

## **MULHERES NA ÁREA FINANCEIRA: UM OLHAR PARA OS DESAFIOS DE GÊNERO E SUSTENTABILIDADE DAS CARREIRAS**

**MARIANA MATTAR RAABE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**CLAUDIA SIRANGELO ECCEL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**CAMILA VIEIRA MÜLLER**

ATTITUS EDUCAÇÃO

**ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio à pesquisa.

# MULHERES NA ÁREA FINANCEIRA: UM OLHAR PARA OS DESAFIOS DE GÊNERO E SUSTENTABILIDADE DAS CARREIRAS

## INTRODUÇÃO

As carreiras das mulheres, dentro e fora das organizações, são entrelaçadas aos desafios inerentes ao gênero (Mayrhofer et al., 2007; Mainiero & Gibson, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020), que se intensificam diante da atual dinâmica do mundo do trabalho. Carreiras são contemporaneamente construídas a partir de mobilidades físicas, como movimentos dentro da estrutura organizacional, entre diferentes trabalhos, empregadores, ocupações e por mobilidades psicológicas, referentes a como os indivíduos interpretam e percebem diferentes eventos ou condições nas trajetórias (ex.: como entendem sucesso na carreira, como um desafio é percebido) (Baruch & Sullivan, 2022). Em um meio imperativo por movimento, contudo, as mulheres se deparam com barreiras relacionadas a questões socioculturais, manifesta, por exemplo, na atribuição de papéis voltado ao cuidado doméstico; políticas e organizacionais, em que se observam pouca representatividade em cargos de poder e liderança; e, até mesmo, biológicas, relacionada a expectativas da maternidade (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020).

No mercado de trabalho, um dos reflexos das discriminações de gênero pode ser observado na estrutura de determinados setores ocupacionais. Em especial, a área financeira é, globalmente, predominantemente masculina (Spinelli-de-Sá et al., 2017). No Brasil, Shemluck et al. (2022) apontam que nas instituições financeiras, globalmente, as mulheres ocupam aproximadamente 21% dos cargos de conselho, 19% de posições de gerência, e 5% como CEOs, enquanto na área de controladoria, as mulheres recebem em média 27% menor que os homens, executando as mesmas funções (Silva et al., 2010). Assim, embora existam esforços para avançar em questões de desigualdade de gênero, como diretrizes da Organização Internacional do Trabalho [*International Labor Organisation*], das Nações Unidas [*United Nations*] (ILO, 2023) e a existência de artigos na Constituição Federal Brasileira (Chies, 2010), urge a necessidade de estudos que explorem essas questões.

Na pesquisa em carreiras, a perspectiva da sustentabilidade é uma das formas para compreensão desse cenário, permitindo revelar e analisar os diferentes fatores que colocam em risco a continuidade das trajetórias profissionais (De Vos & Van der Heijden, 2017; McDonald & Hite, 2018). Ao encontro da discussão geral da sustentabilidade, essa vertente se propõe a analisar as diferentes barreiras contextuais para o desenvolvimento humano e das carreiras (De Vos & Van der Heijden, 2017). Especificamente sobre a carreira das mulheres, a temática vai ao encontro da perspectiva de sustentabilidade apresentada pelas Nações Unidas, refletidas na inclusão da “equidade de gênero” entre os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (SDGs, 2023). Por outro lado, a literatura internacional e nacional sobre carreira sustentável ainda pouco explora discussões de gênero (Kossek & Ollier-Malaterre, 2020), ou mesmo a realidade sul-americana, no que se observa oportunidade (e necessidade) de investigação.

Como recurso teórico de análise, o conceito de carreira sustentável considera os processos envolvidos na construção das trajetórias a partir do olhar para a interação indivíduo-contexto (De Vos et al., 2020; De Vos & Van der Heijden, 2017; Van der Heijden & De Vos, 2015). Tal orientação permite acessar a percepção individual sobre os contextos que limitam a capacidade de agência de carreira, bem como compreender os processos que resultam em condições contextuais mais ou menos sustentáveis. Nesse sentido, o conceito se mostra especialmente interessante para a aplicabilidade na realidade brasileira, tendo em vista as barreiras estruturais inerentes às desigualdades de gênero.

Este artigo objetiva analisar as carreiras de mulheres que almejam posições de destaque em organizações do setor financeiro, a fim de compreender como elas vivenciam os desafios intrínsecos ao gênero, à luz da perspectiva da sustentabilidade das carreiras. Por desafios

entende-se as dificuldades percebidas e enfrentadas durante as trajetórias. O olhar para a sustentabilidade das carreiras visa compreender de que modo as mulheres enfrentam as barreiras de gênero e sustentam (dão continuidade) suas carreiras no curso do tempo. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório qualitativo, com entrevistas a 19 mulheres na região Sul do Brasil, que, à época da pesquisa, atuavam em empresas da área financeira, compreendendo instituições bancárias e financeiras, ou em setores relacionados à área de finanças em empresas privadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Gênero e Mercado de Trabalho

Na perspectiva de Joan Scott (1995), gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas pelos sexos, além de representar uma a forma primária de dar significado às relações de poder. Desse modo, quando se trata de gênero feminino, deve-se considerar todo histórico dos papéis desempenhados pelas mulheres ao longo do tempo, nos diferentes espaços sociais (mercado de trabalho, educação, política, economia), e seus respectivos impactos (Chies, 2010).

Os significados historicamente atribuídos aos gêneros levam ao que se entende por divisão sexual do trabalho (Trotter, 2017). Na análise de Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho é comumente conceituada como uma forma de diferenciação social do trabalho decorrente das relações entre sexos. Refere-se à designação, socialmente construída, em que o homem assume um papel prioritário, responsável pela função produtiva, de maior valor social, e as mulheres responsáveis pela reprodutiva. Em outras palavras: “existem trabalhos de homens, e trabalhos de mulheres (princípio hierárquico), e um trabalho de homem “vale” mais do que um trabalho de mulher” (Hirata & Kergoat, 2007, p. 599).

Mesmo com os avanços em termos de legislações voltadas à redução das desigualdades, a divisão sexual do trabalho ainda é fortemente evidenciada globalmente (Trotter, 2017). Como destacam Passos e Machado (2020), embora o crescimento do acesso educacional das mulheres, sua atuação laboral permanece muito aquém da masculina, em parte por consequência da construção social do papel da mulher, normalmente associado ao cuidado da família (função reprodutiva) (Passos & Machado, 2022), que tem origem nas normas sociais e valores morais, (Folbre, 2012).

Na pesquisa internacional de carreiras, a divisão sexual do trabalho é reconhecida como uma característica global dos mercados de trabalho (Trotter, 2017; Acker, 2012). Joan Acker, discorre sobre a segregação sexual dentro das empresas, sob o termo “organizações generificadas” [*gendered organizations*] (Acker, 2012). Nessa vertente, o viés de gênero estaria presente desde o momento da contratação, designação de funções, e promoções, em que profissionais do sexo masculino são preferidos em relação às mulheres (Trotter, 2017). Considerando carreiras corporativas, a metáfora do “teto de vidro” [*glass ceiling*] se refere à barreira invisível observada nas organizações, em que as mulheres conseguem visualizar os cargos de progressão na carreira corporativa, mas há barreiras “invisíveis”, fomentadas em comportamentos, atitudes e formas de pensar enraizados na cultura organizacional, que as impedem de alcançá-los (Oliveira & Woida, 2018).

