

## Desigualdade de oportunidade de gênero: Impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a ocupação de cargos de gestão

Jeane Sampaio Saraiva<sup>1</sup>  | Francisca Zilania Mariano Sousa<sup>2</sup>  | Celina Santos de Oliveira<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Mestre em Economia pelo PEP/CAEN/UFC. E-mail: jeane.sampaio.saraiva@caen.ufc.br

<sup>2</sup> Professora Adjunta do DEA/UFC e PEP/CAEN/UFC. E-mail: zilania@ufc.br

<sup>3</sup> Professora Adjunta do DTE/UFC. E-mail: celinaoli@ufc.br

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a probabilidade de mulheres de uma instituição financeira ocuparem um cargo de gestão e verificar o impacto do Programa de Liderança Feminina na ocupação do cargo de gerência. Nesse sentido, é utilizada uma amostra, disponibilizada pela instituição, contendo informações socioeconômicas dos funcionários em 2017 e 2022. A partir destes dados, estimaram-se os modelos econométricos Logit e *Changes-in-Changes* (CIC) com *IPTW*. No primeiro modelo, para o ano de 2017 e 2022, foi estimado que de um total de 45.774 mulheres na instituição, em 2017, aproximadamente 6.088 mulheres deixaram de assumir cargos de gerência devido às desigualdades de gênero e em 2022, esse número reduziu para 5.675, representando uma redução de aproximadamente 7% nessa disparidade. Os resultados do modelo CIC mostram que o impacto foi positivo sobre a probabilidade de assumir cargo de gerência, aumentando a participação das mulheres que estavam no programa em 8,5 pontos percentuais. Em números absolutos, estima-se que o programa ajudou 9 mulheres adicionais a ocuparem cargos de gerência, das 122 participantes.

### PALAVRAS-CHAVE

Desigualdade de Gênero, Liderança feminina, Logit, Diferenças em Diferenças

### Gender inequality of opportunity: Impact of the Female Leadership Program on the occupation of management positions

### ABSTRACT

This study aims to analyze the probability of women in a financial institution attaining managerial positions and to assess the impact of the Women's Leadership Program on managerial occupancy. To this end, a dataset provided by the institution was utilized, containing socio-economic information on employees for the years 2017 and 2022. Based on this data, the Logit and Difference-in-Differences (Diff-in-Diff) econometric models were estimated. In the first model, for the years 2017 and 2022, it was estimated that, out of a total of 45,774 women employed at the institution in 2017, approximately 6,088 women were unable to attain managerial positions due to gender inequalities. By 2022, this number had decreased to 5,675, representing an approximate 7% reduction in this disparity. The results from the Diff-in-Diff model indicate that the program had a positive impact, increasing the participation of women managers who took part in the program by 8.5 percentage points. In absolute terms, the impact estimates that the program enabled nine additional women, out of the 122 participants, to attain managerial positions.

### KEYWORDS

Gender Inequality, Women's Leadership, Logit, Difference-in-Differences

### CLASSIFICAÇÃO JEL

C21, C25, C54, J08

## 1. Introdução

Historicamente, as conquistas e os avanços das mulheres na sociedade foram resultado de muitas lutas e resistências contra opressões interseccionais impostas pelo capitalismo, patriarcado e machismo. Podemos afirmar que as leis vigentes não foram, e ainda não são, suficientes para amparar as mulheres e garantir plenamente seus direitos, pois elas ainda continuam sofrendo violência, preconceito e discriminação.

Apesar da insuficiência normativa e da consciência de que ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar a paridade de gênero no Brasil, importantes conquistas foram obtidas ao longo dos séculos XX e XXI. Entre elas, destacam-se o direito ao voto (1932), o Estatuto da Mulher Casada (1962), a Lei do Divórcio (1977), a Lei Maria da Penha (2006) e, mais recentemente, a Lei 14.611/2023, que determina a obrigatoriedade da igualdade salarial entre mulheres e homens que ocupam o mesmo cargo e desempenham a mesma função. Essas conquistas representam avanços fundamentais na luta por equidade, mas sua efetivação plena ainda enfrenta desafios estruturais e culturais que precisam ser superados.

