- Feijó, J., Pinho, V., Neto, & Cardoso, L. (2022, maio 10). *Maternidade e a participação feminina no mercado de trabalho*. <https://blogdoibre.fgv.br/posts/maternidade-e-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho>
- Felippe, M. (2022, agosto 04). Presença de mulheres em conselhos cresce, mas ainda está abaixo de 20%. *Exame*. <https://exame.com/esg/presenca-de-mulheres-em-conselhos-cresce-mas-ainda-esta-abaixo-de-20/>
- Fragale, R., Filho, Moreira, R. S., & Sciammarella, A. P. de O. (2015). Magistratura e gênero: um olhar sobre as mulheres nas cúpulas do judiciário brasileiro. *E-Cadernos CES*, 24, 57-77. <https://doi.org/10.4000/eces.1968>
- Freitas, M. E. (2015). Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4(3), 87-136. <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/13362/11560>
- Godoy, A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Goellner, S. V., & Kessler, C. S. (2018). A sub-representação do futebol praticado por mulheres no Brasil: ressaltar o protagonismo para visibilizar a modalidade. *Revista USP*, 117, 31-38. <https://jornal.usp.br/especial/revista-usp-117-a-sub-representacao-do-futebol-praticado-por-mulheres-no-brasil-ressaltar-o-protagonismo-para-visibilizar-a-modalidade/>
- Haddaji, M., Albors-Garrigós, J., & García-Segovia, P. (2017). Women chefs’ experience: kitchen barriers and success factors. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 9, 49-54. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2017.06.004>
- Hancock, M., Darwin, L., & Walker, N. (2018). Beyond the glass ceiling: sport management students’ perceptions of the leadership labyrinth. *Sport Management Education Journal*, 12(2), 100-109. <https://doi.org/10.1123/smej.2017-0039>
- Henderson, P., Ferreira, M., & Dutra, J. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSP*, 9(3), 488-505. <https://doi.org/10.5902/198346598208>
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. C. (1986, March 24). The glass ceiling: why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. *The Wall Street Journal*, Section 4, 10-40.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, consolidado de primeiras entrevistas*. <https://odsbrasil.gov.br/objetivo5/indicador552>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Secretaria Especial de Articulação Social: indicadores brasileiros para os objetivos de desenvolvimento sustentável*. <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>
- Infomoney. (2022, março 07). *Presença de mulheres em conselhos de administração de empresas aumenta no Brasil, mas ainda está muito abaixo da média mundial*. <https://www.infomoney.com.br/carreira/presenca-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao-de-empresas-aumenta-no-brasil-mas-ainda-esta-muito-abaixo-da-media-mundial/>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2020). *Atlas do Estado brasileiro*. <https://www.ipea.gov.br/atlasestado>
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009). Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In *Anais do 33º Encontro da*

- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil.
- Johns, M. (2013, Winter). Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, 10. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc3544145/>
- Kawakami, C., White, J., & Langer, E. (2000). Mindful and masculine: freeing women leaders from the constraints of gender roles. *Journal of Social Issues*, 56(1), 49-63. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00151>
- Lei Complementar nº 175, de 24 de fevereiro de 2021. (2021). Define os objetivos do Banco Central do Brasil e dispõe sobre sua autonomia e sobre a nomeação e a exoneração de seu presidente e de seus diretores; e altera artigo da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp179.htm
- Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. (1964). Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm
- Lis, L. (2019, julho 05). Mulher que chega à chefia tem o papel de puxar, estender a mão para outras, diz diretora do BC. *G1*. <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/05/mulher-que-chega-a-chefia-tem-o-papel-de-puxar-estender-a-mao-para-outras-diz-diretora-do-bc.ghtml>
- Lopez, F., & Guedes, E. (2020). *Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986-2017): atlas do Estado brasileiro*. Ipea. <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/download/154/tres-decadas-de-funcionalismo-brasileiro-1986-2017>
- Lucas, A. C., Pires, F. M., Andrade, S. M., Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2010). Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In *Anais do 34º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Maia, M. M. (2016). Limites de gênero e presença feminina nos cursos superiores brasileiros do campo da computação. *Cadernos Pagu*, 46, 223-244. <https://doi.org/10.1590/18094449201600460223>
- Marvin, S. (2009). Navigating the labyrinth: senior women managing emotion. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 3(1), 81-87. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2009.025401>
- Meyerson, D., & Fletcher, J. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/01/a-modest-manifesto-for-shattering-the-glass-ceiling>
- Miguel, L. F., & Biroli, F. (2010). Práticas de gênero e carreiras políticas: vertentes explicativas. *Revista Estudos Feministas*, 18(3), 653-679. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X201000030000>
- Morley, L. (2007). Glass ceiling or iron cage: women in UK academia. *Gender, Work & Organization*, 1(4), 194-204. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1994.tb00018.x>
- Morrison, T. (2002). Roman identity and the labyrinth symbol. *Inter-Cultural Studies*, 2(1), 98-108. <http://hdl.handle.net/1959.13/34322>
- Morrison, A., White, R., & Van Velsor, E. (1991). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Basic Books.
- Munhoz, G. de S. (2000). Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. In *Anais do 1º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Maringá, Paraná, Brasil.
- Nganga, C. S. N., Casanova, S. P. C., Silva, S. M. C., & Lima, J. P. R. (2023). Há tanta vida lá fora! *Work-life conflict*, mulheres e pós-graduação em contabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(2), e210318. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023210318.por>
- Nogueira, M. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v9n2/v9n2a05.pdf>
- Oakley, J. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
- Portal da Transparência. (2022). *Banco Central do Brasil: proporção de ocupação de cargos e funções por gênero (2012-2022)*. <https://portaldatransparencia.gov.br/>
- Powell, G. (1999). Reflections on the glass ceiling: recent trends and future prospects. In G. Powell (Ed.), *Reflections on the glass ceiling: recent trends and future prospects* (pp. 325-346). Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231365>
- Saavedra, L., Taveira, M. do. C., & Silva, A. D. (2010). A sub-representatividade das mulheres em áreas tipicamente masculinas: fatores explicativos e pistas para a intervenção. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(1), 49-59. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v11n1/v11n1a06.pdf>
- Samuelson, H., Levine, B., Barth, S., Wessel, J., & Grande, J. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>
- Silva, A. L., & Sachuk, M. I. (2019). The human coping process to the organizational changing context. *Avances em Psicologia Latinoamericana*, 37, 255-268. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5046>
- Silva, I. C., Souza, A., Mota, E., Coronel, D., & Bobato, A. (2019). *Desigualdade de gênero e mercado de trabalho: uma abordagem institucional* (Texto para discussão, 383). <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/TD/TD383A.pdf>
- Souza, A. E., Mota, E. dos S., Coronel, D. A., Bobato, A. M., & Silva, I. C. (2019). Desigualdade de gênero e mercado de trabalho: uma abordagem institucional. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1, 1-15. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/desigualdade-genero-trabalho.html>
- Stamper, C., & McGowan, R. (2022). Furthering the metaphor of the leadership labyrinth: different paths for different people. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 443-460. <https://doi.org/10.1177/154805182211106063>
- Tanure, B., Neto, A. M. C., & Andrade, J. (2006). A superexecutiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In *Anais do 30º Encontro da ANPAD*, Salvador, Bahia, Brasil.
- Teixeira, J. C., De Oliveira, J. S., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o

futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, 61(3), 1-11. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210308>

Vaz, D. V. (2010). Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. *Revista Mercado de Trabalho*, 42, 27-36. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4047>

Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22(3), 765-790. <https://doi.org/10.1590/S0104-0618201300030000>

World Economic Forum. (2022). *The global gender gap report 2022*. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>

Wrigley, B. (2009). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. *Journal of Public Relations Research*, 14, 27-55. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1401_2

Zhughe, Y., Kaufman, J., Simeone, D., Chen, H., & Velazquez, O. (2011). Is there still a glass ceiling for women in academic surgery? *Annals of Surgery*, 253, 637-43. <https://doi.org/10.1097/SLA.0b013e3182111120>

Mariane Santiago de Souza

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3774-2085>

Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).
E-mail: marianesantiago@usp.br

André Luis Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8081-9598>

Professor Doutor em Estudos Organizacionais na Universidade de São Paulo (USP). E-mail: andrelsilva@usp.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Mariane Santiago de Souza: Conceituação (Igual); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Suporte).

André Luis Silva: Conceituação (Igual); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Liderança)

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho recebeu o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), processo número 2022/10742-3.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabrizio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Elza Fátima Rosa Veloso (Fundação Instituto de Administração, São Paulo / SP – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9494-2108>

Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91019/85518>