Relativo ao crescimento na carreira, Trotter, (2017) aponta que homens possuem maior facilidade em adequar questões pessoais para alavancarem suas carreiras do que as mulheres, que, em razão da segregação sexual do trabalho que delega as responsabilidades familiares às mulheres. Analogamente, em pesquisa com mulheres brasileiras, Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020) revelam que a limitação em relação à mobilidade geográfica das mulheres age como uma barreira no seu processo de crescimento organizacional. Ainda, Mainiero e Gibson (2018) destacam que especialmente em início de carreira, há o desejo, de homens e mulheres, de buscarem por experiências que permitam crescimento e desenvolvimento profissional. No entanto, ao longo do tempo, há maior predisposição das mulheres em equilibrar os domínios

família-trabalho, enquanto homens tendem a fazê-lo na aposentadoria, o que leva muitas a abandonarem as carreiras corporativas (Mainiero e Gibson, 2018) ou a buscarem por empresas que permitam uma maior flexibilidade, mesmo às custas de perdas salariais (Kleven et al., 2019).

A própria imagem abstrata do ideal no trabalho está associada ao homem dedicado à carreira como principal atividade de sua vida, colocando a família em segundo plano (Acker, 2012; Trotter, 2017, Carvalho-Neto et al. (2010) em pesquisa com executivas brasileiras destacam obstáculos e altas exigências nas suas carreiras. Os autores referem preconceitos antagônicos associados às mulheres nas organizações: que para se fazerem respeitadas e crescerem, estas precisam se comportar dentro dos padrões tidos como masculinos; e a suspeita de que se ascenderam, foi pelo uso da sexualidade. A “masculinização” no meio corporativo se mostra em atributos que passam a ser incorporados e naturalizados pelas mulheres, bem como à necessidade de adaptarem-se às exigências e ao ambiente. Ademais, as mulheres encaram dilemas pessoais, como sobrecarga de responsabilidades profissionais e familiares, a culpa por se afastarem dos filhos em razão do trabalho. Ao passo em que homens bem-sucedidos possuem maior probabilidade de casarem e terem filhos, com as mulheres a proporção é inversa: é comum entre as executivas a dificuldade de estabelecerem relacionamentos amorosos e adiarem a maternidade, a fim de privilegiarem a dedicação ao trabalho.

Chies (2010) refere que, no sistema capitalista, há uma subordinação do papel feminino ao masculino, de modo que, numa mesma profissão, o marcador de gênero se faça presente. Quando as mulheres atuam em profissões tidas como masculinas, tanto por sua construção histórica, quanto por exigirem atributos supostamente masculinos, como força, resistência, assertividade ou liderança, estas são vistas como inferiores. O preconceito em relação às mulheres é introjetado, como um reforço ideológico, que visa manter a divisão sexual do trabalho. A autora traz, ainda, a noção de identidade profissional, que se mostra naquilo “que se espera de um profissional” (2010, p. 522), não apenas em sua função social, mas também no contexto que envolve o histórico de desenvolvimento de tal profissão. A identidade profissional passa, pois, por um reconhecimento de si e pelo grupo de referência, no qual surgem processos discriminatórios. Assim, mulheres que atuam em profissões predominantemente masculinas, precisarão desenvolver atributos comuns ao grupo de referência, os quais poderão ser conflitantes para si e até mesmo barrar o acesso a certas carreiras ou níveis hierárquicos.

Especificamente sobre o setor financeiro, são observadas algumas questões. Em pesquisa sobre o que atrai as mulheres para o segmento financeiro e sobre os significados por elas associados ao trabalho, Spinello-de-Sá et al., (2017) afirmam que o sucesso pessoal em um contexto de altas exigências e competitividade gera autoestima, senso de autoeficácia e propósito em relação à profissão. Nessa linha, Oltramari et al. (2011) destacam que há uma intolerância à frustração e ao alcance definitivo dos desejos, uma vez que, dentro dos ditames sociais contemporâneos, a necessidade de “não acomodação” e crescimento constante nas carreiras são valorizados e naturalizados nos discursos de construção de carreiras. Esse contexto impõe dilemas sobre progredir na carreira ou permanecer mais tempo com a família (Greenhaus & Kossek, 2014), os quais são vividos de forma conflituosa pelas mulheres, que lidam com frustração, medo e culpa (Spinelli-de-Sá et al., 2017), enquanto os homens comumente transferem as responsabilidades familiares para suas respectivas esposas (Oltramari et al., 2011). Outros dilemas comuns vivenciados por mulheres nesse segmento envolvem organizar as tarefas de casa, precisar pausar o desenvolvimento de carreira para engravidar, e o medo da demissão pela escolha da maternidade (Novaes et al., 2021; Spinelli-de-Sá et al., 2017).

### **Sustentabilidade das Carreiras Contemporâneas**

A definição contemporânea de carreira envolve a busca de diferentes experiências que, direta ou indiretamente, contribuem para o desenvolvimento profissional (Baruch & Rousseau,

2019), e aumenta, assim, as chances de empregabilidade (Forrier et al., 2018). Essa orientação se desdobra em diferentes proposições teóricas, que são comumente criticadas por ignorarem elementos contextuais que limitam a capacidade individual de condução das carreiras e da busca por empregabilidade (Forrier et al., 2018). As barreiras estruturais de gênero, por exemplo, pouco são consideradas nos modelos que enfatizam aspectos comportamentais e atitudes em relação ao trabalho (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Kossek & Ollier-Malaterre, 2019).

Visando contemplar aspectos contextuais, Van der Heijden e De Vos (2015) incorporam a dimensão da sustentabilidade aos estudos de carreiras, apresentando uma perspectiva centrada a interação entre indivíduo-contexto que lança luzes tanto aos movimentos de carreira, como para os contextos que facilitam ou dificultam esse processo (De Vos et al., 2020; De Vos & Van der Heijden, 2017). Assim, uma carreira sustentável é definida como “a sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais, caracterizadas pela agência individual, além de fornecer sentido ao indivíduo” (Van der Heijden & De Vos, 2015, p. 7). Essa definição destaca as dimensões “tempo”, “contexto”, “agência” e “sentido” como centrais para o entendimento do conceito (De Vos et al., 2020).

“Tempo” remete ao caráter de continuidade implícito na sustentabilidade, que não é linear, mas composta por diferentes ciclos de experiências que interferem nas carreiras e impelem movimentos de adaptabilidade e ajuste diante das condições contextuais. O tempo impele uma perspectiva dinâmica à análise das carreiras, considerando os diversos eventos que atravessam trajetórias individuais, e impelem movimentos nas trajetórias. Isso significa que conforme o momento considerado, haverá padrões mais, ou menos sustentáveis, a depender de como as pessoas interpretam e percebem o contexto (De Vos et al., 2020; De Vos & Van der Heijden, 2017).