A desigualdade salarial é um dos principais indicadores das disparidades de gênero no Brasil. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2022, o rendimento médio das mulheres equivale a apenas 78% do rendimento dos homens (IBGE, 2022). No mesmo ano, o relatório *Mulheres, Preconceito e Violência*, elaborado pelo Observatório FEBRABAN, em parceria com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e o Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE), revelou que a sociedade brasileira é amplamente percebida como desigual entre homens e mulheres. Segundo o estudo, 82% dos entrevistados apontam disparidades na remuneração e nos salários, enquanto 71% indicam desigualdades em relação à liberdade sexual e aos direitos em geral (Febraban, 2022).

De acordo com o *Global Gender Gap Report* (2024), publicado pelo Fórum Econômico Mundial (FEM), com base nos dados atuais, levará 134 anos, aproximadamente, para que seja possível atingir a paridade de gênero total no mundo. O Brasil ocupa a 70ª posição, dentre 146 países, no índice de paridade de gênero, vale ressaltar que houve um avanço (92º), se considerarmos a posição do Brasil de 2020 (Pal et al., 2024).

A posição das mulheres nas relações de trabalho está no cerne das formas de exploração que caracterizam a dominação de gênero. Trata-se de um conjunto variado de abordagens, atravessado pelo problema da correlação entre a divisão do trabalho doméstico não remunerado, a divisão do trabalho remunerado e as relações de poder nas sociedades contemporâneas (Biroli, 2018).

Dessa forma, observa-se a ausência de isonomia e equidade de tratamento para os gêneros masculino e feminino no mercado de trabalho. É importante pontuar que, embora a discriminação laboral por gênero exista no Brasil, não é litigada significa-

tivamente, pois a ausência de procedimentos mais efetivos na busca de solução real do problema dificulta a obtenção de provas essenciais ao esclarecimento de tais causas, visto que a discriminação é geralmente sutil e feita sob aparência de legalidade (Pritsch, 2021).

Não se encontra respaldo lógico para a disparidade salarial de gênero. Embora alguns autores, como Borjas (2012), defendam que a maternidade e os períodos de afastamento para o cuidado dos filhos possam ser interpretados como lacunas temporais que reduzam a qualificação profissional das mulheres, estudos e pesquisas apresentam resultados que contrariam essa hipótese, indicando que as desigualdades salariais decorrem de fatores estruturais e culturais mais complexos.

Embora a maternidade não justifique as disparidades salariais, ela constitui um fator significativo na redução da autonomia individual e coletiva das mulheres. No contexto brasileiro, observa-se uma forte correlação entre o acesso a creches e a empregabilidade feminina. Barbosa e Costa (2017) argumentam que a decisão de matricular os filhos em creches e a escolha de ingressar no mercado de trabalho ocorrem simultaneamente, evidenciando que a participação feminina no mercado depende, em grande medida, da disponibilidade de serviços de cuidado infantil.

Estudos empíricos demonstram uma relação positiva, significativa e de magnitude relevante entre a proporção de crianças matriculadas em creches e a oferta de mão de obra feminina. Esses achados reforçam a importância de políticas públicas que ampliem a infraestrutura de cuidado infantil, promovendo, assim, a autonomia econômica das mulheres e sua maior participação na sociedade.

A cultura patriarcal, que historicamente atribui ao homem o papel de chefe de família e principal provedor, impacta significativamente a inserção das mulheres no mercado de trabalho, contribuindo para a disparidade de gênero nas taxas de desemprego. Essa realidade afeta, de maneira ainda mais acentuada, mulheres pretas e pardas, refletindo a interseccionalidade entre gênero, classe e raça na vulnerabilidade socioeconômica.

De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o quarto trimestre de 2024, a taxa de desocupação no Brasil foi de 6,2%, sendo 5,1% entre os homens e 7,6% entre as mulheres, que representam 53,94% do total de pessoas desempregadas.