Sobre o contexto, De Vos et al. (2020) se referem aos espaços sociais e diferentes influências que impelem em ameaças ou oportunidades que afetam atitudes e comportamentos individuais. Referem-se não apenas domínios relacionados ao trabalho a nível de organizações (ex.: grupos de trabalho, dinâmica das organizações), como também do âmbito familiar e vida pessoal (Greenhaus & Kossek, 2014), aspectos mais amplos do mercado de trabalho (ex.: setor ocupacional, influências de legislações, instituições) (De Vos et al., 2020). Um importante estudo em carreiras (Mayrhofer et al., 2007) destaca a influência do contexto de origem (ex.: classe social, história de vida), e contexto de sociedade e cultura, que envolve, especialmente, barreiras de gênero e outros aspectos imbricados à cultura (ex.: características demográficas).

As dimensões agência e sentido são imbricadas e referem-se ao processo de construção das carreiras dirigido pelo indivíduo (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos et al., 2020). A capacidade de ação, contudo, é atravessada por eventos que perpassam as carreiras ao longo do tempo, bem como pelos contextos que limitam ou oportunizam os movimentos no desenvolvimento das trajetórias. Enquanto processo, a sustentabilidade das carreiras envolve a constante produção de sentido resultante das interações indivíduo-contexto, que pode originar trajetórias mais, ou menos sustentáveis, de acordo com a realidade vivenciada (De Vos et al., 2020; Greenhaus & Callanan, 2022). Nesse sentido, a agência pode assumir duas tipologias: agência proativa, em que há maior controle sobre as trajetórias, e os sujeitos deliberadamente conseguem planejar e antecipar movimentos; e reativa, caracterizada pela adaptabilidade em resposta às condições contextuais (De Vos et al., 2020). As barreiras de gênero vivenciadas por mulheres são um exemplo de influências culturais, historicamente produzidas e reproduzidas nas organizações e sociedade (Mayrhofer et al., 2007), que dificultam o agenciamento proativo das carreiras.

As dimensões tempo, contexto, agência e sentido estão interconectadas, não sendo possível delimitar o que consiste em uma carreira sustentável, dado que cada realidade é única (De Vos et al., 2020). O que se pode identificar, por meio do construto, é a existência de

trajetórias de maior ou menor sustentabilidade, a partir dos contextos em que as carreiras se realizam, e da capacidade individual de reação ou proatividade diante dessas configurações. De Vos et al. (2020) sugerem, assim, três parâmetros considerados indicadores de sustentabilidade das carreiras, por serem pilares fundamentais da prosperidade humana: a) saúde, referente à saúde física e mental; b) felicidade, remetendo à percepção subjetiva de satisfação na carreira e vida; e c) produtividade, que se refere ao desempenho no trabalho e à empregabilidade, como capacidade de desenvolvimento de competências para se manter no mercado de trabalho (Blokker et al., 2019). A sustentabilidade das carreiras envolve o equilíbrio dinâmico entre esses três indicadores, ou seja: a capacidade de se adaptar e mudar conforme as necessidades de carreira e vida, priorizando um, ou outro, conforme o momento vivenciado (De Vos et al., 2020). Isso não significa que os indicadores devem ser buscados de forma igualitária, mas, sim, que não deve haver o investimento excessivo em uma dimensão, ou carência, de modo que comprometa outra.

## METODOLOGIA

A estratégia utilizada foi uma pesquisa qualitativa exploratória com 19 mulheres brasileiras que trabalham na área financeira e almejam posições de liderança. Essa vertente visa maior familiaridade com os dilemas e desafios de carreira vivenciados, bem como com as estratégias de enfrentamento dessas questões. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas a partir de reuniões virtuais. O método faz um melhor aproveitamento do conhecimento produzido em diálogos em potencial, por seguir tópicos considerados importantes pelo entrevistado (Leavy, 2017). Para tanto, foi confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes aos aspectos circunstanciais das entrevistas (Warren, 2012). Os critérios para participação foram: ser mulher, trabalhar na área financeira, não estar em posição de gerência formal e almejar posição de liderança no futuro. Todas as participantes concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, permitindo a gravação das entrevistas. Suas identidades foram preservadas com nomes fictícios.

### Quadro 1

#### *Informações gerais das entrevistadas*

<b>Entrevistada</b>	<b>Idade</b>	<b>Anos na área financeira</b>
Adriana	27 anos	5 anos
Alessandra	23 anos	4 anos
Camila	22 anos	2 anos e 3 meses
Cassia	23 anos	7 anos
Clara	23 anos	4 anos
Elisa	28 anos	7 anos
Franciele	25 anos	3 anos
Helen	27 anos	5 anos
Isadora	26 anos	5 anos
Maria Eduarda	25 anos	4 anos
Martina	32 anos	5 anos e 6 meses
Natália	28 anos	6 anos
Rafaela	27 anos	8 anos
Renata	24 anos	4 anos e 6 meses
Roberta	25 anos	4 anos
Sandra	29 anos	8 anos
Valentina	24 anos	3 anos
Vitória	22	1 ano e 6 meses

As entrevistas foram realizadas até se identificar a saturação dos dados, isto é, o momento em que nenhuma nova informação é acrescentada às análises, identificada por meio da repetição de informações (Saunders et al., 2018) (Quadro 1). A maioria das mulheres que

participaram da pesquisa se consideram brancas, de classe média, com idade média de 26 anos, tempo na área financeira em empresas privadas com média de 4 anos e meio. Apesar de jovens, o tempo de experiência no setor financeiro é considerado adequado diante do objetivo de análise proposto.

Após a coleta, os dados transcritos foram analisados e organizados a partir do método de análise temática (Braun & Clarke, 2012), o qual permite a identificação de padrões nas entrevistas. A análise temática foi realizada indutivamente, direcionada pela pergunta de pesquisa e o que surgiu dos achados, e não a partir de conceitos previamente estabelecidos. O método seguiu os seis passos de Braun e Clarke (2006): (1) familiarização com os dados, que envolveu a imersão com as entrevistas por meio de leituras e releituras das transcrições. Ao longo desse processo as pesquisadoras tomaram notas com observações sobre os significados dos dados, que nortearam as etapas futuras; (2) geração de códigos iniciais que identificam os desafios e dilemas investigados em todas as entrevistas; (3) busca por temas, que consiste em capturar a ideia central que configuram padrões nas entrevistas. Os códigos foram agrupados, processo que envolveu o dar sentido (definir temas) aos padrões encontrados nos trechos correspondentes, no que se identificou temas centrais que caracterizam os desafios relacionados ao gênero; (4) revisão dos temas potenciais, comparando-os com os trechos codificados e validando seu sentido em relação à pesquisa como um todo; (5) Denominação dos temas, capturando sua essência; e, finalmente, a (6) produção do artigo, que envolve relações dos temas com os conceitos adotados.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

As participantes, de modo geral, apresentam histórias de vidas singulares, com contextos familiares específicos, e experiências diversas de trabalho. Como ponto em comum das trajetórias, as entrevistadas estavam em momento inicial de desenvolvimento de carreira, buscando oportunidades de crescimento nas organizações em que atuam. Os temas identificados (Quadro 2) representam desafios relacionados a discriminações de gênero estruturalmente presentes na sociedade brasileira (Spinelli et al., 2017), sendo as organizações mais um espaço de reprodução dessas desigualdades (Acker, 2012; Trotter, 2017). Além disso, são também identificados dilemas, que correspondem aos aspectos subjetivos inerentes às trajetórias profissionais das mulheres entrevistadas. O fato de trabalharem em um ambiente em que há a predominância de profissionais do sexo masculino perpassa, invariavelmente, todas as entrevistas, sendo elemento central na percepção das discriminações de gênero. Os principais desafios serão abordados nas próximas seções.

### Quadro 2

#### *Desafios identificados nas entrevistas*

Temas Derivados
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Dificuldade de credibilidade:</b> referente à necessidade de trabalhar arduamente para ter a aprovação de colegas homens;</li> <li>● <b>Autocobrança:</b> remete ao sentimento de inferioridade a despeito de terem a mesma qualificação que os colegas homens, e a conseqüente dedicação intensa à carreira para superação.</li> <li>● <b>Conciliação de papéis:</b> dilema vida <i>versus</i> carreira, no qual são relatadas as dificuldades de conciliar a vida pessoal e profissional;</li> <li>● <b>Penalidade pela maternidade:</b> dilema ser ou não ser mãe, em que se discorre sobre adiar (ou até evitar) a gravidez em prol da carreira;</li> <li>● <b>Comparação com homens:</b> referente às atitudes e papéis “esperados” dentro da divisão sexual do trabalho.</li> </ul>

*Nota.* Temas principais e derivados originados da codificação da pesquisa.

### Dificuldade de Credibilidade

As participantes revelam dificuldades de obter credibilidade no ambiente de trabalho dominado por profissionais do gênero masculino. Esses desafios se manifestam e são percebidos a partir de comentários realizados por colegas homens, que ironizam e subestimam

a capacidade de êxito da mulher, ou mesmo o conhecimento sobre o assunto. Nesse sentido, é comum nos relatos a percepção de desmerecimento das conquistas, ou mesmo a associação ao acaso ou à sorte pelos seus colegas homens (Quadro 2).

## Quadro 2

### *Dificuldade de Credibilidade*

Códigos	Trechos das Entrevistas
<b>Atribuição das conquistas ao acaso ou sorte</b>	No mercado financeiro isso acontece muito: eles não te levam a sério, eles menosprezam o teu trabalho (...) quando tu consegue alguma coisa, alguma promoção, alguma contratação importante, esse meio machista encara isso como qualquer coisa, menos teu esforço. Dizem que tu deu sorte, ou porque teu pai é amigo de fulano (Rafaela)
<b>Normalização do assédio</b>	Eu já sofri assédio de clientes e é muito complicado, porque ou a empresa vai perder uma funcionária ou o cliente, que tem muito dinheiro. Eu precisei me impor e fazer ele realmente me respeitar. E ainda tive que escutar que era pra eu deixar evidente que eu era casada, como se isto fosse uma condição para uma pessoa ter que me respeitar. Então eu acho que ser mulher é muito difícil. Nós temos que nos provar em todos os lados, afirmar que estamos ali por sermos competentes, e que queremos crescer por ser tão competente quanto um homem nessa posição (Valentina)
<b>Desmerecimento</b>	Eu sinto que as pessoas me descredibilizam. Muitas vezes eu digo o que tem de ser feito, e, se eu estou falando é porque já fiz anteriormente, ou já questionei e já fui atrás de outras pessoas. Porém, escuto muito “eu acho que você deveria falar com teu chefe”, “acho que deveria questionar seu líder” (Isadora)
<b>Necessidade dobrada de auto-afirmação</b>	Tem uma questão de pré-julgamento. Muitas vezes as pessoas já esperam que uma pessoa preta não tenha tanto conhecimento. Ou que ela não seja tão boa no que faz. Eu sinto, muitas vezes, que tenho que fazer duas vezes mais as coisas para mostrar e provar que estou aqui nessa posição porque eu sou qualificada tanto quanto outra pessoa é para estar aqui (Martina)

*Nota.* Códigos e trechos que caracterizam a temática. Retirado da pesquisa realizada.

Para lidar com esses desafios, as entrevistadas declaram que empreendem esforços constantes para provar credibilidade no ambiente de trabalho, percebendo uma necessidade dobrada de autoafirmação. O desenvolvimento de competências para a empregabilidade (Blokker et al., 2019) têm sido associadas ao sucesso na construção e sustentabilidade das carreiras (De Vos et al., 2020). Contudo, a pesquisa demonstra que existem barreiras de gênero para a concretização de objetivos profissionais que vão além do esforço individual. Nesse sentido, mesmo que atendam às exigências dos cargos, há a necessidade de conquistar a legitimidade no espaço organizacional que não é igualmente vivenciado pelos homens, uma vez que os atributos desejáveis se associam aos comportamentos fomentados neles e desestimulados nas mulheres (Chies, 2010).

O caso de assédio sexual experienciado por Martina (e outras entrevistadas) manifesta um extremo dessas condições, e, ainda, a normalização da organização com o comportamento, a fim de não perder um cliente lucrativo. Como observado por Carvalho-Neto et al. (2010), o sucesso de carreira das mulheres nas organizações é, devido a preconceitos estruturais, associado ao uso da sexualidade para tal, o que contribui para naturalizar essas situações. Ainda, as entrevistas demonstram que a responsabilidade por dar credibilidade à mulher nas organizações financeiras é dada à liderança masculina, o que reforça o papel de comando e prestígio associado ao homem (Trotter, 2017; Hirata & Kergoat, 2007). Quando interseccionado com outros marcadores sociais, a tendência é que essas barreiras se intensifiquem (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Martina, a única entrevistada que se autodeclara “mulher preta”, percebe mais intensamente essas questões, o que atribui ao gênero e, principalmente, à raça.



## Autocobrança

A autocobrança emerge nas entrevistas como uma resposta das mulheres aos desafios inerentes da área financeira, agravados por questões estruturais de gênero, discutido em outras categorias, com especial destaque à necessidade de credibilidade vivenciada pelas mulheres em contextos de trabalho masculinizados. Cobrança excessiva, inadequação em ambientes masculinos, síndrome de impostor, são manifestações dessas condições (Quadro 4).

### Quadro 4

#### Autocobrança

Códigos	Trechos das Entrevistas
<b>Cobrança excessiva</b>	O que pesa mais é a autocobrança. A mulher tende a estar se provando muito mais, fica se comparando, enfim, essas questões internas que acabam puxando um pouco para baixo. Às vezes, ficamos com receio de entrar em certo ambiente mais masculino, por justamente não saber se vai se enquadrar, se vai sofrer alguma questão ali (Maria Eduarda)
<b>Intimidação frente ao grupo</b>	A área de finanças é um ambiente super masculino. E, ainda, muitas vezes temos que falar sempre em inglês, espanhol ou outro idioma. Às vezes eu me sinto intimidada de falar em grandes públicos, por exemplo, de me mostrar tanto. Ao mesmo tempo eu vejo que outros homens se mostram muito mais. Eles não têm vergonha de levantar a mão e falar. Às vezes eu me sinto receosa em falar bobagem. Mas também, geralmente a liderança é masculina (Renata)
<b>Síndrome do Impostor</b>	Então, eu sempre tive que pensar muito antes de dar uma opinião. Isso tudo acaba gerando insegurança, questionamentos do tipo “Será que eu mereço mesmo?” É aquela Síndrome do Impostor, que faz com que a gente se sinta inferior. Eu vejo que isso impacta muito em alguns momentos. Eu sinto insegurança e me sentir talvez menos capaz, mesmo que eu saiba que tenho mais qualificações que muitos colegas [homens] (Adriana)
<b>Necessidade de provar competência</b>	Eu vejo que minha carga de trabalho é muito maior porque eu me cobro em fazer uma ótima entrega, uma entrega excelente, para continuar sendo destaque. Acaba pesando porque eu tento sempre, involuntariamente, ser melhor naquilo que eu estou fazendo, e tento provar que eu sou boa naquilo que eu estou fazendo, mesmo sabendo que eu vou fazer aquilo bem. E se um dia eu quiser ser mãe, como vai ser isso? (Franciele)

*Nota.* Códigos e trechos que caracterizam a temática. Retirado da pesquisa realizada.