A desigualdade de gênero também se manifesta na distribuição dos rendimentos salariais. As informações mais recentes disponíveis pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), são referentes ao terceiro trimestre de 2024 e apontam que a média salarial no trabalho principal foi de R\$ 3.705,98 para os homens e de R\$ 2.924,02 para as mulheres, configurando uma diferença de 21,1% em favor dos primeiros. Esses resultados corroboram a persistência das disparidades salariais entre os gêneros e ressaltam a necessidade de políticas públicas que promovam a

equidade no mercado de trabalho.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), os homens trabalham, em média, 43,4 horas semanais no mercado formal, além de 9,2 horas dedicadas a atividades domésticas, totalizando 52,9 horas por semana. Por outro lado, as mulheres desempenham uma jornada de 36,0 horas no trabalho formal e 22,0 horas em atividades domésticas, resultando em um total de 58,0 horas semanais. Embora haja escassez de dados específicos sobre a carga de trabalho de mulheres em cargos gerenciais, estudos e análises complementares indicam que essa parcela da população pode acumular uma jornada aproximada de 70 horas semanais, evidenciando a sobrecarga resultante das responsabilidades adicionais inerentes a essas posições.

No contexto do patriarcado, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos relacionados à segurança e ao reconhecimento profissional no ambiente de trabalho. A discriminação de gênero no mercado laboral reforça uma divisão sexual do trabalho baseada em estereótipos e expectativas sociais, em detrimento das aptidões e competências individuais. Como consequência, áreas como educação, saúde e cuidados são predominantemente associadas às mulheres, enquanto setores como STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), finanças permanecem predominantemente masculinos.

A divisão sexual do trabalho não apenas restringe o acesso das mulheres a determinadas oportunidades profissionais, mas também limita sua ascensão e participação equitativa no mercado de trabalho, evidenciando a persistência de vieses de gênero sistêmicos, que operam tanto por meio de discriminação direta quanto por mecanismos sutis e institucionalizados de exclusão (OIT, 2017).

As desigualdades de gênero em nossa sociedade são estruturais, manifestando-se tanto em instâncias objetivas quanto em impactos subjetivos. A divisão sexual do trabalho não apenas gera disparidades no acesso a recursos e oportunidades, mas também influencia as experiências individuais das mulheres, contribuindo para a incidência de sofrimentos psíquicos e afetando suas emoções. Em nível coletivo, esses processos moldam esquemas culturais e as representações sociais de gênero. Embora a análise dos papéis de gênero, da ideologia sexista e da subordinação das mulheres na sociedade patriarcal não constitua o foco central deste estudo, é importante ressaltar que tais fatores produzem efeitos psicológicos significativos (Lombardi et al., 2024).

O acesso a posições de poder no mercado de trabalho evidencia que as desigualdades de gênero persistem mesmo entre os segmentos economicamente favorecidos e com maior acesso à educação formal. O chamado “teto de vidro”<sup>1</sup> tem sido observado nas empresas, na burocracia estatal e na política, definindo limites mesmo

<sup>1</sup>O termo “teto de vidro” surgiu como uma metáfora para as barreiras invisíveis que impedem a ascensão de mulheres e minorias a cargos de alta liderança. Embora sua origem exata seja objeto de debate, a expressão ganhou notoriedade nos Estados Unidos, durante a década de 1980, a partir de estudos que evidenciavam a persistência de obstáculos não explícitos no ambiente corporativo.

para mulheres que tiveram oportunidades semelhantes às de seus colegas homens e que possuem níveis educacionais superiores aos deles. Há uma questão de gênero, embora o fato de tomá-la isoladamente reduza o potencial da crítica (Biroli, 2018).

Nesse sentido, a baixa representatividade das mulheres nas áreas STEM retrata uma questão cultural do patriarcado, da falta de oportunidade para as mulheres e da discriminação nas ocupações ligadas a essas áreas. Wilkins-Yel et al. (2022) expõem o estereótipo hegemônico de trabalhadores das STEM: homens brancos, heterossexuais, de classe alta, ou seja, as assimetrias que estão presentes no mundo do trabalho se ancoram em variáveis de gênero, classe e raça. Nessa perspectiva, a disparidade de gênero e o viés de seleção são encontrados no sistema financeiro, afetando as mulheres e a sua empregabilidade conforme estudo realizado.