A intimidação frente ao grupo é um dos principais gatilhos para a autocobrança, que se manifesta na cobrança excessiva e necessidade de provar competência, em resposta à percepção de inferioridade em relação ao desempenho dos homens. Esse comportamento é produzido pelo contexto de discriminação estrutural de gênero que, em linha com Schiavo (2022), coloca o sucesso feminino como algo não intencional, diferentemente do que ocorre com homens, validados institucionalmente por suas conquistas. Os achados sugerem, portanto, um contexto que favorece a sustentabilidade das carreiras dos homens, enquanto impõe barreiras para as mulheres.

A menção à “Síndrome de Impostor” é frequente nos relatos, e diz respeito à “incapacidade de internalizar conquistas, e a preocupação de ser descoberto como uma fraude”, experienciada, principalmente, por grupos minorizados, como mulheres (Feenstra et al., 2020). A necessidade de as mulheres apresentarem certos comportamentos valorizados neste contexto a fim de mostrarem-se aptas para competirem com os homens, gera um custo pessoal de reconhecimento de si (Chies, 2010). Como sugerem as categorias anteriores, o machismo estrutural manifesto em piadas ou comentários que descredibiliza as mulheres no ambiente de trabalho alimentam esta condição, que, em resultado, culmina em ansiedade e adoecimento mental. Sob a ótica dos indicadores de sustentabilidade (De Vos et al., 2020), os achados sugerem, no médio e longo-prazo, a tendência de enfraquecimento da saúde e, até mesmo, da

sensação de felicidade, em prol da produtividade exigida pelo segmento de trabalho (Spinelli et al., 2017).

### Conciliação de Papéis

A dificuldade de conciliação de papéis em diferentes domínios da relação vida-trabalho é um dilema comumente experienciado na carreira de mulheres, que culmina em padrões mais irregulares de carreira em relação aos homens devido a diversas interrupções (Mainiero & Gibson, 2018), comumente associadas à divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007). No caso analisado, pelo fato das entrevistadas serem profissionais em etapa de crescimento e desenvolvimento de carreira, que, em sua maioria, não constituíram família, os dilemas estão também associados à necessidade de intensa dedicação ao trabalho, agravada pela autocobrança e busca por credibilidade no contexto masculinizado. O Quadro 5 traz essas questões.

#### Quadro 5

##### Conciliação de Papéis

Códigos	Trechos das Entrevistas
<b>Primazia do trabalho sobre a vida</b>	Enquanto eu estava estudando, sentia muita dificuldade conciliar [vida e trabalho] porque me ligavam às 11:00 da noite. Tu nunca quer ser a pessoa que não vai te atender, porque tu pensa: “uma venda dessas é muito maior do que eu”. Como que vou ser a pessoa que não vai responder? Nesse período eu tive muitas crises de ansiedade, de chegar em casa e chorar a noite inteira (Clara)
<b>Dedicação excessiva à carreira</b>	Olhando para minha carreira, tive situações onde eu estava a um passo do <i>Burnout</i> . Eu trabalhava até tarde da noite, e, ainda assim, não vencias tudo o que eu tinha que fazer. Não era legal e nem sustentável. Mas, ao mesmo tempo, existe uma pressão corporativa para que tu estejas aberto a aceitar essas coisas quando precisa. Porém, isso tem um prazo de validade. Não dá para imaginar que vai conseguir a vida inteira dar 110% porque isso, uma hora, vai pesar. (Helen)
<b>Responsabilização pelo cuidado</b>	A mulher ainda tem essa questão de cuidar dos pais, por exemplo. No momento, que eles têm alguma necessidade, eles vêm até nós. Acabamos nos sentindo responsáveis. Por mais que não seja exatamente isso. Talvez eles não coloquem esse peso na gente, mas nós colocamos. A gente ainda se coloca. Eu agora tenho dois gatos, estou cuidando deles também. E ainda tem o trabalho. É bastante coisa para a gente cuidar. É um desgaste nem sempre físico, mas emocional (Maria Eduarda)
<b>Inviabilidade da maternidade</b>	Eu penso em ter filhos. Como eu faria? Não sei. Inclusive, minha líder não tem filhos, então não sei. Eu trabalho em uma empresa que tem uma mãe, mas é por que tem poucas mulheres. Mas me questiono se é pelo ambiente, ou por causa do recrutamento e seleção. No total é 23% da empresa a quantidade de mulheres [empresa de pequeno porte] e apenas uma mãe. Quando me dei conta disso fiquei chocada. A outra mãe que tinha saiu semana passada, e ela disse que saiu porque queria um trabalho remoto, para conseguir ficar com o filho (Vitória)

*Nota.* Códigos e trechos que caracterizam a temática. Retirado da pesquisa realizada.

Dentro da perspectiva processual do conceito de carreira sustentável (De Vos et al., 2020), é possível entender o dilema de conciliação de papéis como um resultado das barreiras contextuais impostas pelos desafios de gênero. Clara representa uma postura de primazia do trabalho sobre a vida, refletida na autocobrança implícita ao atender os clientes em horários muito além do término do expediente, para não ter sua imagem descredibilizada perante a gestão. A fala de Maria Eduarda reforça a internalização da divisão sexual do trabalho ao se responsabilizar pelos pais, enquanto Vitória se preocupa quanto às expectativas (e possível inviabilidade) da maternidade, mesmo que não seja uma opção no curto prazo. O desequilíbrio entre os indicadores de sustentabilidade é o cerne da temática, sugerindo que, com o passar do

tempo, é provável que os desafios em relação aos papéis se intensifiquem e dificultem a continuidade das carreiras.

### Penalidade pela Maternidade

O termo “penalidade pela maternidade” é utilizado na economia para se referir às barreiras de gênero no mercado de trabalho, em que muitas mulheres, após o nascimento do primeiro filho, optam pela saída do mercado de trabalho ou buscam por empresas que permitam formatos híbridos de trabalho, levando, muitas vezes, à perda salarial e/ou de benefícios (Kleven et al., 2019). As entrevistas manifestam esses dilemas, que as impele à postergação ou, até mesmo, abandono da ideia de maternidade, tal como observado na literatura (Carvalho-Neto et al., 2010). O Quadro 6 apresenta essas manifestações.