No Brasil, dentre os principais bancos do país, apenas 10% dos cargos de altos executivos são ocupados por mulheres (Costa e Dinis, 2020). A base da pirâmide organizacional das maiores instituições financeiras com atuação no Brasil apresenta bons níveis de representatividade feminina (48,3%), como mostra o Censo Diversidade 2014 realizado pela (Febraban, 2014). No entanto, a participação de mulheres em cargos de gerência, superintendência e direção (14,8%) ainda é bem inferior à dos homens. Conforme Queiroz et al. (2017), o fato de as mulheres ocuparem proporções inexpressivas de cargos profissionais de gestão e chefia pode ser apontado como um dos fatores que contribuem para essa diferença de rendimento entre os gêneros no mercado de trabalho.

A ampliação da presença feminina em cargos de alta liderança vai além da justiça social, configurando-se como uma estratégia essencial para impulsionar a inovação e o desenvolvimento sustentável. De acordo com o *Global Gender Gap Report 2024*, do Fórum Econômico Mundial, a presença de mulheres em posições de liderança está associada a uma maior inovação, melhor desempenho organizacional e maior competitividade. A heterogeneidade de perspectivas favorece decisões mais criativas e embasadas, fortalecendo a resiliência organizacional diante dos desafios do mercado. Além disso, equipes diversas mitigam a uniformidade de pensamento, aprimoram processos decisórios e elevam a capacidade de atração e retenção de talentos.

Este artigo busca contribuir para a literatura nacional e internacional sobre a representatividade feminina em cargos de liderança no setor financeiro, um tema ainda pouco explorado no debate acadêmico, especialmente no contexto do mercado de trabalho. O estudo tem como objetivo analisar a probabilidade de mulheres assumirem posições de gestão nessa área nos anos de 2017 e 2022. Além disso, investiga-se o impacto do Programa de Liderança Feminina (PLF), implementado nessa instituição a partir de 2018, na ascensão profissional dessas mulheres a cargos gerenciais.

Para analisar as disparidades de gênero na probabilidade de ocupação de cargos gerenciais em uma instituição financeira, este estudo emprega a estimação de um modelo Logit para dois períodos distintos: 2017 e 2022. Adicionalmente, para avaliar

se a participação no Programa de Liderança Feminina (PLF) influencia a ascensão das mulheres a posições de gestão, utilizou-se um modelo *Changes-in-Changes* (CIC) com ponderação pelo Inverse Probability of Treatment Weighting (IPTW).

Diante desse contexto, este artigo busca responder às seguintes questões: ser mulher reduz a probabilidade de assumir um cargo de gestão na instituição analisada? Essa diferença de gênero diminuiu entre 2017 e 2022? Além disso, a participação no Programa de Liderança Feminina (PLF) impacta positivamente a inserção de mulheres em posições gerenciais?

Dessa forma, este estudo contribui para a literatura em três aspectos principais. Primeiro, utiliza uma base de dados inédita de uma renomada instituição financeira no Brasil, possibilitando uma análise detalhada do fenômeno em questão. Segundo, realiza uma avaliação de impacto de um programa nacional de liderança feminina que, até o momento, não havia sido analisado empiricamente. Por fim, aplica o método *Changes-in-Changes* (CIC) ponderado pelo *Inverse Probability of Treatment Weighting* (IPTW), uma abordagem ainda pouco explorada em estudos nacionais, especialmente em contextos nos quais a variável de interesse é binária. Adicionalmente, será conduzido um exercício de robustez por meio de um teste de placebo, a fim de verificar a consistência dos resultados.

Além desta introdução, o trabalho está estruturado em cinco seções. A segunda seção apresenta uma revisão teórica sobre a participação feminina no setor bancário, fundamentada em evidências científicas provenientes da literatura especializada. Na terceira seção, descrevem-se a base de dados utilizada, as variáveis selecionadas e a metodologia empírica adotada. A quarta seção expõe os principais resultados dos modelos estimados, enquanto a quinta seção sintetiza as conclusões do estudo, destacando suas implicações e sugerindo direções para pesquisas futuras.

## 2. Referencial teórico

Esta seção analisa a discriminação enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho e sua atuação no setor financeiro, especialmente em cargos de liderança. Em seguida, apresenta o Programa de Liderança Feminina (PLF) e seus desdobramentos – como a Mentoria Voluntária –, que possivelmente têm contribuído para ampliar a presença feminina em posições de liderança na instituição financeira, foco deste estudo de caso. Por fim, a última subseção examina estudos empíricos, tanto nacionais quanto internacionais, sobre os fatores determinantes para a inserção das mulheres no mercado de trabalho e as disparidades de gênero nesse contexto.