Ainda que haja o amparo legal para a maternidade, as entrevistadas manifestam incertezas em relação à responsabilidade das organizações em cumprir essas questões. A preocupação com a possível perda de produtividade é o principal fator associado à relutância pela maternidade. Associado com a percepção de incapacidade de conciliação família-carreira, esses aspectos reforçam a existência de culturas organizacionais que favorecem padrões masculinos de carreiras, e penalizam as mulheres pela maternidade (Trotter, 2017; Acker, 2012). As participantes manifestam esta preocupação quando observam a ausência de lideranças femininas que são mães, ou mesmo discorrem situações em processos seletivos em que foram questionadas sobre as expectativas para tal. Vale destacar que há a influência do aspecto temporal (De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015), visto que as participantes estão em etapa de desenvolvimento de carreira, priorizando decisões que favoreçam o âmbito profissional. Entretanto, no curso do tempo, o fator biológico invariavelmente levará à decisão sobre o dilema (Carvalho-Neto et al., 2010; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020), o que reforça a complexidade inerente às barreiras contextuais de gênero.

#### Quadro 6

##### *Penalidade pela Maternidade*

<b>Códigos</b>	<b>Trechos das Entrevistas</b>
<b>Incertezas quanto ao futuro</b>	Tem os 2 lados da moeda e a gente nunca sabe em que lado que a gente vai estar. Porque a gente pode ser <i>top performer</i> , pode sair de licença maternidade tendo feito várias coisas e, mesmo assim, não temos certeza se vamos voltar. Nunca temos certezas absolutas (Clara)
<b>Medo da perda de produtividade</b>	Eu penso que é um momento que eu não vou estar tão disponível para o serviço quanto eu sou hoje. Talvez não vá entregar tanto quanto eu entrego hoje. Eu não vou ser tão profissional quando tiver outra vida para me preocupar, quanto eu sou hoje. Eu penso muito nisso. Eu estou numa fase super boa, eu tive crescimento na carreira recente, estou entregando algumas coisas. Então, se eu engravidar hoje, eu vou perder tudo isso (Isadora)
<b>Dificuldade de conciliação carreira-família</b>	Eu planejo muito mais como eu vou me tornar gerente/ diretora do que como vou ter um filho (...) A gente sabe também que tem mulheres que engravidam, têm licença maternidade e são demitidas. Claro que a empresa ajuda, se diz ser flexível, mas na prática a gente é cobrado. Eu vejo inclusive por essa questão do home office, que em tese é flexível, mas na prática se trabalha muito mais. Então se hoje já trabalho o dobro, com filho vai ser o triplo, pra dar conta das demandas (Franciele)

*Nota.* Códigos e trechos que caracterizam a temática. Retirado da pesquisa realizada.

### Comparação com Homens

Como estratégia para superar os desafios discriminatórios no ambiente de trabalho, as participantes buscaram, ou eram impelidas por suas lideranças, como expresso por Franciele, adotar posturas associadas ao masculino. Esse dilema é, assim, intrínseco à falta de representatividade nas posições de liderança em carreiras na área financeira. Carreiras que trazem uma configuração histórica como áreas femininas ou masculinas, tal como as

financeiras, carregam significados atribuídos ao gênero (Chies, 2010). Desse modo, para alcançarem o prestígio na atuação profissional, as mulheres devem adotar “atributos valorizados no contexto de trabalho dessa carreira e a essas ela deverá se adaptar, pois esses aspectos normalmente são estimulados, ou mesmo dirigidos, aos homens em sua educação” (Chies, 2010, p. 529). O uso de “linguagem própria” (e aqui se entende “linguagem” no seu sentido amplo, de comunicação e atitude) dos homens é um exemplo dessas questões. O Quadro 7 traz essas inclinações.

### Quadro 7

#### Comparação com Homens

Códigos	Trechos das Entrevistas
<b>Julgamento a partir do gênero</b>	Tenho medo de não ser levada a sério. Muitas vezes, uma mulher, ela reage de uma forma igual a que um homem reagiria e ela é julgada e o homem é aplaudido. Se ela está braba é porque está na TPM. O homem é porque está muito estressado. Se a mulher não gosta de resultados ruins, ela é muito chata, por isso é exigente. Já o homem é exigente porque é muito bom no que faz. Então tenho medo dessas comparações e julgamentos que não são justos (Rafaela)
<b>Valorização de comportamentos masculinos</b>	Eu já recebi alguns <i>feedbacks</i> de que eu não poderia ser tão suave, falar do jeito que eu falo, que tinha que me impor mais agressivamente. Ninguém falou isso nessas palavras, mas foi o que eu entendi. Parece que não pode ser uma pessoa gentil e querida, e quando se é uma mulher no mercado de trabalho, tem que ser pulso firme e apenas isso (Franciele)
<b>Avaliação de comportamentos femininos</b>	Parece que líderes mulheres não podiam falar com ninguém para conseguir subir [na carreira]. E quando chegava na parte das comemorações, elas se abriam um pouco, porque querendo ou não, estavam fora da empresa, é vida pessoal. E todo mundo dizia: “Olha a chefe bebendo”, “Olha a chefe dançando”, mas eu nunca escutava nada disso dos líderes homens. Na minha empresa atual, todos os líderes são homens. Líder mulher só tem uma. Ela é muito risonha, e nas reuniões, todo mundo diz: “Olha aí a risadinha chegando para alegrar a reunião”, como se só para alegrar a reunião ela servisse (Cassia)

*Nota.* Códigos e trechos que caracterizam a temática. Retirado da pesquisa realizada.

A identidade é tema central na literatura em carreiras, como aspecto vinculado à percepção de felicidade, uma forma de ser autêntico com valores intrínsecos de carreira e vida (Van der Heijden & De Vos, 2015). O dilema vivenciado pelas entrevistadas coloca em risco a autenticidade das participantes, sugerindo o desequilíbrio no indicador de felicidade. É observada, assim, uma agência reativa, pautada na adaptabilidade constante que, ao longo do tempo, gradualmente pode situações de ansiedade e/ou desengajamento organizacional pela necessidade de constante reinvenção. Essa situação sugere ciclos pouco favoráveis à carreiras (De Vos et al., 2020). O cansaço, inclusive, é uma frequente nas entrevistas, o que pode ser associado à diminuição da saúde e bem-estar. Em alguns casos as participantes confessam que consideram a possibilidade de mudar para uma área de atuação mais condizente com seus valores pessoais.

## DISCUSSÃO: SUSTENTABILIDADE DA CARREIRA DE MULHERES NA ÁREA FINANCEIRA

Esse artigo analisou as trajetórias de mulheres que almejam posições de destaque em organizações do setor financeiro, e como vivenciam os desafios intrínsecos ao gênero à luz do conceito de carreira sustentável. O Quadro 8 apresenta um resumo dessas relações.