### 2.1 Inserção e discriminação da mulher no mercado de trabalho

Conforme o estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2011), pode-se verificar que o século XX proporcionou algumas mudanças para as mulheres na

sociedade, por exemplo direitos legais e políticos; acesso à educação formal, permitindo que as mulheres ampliassem suas habilidades e competências; leis e direitos trabalhistas e aumento significativo na participação das mulheres no mercado de trabalho formal. Apesar dessas transformações, quando se compara a participação dos dois gêneros no mercado de trabalho remunerado, observa-se uma predominância masculina, sobretudo em cargos de liderança (Melo e Thome, 2018). É recorrente observar problemas como segregação de gênero quanto aos cargos profissionais e diferenças salariais entre os gêneros no mercado de trabalho (Borjas, 2012).

No âmbito das organizações, ainda se observa a distinção entre trabalhos para homens e para as mulheres. Verifica-se, ainda, uma visão discriminatória, que associa a mulher à representação da família e, desse modo, coloca a mulher para exercer atividades relativas à recepção e acolhida, pois a figura feminina reflete para as empresas esse tipo de imagem. Segundo Resmini (2015), a hierarquização dos cargos profissionais na divisão de masculino e feminino resulta de uma construção social para os gêneros, baseada em atributos e funções conferidas a cada um dos gêneros.

No âmbito da discriminação de gênero no mercado de trabalho, evidencia-se a discriminação ocupacional, que decorre das barreiras que impedem as mulheres de alcançarem cargos de maior nível hierárquico (Chavez e Rios, 2014). Silva et al. (2017) apontam que, embora as mulheres frequentemente se qualifiquem e se preparem academicamente e profissionalmente de maneira superior aos homens, elas enfrentam escassez de oportunidades para ocupar cargos de liderança e, quando conseguem, estão sujeitas a recorrentes situações de discriminação e desigualdades salariais. Ademais, para serem promovidas, as mulheres precisam atender a critérios mais rigorosos do que os exigidos dos homens, sendo obrigadas a demonstrar continuamente suas competências, visto que permanecem sob avaliação constante (Melo e Lopes, 2012).

## **2.2 Representatividade feminina em cargos de liderança no setor financeiro**

De acordo com Costa e Dinis (2020), a desigualdade de gênero no Brasil está presente em todos os setores da economia, com destaque para a indústria financeira, que exemplifica essa realidade. Embora tenha havido um crescimento na representatividade feminina em cargos de liderança nos últimos anos, o avanço ocorre em um ritmo lento, mantendo a equidade de gênero ainda distante.

O estudo aponta um crescimento na representatividade feminina em posições de liderança no setor financeiro nos últimos anos. Em nível global, entre 2016 e 2019, a participação de mulheres em comitês executivos aumentou de 16% para 20%, enquanto nos conselhos a proporção passou de 19% para 23%. No entanto, a presença feminina em cargos executivos de alto nível ainda é inferior ao esperado, considerando sua representatividade na sociedade. Além disso, as autoras destacam que, apesar de serem minoria tanto no mercado de trabalho quanto no setor financeiro, as mulheres enfrentam obstáculos adicionais na progressão profissional, incluindo dificuldades

para ascender a partir da média gerência, desafios na conciliação entre carreira e maternidade, e perdas de bonificações ao longo de suas trajetórias.

O estudo realizado por Checon et al. (2023) evidencia que os cargos de liderança em instituições financeiras frequentemente exigem jornadas de trabalho prolongadas, ultrapassando 12 horas diárias e estendendo-se para fins de semana e feriados. Segundo as autoras, essa sobrecarga de trabalho representa um obstáculo significativo para a ascensão profissional das mulheres no setor. No Brasil, apenas 11% das profissionais possuem a certificação *Chartered Financial Analyst* (CFA), requisito essencial para atuar no mercado financeiro. Além disso, a representatividade feminina em cargos executivos de alto nível permanece reduzida, com as mulheres ocupando apenas 16% das posições de CEO entre os 50 maiores bancos comerciais do mundo.

O estudo também aponta que a desigualdade de gênero no setor financeiro se manifesta na distribuição dos profissionais entre as subáreas da indústria. Homens são majoritários em segmentos como *Asset Management* — responsável pela administração e investimento de patrimônios —, bem como nas áreas de Comercial e Vendas, Tecnologia da Informação e Investimentos. Por outro lado, as mulheres concentram-se majoritariamente em funções administrativas e de suporte, representando 10,7% dos profissionais entrevistados, em comparação a 5,4% dos homens. Essa distribuição desigual reflete um histórico estrutural de discriminação de gênero, que há gerações restringe o acesso das mulheres a carreiras em áreas tradicionalmente associadas à STEM (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics*).

No âmbito dos programas voltados à promoção da igualdade de oportunidades de gênero no setor financeiro, além das barreiras já mencionadas na introdução, existem desafios específicos da área. Um exemplo significativo é o distanciamento familiar e social enfrentado pelas mulheres, especialmente no início de suas carreiras ou ao buscar ascensão profissional. Para assumir o primeiro cargo de gerência, é comum que elas precisem trabalhar no interior, afastando-se do convívio com familiares, filhos e amigos. Esse afastamento pode gerar desconforto emocional e sofrimento psíquico, uma vez que a progressão na carreira frequentemente exige que a mulher “pague o pedágio” — expressão utilizada no setor bancário para designar nomeações em localidades distantes dos grandes centros urbanos.

Dessa forma, para a mulher bancária, esse “preço” torna-se ainda mais elevado, uma vez que, além dos desafios inerentes ao cargo gerencial, recai sobre ela, majoritariamente, a preocupação em conciliar o trabalho com os cuidados familiares. Ainda que exista a possibilidade de levar seus familiares, essas oportunidades estão predominantemente em cidades afastadas das capitais, onde a infraestrutura é limitada ou inexistente, o que dificulta sua permanência no cargo.

Considerando esse cenário, apesar das barreiras impostas à participação feminina em cargos de liderança, as mulheres que residem em grandes centros urbanos tendem a ter mais oportunidades de acesso a essas posições. Conforme verificado na Seção

4.1, apenas 20% das gerentes atuavam em agências localizadas nas capitais em 2022, concentrando-se predominantemente nas regiões Sul e Sudeste.

Dessa forma, esses estados oferecem maior número de cargos gerenciais nas capitais, conferindo uma vantagem competitiva às mulheres que residem nessas localidades em relação àquelas que vivem em outras regiões do país.

Assim, evidencia-se que, além da desigualdade de gênero, há também uma desigualdade territorial que impacta o acesso das mulheres a posições de liderança no setor bancário.

Outro aspecto relevante diz respeito ao afunilamento dos níveis das agências, uma vez que a organização possui um número maior de unidades classificadas como Nível VI — correspondente à gerência inicial, predominantemente localizada no interior. Nessas unidades, o período mínimo de permanência é de dois anos para que a profissional possa concorrer a um nível superior. Esse modelo de progressão torna a trajetória das mulheres ainda mais desafiadora para alcançar a gerência Nível I, que representa o topo da hierarquia.

Adicionalmente, a dupla jornada, que exige das mulheres a conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares, limita sua participação em eventos corporativos informais, como *happy hours*, confraternizações e outros encontros de *networking*. Esse afastamento restringe o acesso a informações estratégicas sobre oportunidades de ascensão profissional, reduz sua visibilidade perante a alta liderança e, conseqüentemente, dificulta sua progressão na carreira.

A pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre empresas em regiões em desenvolvimento confirma tendências já apontadas por diversos estudos. A concentração de mulheres em determinados tipos de gestão reflete o fenômeno das “paredes de vidro”, que caracteriza a segregação de gênero nas ocupações gerenciais. Embora as mulheres tenham conquistado maior acesso a cargos de alto escalão, ainda há uma tendência para que permaneçam restritas a funções gerenciais específicas, evidenciando a persistência de barreiras estruturais à equidade de gênero no ambiente corporativo.