## Quadro 8

### *Desafios de gênero sob a ótica do conceito de carreira sustentável*

<b>Temática</b>	<b>Tempo</b>	<b>Contexto</b>	<b>Agência/Sentido</b>
<b>Dificuldade de Credibilidade</b>	Influência no tempo na concepção atual de carreira. As trajetórias construídas são pautadas na constante necessidade intrínseca de conquistar a credibilidade em um contexto predominantemente masculino. Essa influência impacta as decisões de carreira e comportamentos a serem seguidos. Decisões que envolvem crescimento são apressadas, e a espera por credibilidade faz parecer que o tempo urge. A sustentabilidade das carreiras está associada ao quanto as participantes percebem que alcançam essa credibilidade.	Contexto pouco favorável para a sustentabilidade. A influência do contexto se apresenta a partir da existência de um processo de discriminação de gênero (e outros marcadores relacionados, como raça) sutil, normalizada culturalmente dentro das organizações a partir da naturalização de comentários sobre a capacidade da mulher. O assédio sexual é também naturalizado no cotidiano. Esses elementos contextuais trazem forças “negativas” que prejudicam a sustentabilidade das carreiras.	Agência primordialmente reativa. Diante de uma certa omissão das organizações, que, na percepção das entrevistadas, caracteriza o mercado de trabalho na área financeira, cabe às mulheres encontrarem estratégias para enfrentamento. A adaptabilidade e constante busca por conhecimentos que legitimem sua credibilidade nas empresas em que trabalham são as principais estratégias adotadas. Há um processo de ressignificação das trajetórias a partir das experiências negativas vivenciadas. A racionalização das discriminações sofridas é empreendida na busca por sustentabilidade. No curto prazo parece ser eficiente, mas, conforme aumenta o tempo de experiência na área, manifestam cansaço diante da necessidade constante de aprovação.
<b>Autocobrança</b>	A influência do tempo manifesta na dedicação intensa ao trabalho, presente durante toda, ou boa parte, das carreiras das mulheres. No curto prazo, a dedicação ao trabalho oriunda das carreiras contribui para a credibilidade profissional. Contudo, no médio e longo-prazo se mostra pouco sustentável por comprometer a saúde e o bem-estar.	Contexto de machismo estrutural que desvaloriza as conquistas das mulheres, contexto de mercado de trabalho na área financeira que impele o desenvolvimento constante de competências para a empregabilidade, trazem condições que prejudicam a sustentabilidade das carreiras.	A agência individual é caracterizada por uma busca proativa por experiências que aumentem o desempenho organizacional e o reconhecimento entre os pares. Há um paradoxo na questão da agência: ao mesmo tempo que a intensa dedicação à carreira é fundamental para o mercado financeiro, esse movimento pode gerar padrões insustentáveis de carreira. O processo de produção de sentido é mobilizado pelo sentimento de inferioridade resultante do machismo estrutural, como observado em menções à síndrome do impostor.
<b>Conciliação de Papéis: Vida versus Carreira</b>	Dilema que destaca a influência do momento (tempo) de carreira influencia na conciliação de papéis. Ex.: dificuldade de conciliar o trabalho na empresa com a faculdade (quando estão em formação), dificuldade de conciliação carreira-	Contextos com barreiras estruturais relativas à divisão sexual do trabalho que dificultam a sustentabilidade das carreiras. Imbricação das esferas de vida e carreira influenciam na sustentabilidade. As implicações contextuais inerentes ao mercado de	A agência é condicionada aos papéis que as mulheres assumem fora do trabalho. A produção de sentido em relação às carreiras é imbricada aos aspectos inerentes à própria vida, trazendo dilemas sobre qual área priorizar (pessoal ou profissional). A produção de sentido é atravessada pelo contexto de divisão sexual do trabalho, que traz

	família (quando constituem família), ou carreira-lazer.	trabalho em carreiras na área financeira são agravadas por questões de gênero, como os papéis de cuidado em relação à família e pais.	responsabilidades implícitas para as mulheres relacionadas ao cuidado com o lar e família.
<b>Penalidade pela Maternidade: Ser ou Não ser Mãe</b>	Dilema intrínseco ao aspecto temporal: conforme o tempo passa, mais a maternidade passa a ser uma opção considerada na carreira. O medo pelo arrependimento no longo-prazo pela decisão, ou não, da maternidade é uma constante.	Contexto estrutural do trabalho que privilegia a dedicação integral às carreiras, sem a interrupção demandada pela maternidade. As poucas referências femininas na liderança não possuem filhos. Legislações, políticas e práticas organizacionais visam reduzir essas desigualdades, mas há um receio de que não sejam cumpridas. Expectativas sobre a maternidade são também oriundas da divisão sexual do trabalho, que, além dos aspectos biológicos, pressionam a decisão.	A agência individual necessária para a superação do dilema é acompanhada de inseguranças sobre o futuro da carreira, e a inquietação pela possibilidade de ter que postergar ou abandonar a maternidade. Preocupação com a perda de produtividade ou dedicação ao trabalho impede a decisão pela maternidade e priorização da carreira. A produção de sentido é atravessada pelas barreiras contextuais relacionadas à penalidade pela escolha da maternidade, resultando na demissão ou impossibilidade de executar adequadamente as atividades profissionais.
<b>Comparação com Homens</b>	Tempo na construção da carreira assume diferentes conjunturas para homens e mulheres. Os homens em início de carreira possuem maior probabilidade de crescimento do que as mulheres, ainda que sejam mais qualificadas.	O contexto indica trajetórias menos sustentáveis para mulheres, na medida em que a comparação com homens impõe sofrimento psicológico para atender aos ditames. Mesmo a tentativa de adequação pode não ser suficiente para ascenderem nas organizações, o que indica barreiras contextuais estruturais para a sustentabilidade das carreiras.	A agência individual é condicionada à necessidade de comportarem-se e apresentarem-se com atributos valorizados nos homens, o que pode levar a um sentimento de não reconhecimento de si. Além disso, percebem a necessidade de balizar a forma de atuação e investimento na profissão a partir de parâmetros externos, a fim de manter-se competitiva e com credibilidade. Esse esforço leva ao gradual desgaste e, com o passar do tempo, pode levar a trajetórias pouco sustentáveis de carreira.

*Nota.* Elaborado a partir dos achados da pesquisa.

A dimensão tempo assume diferentes conotações na análise realizada. Apesar da naturalização da necessidade de dedicação intensa ao trabalho, as participantes percebem que mobilizam esforços redobrados para ascender nas organizações se comparado aos homens, ainda que tenham as mesmas competências para o cargo. Suas carreiras são, então, mais longas que as dos homens em etapas de desenvolvimento, por não terem acesso às oportunidades de liderança e gestão, reforçando a existência do “teto de vidro” na área financeira (Oliveira & Woida, 2018). Sobre o contexto, a condição estrutural de desigualdade de gênero, característico do mercado de trabalho brasileiro, impõe condições constantemente desfavoráveis à sustentabilidade das carreiras. Essas relações se manifestam na percepção de incapacidade no desempenho do trabalho (autocobrança), busca constante por credibilidade e prestígio,

sentimento de “impostora” (Feenstra et al., 2020), bem como a falta de oportunidade de crescimento de mulheres dentro das organizações. A falta de representatividade feminina é um indicativo dessas condições. Os dilemas de gênero são, inclusive, resultados de estratégias subjetivas de enfrentamento dessas adversidades, contribuindo para a insustentabilidade das carreiras.