Na indústria financeira, embora haja a nomeação de mulheres para cargos gerenciais iniciais, observa-se que sua permanência nessas posições é significativamente maior em comparação à dos homens, que ascendem mais rapidamente na hierarquia. No entanto, esse movimento parece representar um esforço estratégico para atender às expectativas do mercado e sinalizar um compromisso superficial com a diversidade, em vez de uma transformação estrutural efetiva. A ausência de políticas afirmativas robustas e de programas contínuos de desenvolvimento profissional, com metas e prazos bem definidos, evidencia a carência de um planejamento eficaz para promover a ascensão feminina a posição de liderança.

Além disso, a restrição da participação feminina nos processos decisórios manifesta-

se na composição pouco diversa dos comitês de seleção e na ausência de capacitação adequada dos tomadores de decisão. A falta desses elementos compromete a mudança cultural necessária para consolidar a presença das mulheres em posições de liderança. Como consequência, elas permanecem estagnadas nos primeiros níveis gerenciais, com perspectivas limitadas de progressão na carreira, perpetuando as disparidades salariais de gênero e sendo restringidas pelo teto de vidro.

A adoção de uma abordagem superficial de diversidade, voltada exclusivamente para atender às expectativas do mercado e dos *stakeholders*, revela-se insustentável a longo prazo. Sem um ambiente corporativo verdadeiramente inclusivo, equitativo e diverso, as mulheres — incluindo cisgêneras, transgêneras, negras, indígenas e outras identidades marginalizadas — não desenvolvem um senso de pertencimento nem têm suas trajetórias devidamente valorizadas. Essa exclusão compromete diretamente seu engajamento, a capacidade de inovação e o comprometimento organizacional.

Além disso, a interseccionalidade desempenha um papel fundamental na análise das barreiras enfrentadas por diferentes grupos de mulheres no mercado de trabalho. Mulheres trans, por exemplo, enfrentam desafios adicionais, como a transfobia institucionalizada, a escassez de oportunidades formais de emprego e a invisibilização em cargos de liderança. Da mesma forma, mulheres negras e indígenas lidam com a sobreposição de desigualdades raciais e de gênero, que restringem seu acesso a espaços de tomada de decisão.

Para que a equidade de gênero seja efetivamente alcançada, as empresas devem transcender iniciativas simbólicas e implementar mudanças estruturais concretas, promovendo um ecossistema que possibilite a ascensão feminina de forma justa e sustentável.

Apesar dos desafios enfrentados pela liderança feminina no setor financeiro, as mulheres seguem perseverantes em seu desenvolvimento individual. Além disso, observa-se uma crescente conscientização sobre a importância da sororidade e do aprendizado coletivo como pilares para a construção de um futuro mais justo e diverso.

Nesse contexto, este estudo analisa uma instituição financeira e o PLF, foco deste estudo de caso. Trata-se de uma empresa do setor financeiro que implementa ações voltadas à equidade de gênero, incluindo programas de mentoria e *workshops*. O PLF tem como principal objetivo minimizar as desigualdades de gênero e combater a discriminação, promovendo um ambiente corporativo mais inclusivo. Por meio dessas iniciativas, busca-se fomentar a diversidade nos quadros funcionais e evitar que os cargos de liderança sejam ocupados predominantemente por grupos hegemônicos, garantindo maior pluralidade nas tomadas de decisão.

## 2.3 Políticas organizacionais

Dentro da política organizacional, a instituição financeira buscou, além do Programa Liderança Feminina (2018), que destacava o compromisso da organização com a sustentabilidade, promover a diversidade e combater qualquer forma de discriminação no ambiente de trabalho e nas relações com os públicos de relacionamento. Considerando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2016), a instituição desenvolveu vários treinamentos para a diretoria e o conselho diretor, com foco na estratégia e gestão da sustentabilidade empresarial. Ainda no aspecto social, foram desenvolvidas políticas para aumentar a proporcionalidade da representatividade de gênero e raça, com programas específicos voltados para incrementar a representatividade de grupos minorizados.

Ademais, a instituição implementou diversas iniciativas, incluindo a reformulação das grades de cursos em sua rede corporativa, a realização de treinamentos e a adoção de processos seletivos para cargos de liderança com um quórum mínimo de 30% de mulheres. Além disso, contratou empresas especializadas em diversidade, equidade, inclusão e pertencimento. Essas ações representam avanços concretos na promoção de um ambiente corporativo mais inclusivo e na ampliação das oportunidades para as mulheres, contribuindo para um mercado de trabalho mais diverso e plural.