Ao analisar as dimensões “agência e sentido” observa-se que, na área financeira, as mulheres tendem a conduzir suas carreiras de forma mais reativa do que os homens nas mesmas condições, empreendendo processos constantes de adaptabilidade e conformidade ao contexto. Observa-se um intento de as entrevistadas balizarem seus comportamentos em relação ao que seria “aceitável” perante os homens, como aspectos de agressividade e de afetividade. A possibilidade de serem vítimas de assédio também interfere no quanto podem desvelar das suas vidas pessoais e se relacionam no ambiente de trabalho, gerando sempre uma vigilância sobre como serão interpretadas pelos homens e pelo grupo (Chies, 2010). A maternidade, embora não seja imediatamente almejada pelas jovens profissionais, traz preocupações futuras que se relacionam às responsabilidades atribuídas aos papéis de gênero e possibilidades de darem sequência às carreiras almejadas.

Por fim, em uma aproximação com os indicadores de sustentabilidade, as participantes manifestam um constante desequilíbrio por conta da necessidade constante de produtividade para a credibilidade em uma área de atuação predominantemente masculina. No curso do tempo, esse movimento afeta sistemicamente a percepção de felicidade, manifesta no descontentamento pela dificuldade de conciliação de carreira e vida; bem como na iminente necessidade de postergação – ou, até mesmo, negação – da maternidade para a dedicação de carreira. Há, também, indicativos de que a saúde está gradualmente sendo prejudicada, refletidos nos relatos de crises de ansiedade e condições estressantes resultantes da intensa dedicação ao trabalho.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo contribui empiricamente ao revelar desigualdades e discriminações de gênero presentes na área financeira, permitindo a proposição de iniciativas voltadas a políticas e práticas de diversidade e inclusão. Nas organizações em que as entrevistadas trabalham, embora proporcionem alguns benefícios, como regime de trabalho híbrido ou *home office*, ou mesmo um discurso de receptividade à decisão pela maternidade, ainda se mostram, de modo geral, omissas no que tange às iniciativas efetivas de combate às desigualdades de gênero. Situações de assédio sexual, postergação de promoções para beneficiar inicialmente um profissional homem com a mesma capacitação, falta de representatividade em posições de lideranças, e a preferência por contratação de mulheres jovens, sem filhos, são algumas das problemáticas elencadas, que podem ser trabalhadas.

No âmbito teórico, contribui para a pesquisa em carreira sustentável, que carece de estudos com recortes de gênero (Kossek & Ollier-Malaterre, 2019). Ademais, contribui, também, para a expansão da discussão da sustentabilidade das carreiras ao abordar a realidade de países sul-americanos, região em que as discriminações são mais evidentes do que em países Europeus, berço teórico dessa vertente.

O fato de ter entrevistado apenas mulheres em etapa inicial de desenvolvimento de carreira é uma das limitações do estudo. Vale ressaltar, ainda, que a pesquisa investigou um recorte específico de mulheres, primordialmente brancas, de classe social média-alta. Barreiras interseccionais de raça não foram abarcadas, o que possivelmente representaria um agravante nas condições de desigualdades identificadas.

Para pesquisas futuras, sugere-se, em linha com Mainiero e Gibson (2018), a inclusão de mulheres em diferentes etapas de carreira, como aquelas em posições de liderança ou se encaminhando para a aposentadoria. Pesquisas com o olhar interseccional para raça e outros marcadores sociais são também indicadas.

## REFERÊNCIAS

- Acker, Joan. 2006. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society* 20:441-64.
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating Psychological Contracts and Ecosystems in Career Studies and Management. *Academy Of Management Annals*, 13(1), 84–111.
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: Understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International*, 12(3), 218–237. <https://doi.org/10.1108/13620430710745872>
- Carvalho Neto, A. M. De, Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceito. *RAE-Eletrônica*, 9(1).
- Chies, P. V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Revista Estudos Feministas*, 18(2), 507–528. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2010000200013>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(March 2020), 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Feenstra, S., Begeny, C. T., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Jordan, J. (2020). Contextualizing the Impostor “Syndrome.” *Frontiers in Psychology*, 11(November), 1–6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.575024>
- Folbre, N. (2012). Should Women Care Less? Intrinsic Motivation and Gender Inequality. *British Journal of Industrial Relations*, 50(4), 597–619. <https://doi.org/10.1111/bjir.12000>
- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511–523. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12206>
- Fraga, Aline Mendonça, & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(spe), 757–769. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2022). *Advanced Introduction to Sustainable Careers*. Edward Elgar Publishing.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). New trends in the sexual division of labor. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 595–609. <https://doi.org/10.1590/s0100-15742007000300005>
- ILO (2023). Gender: Equality between men and women. <https://www.ilo.org/public/english/gender.htm>
- Kleven, H., Landais, C., & Sjøgaard, J. E. (2019). Children and gender inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), 181–209. <https://doi.org/10.1257/app.20180010>
- Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2019). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, June, 103315. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.003>



- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. New York, NY: The Guilford Press.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge. *Journal of Career Development, 45*(4), 361–377. <https://doi.org/10.1177/0894845317698223>
- Martins, G. D. F., Leal, C. L., Schmidt, B., & Piccinini, C. A. (2019). Motherhood and work: Experience of women with established careers. *Trends in Psychology, 27*(1), 69–84. <https://doi.org/10.9788/TP2019.1-06>
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual Issues in the Study of Careers. In *Handbook of Career Studies* (pp. 215–240). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976107.n12>
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and Creating Sustainable Careers. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT REVIEW, 17*(4), 349–372. <https://doi.org/10.1177/1534484318796318>
- Novaes, G. V. dos S., Farias, M. L., Silva, B. G., Dantas, B. L. de L., & Sousa Junior, J. H. (2021). A Conciliação do Trabalho Gerencial e Vida Pessoal de Gerentes de uma Instituição Financeira. *Desafio Online, 9*(3), 496–520.
- Oltramari, A. P., Grisci, C. L. I., & Weber, L. (2011). Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. *Revista Mal-Estar e Subjetividade, 11*(1), 101–133. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=74292032&amp%0A1ang=es&site=ehost-live>
- Passos, L., & Machado, D. (2022). Determinantes do trabalho produtivo no Brasil: as normas de gênero e a decisão intrafamiliar. *Economia e Sociedade, 31*(1), 203–227. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2022v31n1art10>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and Quantity, 52*(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Scott, C. V. (1995). *Gender and development: Rethinking modernization and dependency theory*. Lynne Rienner Publishers.
- SDGs (2023). *Gender Equality*. <https://sdgs.un.org/goals/goal5>
- Shemluck, N., Pullinger, A., Rogish, A., Danielecki, P., Hazuria, S. Advancing More Women Leaders in Financial Services: A Global Report. <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/financial-services/gender-diversity-in-global-financial-services.html>
- Spinelli-de-Sá, J. G., Lemos, A. H. da C., & Cavazote, F. de S. C. N. (2017). Making a Career in Male-Dominated Field: The Meaning of Work for Woman Employed in the Financial Markets. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 18*(4), 109–136. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n4p109-136>
- Trotter, L. J. (2017). Making A Career: Reproducing Gender within a Predominately Female Profession. *Gender and Society, 31*(4), 503–525. <https://doi.org/10.1177/0891243217716115>
- Van der Heijden, B., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: introductory chapter. In *Handbook of Research on Sustainable Careers* (Issue 2007, pp. 1–19). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00006>
- Warren, C. A. B. (2012). Qualitative Interviewing. In J. F. G. & J. A. Holstein (Ed.), *Handbook of Interview Research* (pp. 83–102). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412973588>