O setor público pode também realizar um papel importante na promoção de políticas que busquem reduzir as desigualdades de oportunidade de gênero, com ações como, a adoção de licenças parentais igualitárias, que redistribuem as responsabilidades de cuidado entre homens e mulheres. Estudos realizados em países nórdicos demonstram que licenças compartilhadas aumentam a participação masculina no cuidado doméstico e permitem que as mulheres se dediquem mais à carreira, o que é essencial para o avanço em cargos de liderança Haas e Rostgaard (2011). Além disso, o acesso a serviços de cuidado infantil de qualidade e a custos acessíveis tem se mostrado uma medida eficaz para garantir que mães possam retornar ao mercado de trabalho em tempo integral (OECD, 2023).

A promoção de políticas que incentivem a entrada de mulheres em áreas STEM é um outro ponto que pode ser melhorado, pois incentiva a educação e capacitação para áreas estratégicas e, assim, reduzir as desigualdades em setores como o financeiro. De acordo com a Bello e Estébanez (2022), programas que visam aumentar a presença feminina nessas áreas são fundamentais para equilibrar a distribuição de gênero em carreiras tradicionalmente masculinas. No Brasil, estudos indicam que as mulheres continuam concentradas em áreas de cuidado, como pedagogia e enfermagem, enquanto os homens predominam em cursos ligados às ciências exatas e finanças (Maida e Weber, 2022).

Outra forma de ações afirmativas está na promoção de incentivos fiscais e cotas corporativas. Os governos podem criar incentivos fiscais para empresas que adotem

programas de promoção da diversidade de gênero, como o PLF analisado neste estudo. Experiências na Europa mostram que políticas de cotas obrigatórias em conselhos corporativos resultaram em avanços significativos na inclusão feminina. Na França, por exemplo, a implementação de cotas levou a um aumento de 13% para 44% na participação de mulheres em conselhos de empresas listadas (Bertrand et al., 2010; Maida e Weber, 2022).

Por fim, redes de mentoria feminina, como as ocorridas nessa instituição, desempenham um papel significativo no desenvolvimento de lideranças e na superação de barreiras culturais e organizacionais. Conforme discutido por Ragins e Kram (2008), mentorias estruturadas fornecem suporte técnico e psicológico às mulheres, ampliando suas chances de ascensão profissional.

## 2.4 Programa Liderança Feminina (PLF) e mentoria voluntária

O Programa Liderança Feminina (PLF) foi implementado em 2018 com o propósito de identificar os principais obstáculos à ascensão feminina e de avaliar a preparação das lideranças para a promoção da equidade de gênero. Além disso, buscou fomentar a disseminação de uma cultura organizacional mais inclusiva em uma instituição financeira no Brasil. Nesse contexto, o fortalecimento das competências da liderança feminina foi incentivado por meio de um ambiente de discussão que favorecesse o desenvolvimento profissional das mulheres e ampliasse sua participação em posições estratégicas.

Em 2018, a Divisão de Pessoas (RH) da instituição em estudo promoveu reuniões de trabalho e encaminhou questionários por *e-mail* a todos os funcionários da organização (96.889), com o objetivo de identificar as dificuldades e as barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão profissional. A participação foi voluntária. Com base nas respostas obtidas, foram conduzidos diagnósticos e pesquisas adicionais com 717 gestores, resultando na implementação de políticas voltadas à capacitação profissional. Entre as iniciativas adotadas, destacam-se *Workshops* com gestores (57 participantes), Videoaulas para funcionários (29.995 acessos) e o Curso de Liderança Feminina, que contou com a participação de 292 gestores em aulas presenciais e no formato de Ensino a Distância (EAD).

O objetivo era capacitar as mulheres para atuarem como agentes de transformação, disseminando a cultura de equidade de gênero em suas equipes, unidades e jurisdições. Também se buscou promover o equilíbrio entre profissão e vida pessoal, um dos pilares para a construção de experiências relevantes nas organizações; utilizar o *networking* como ferramenta para ampliar contatos e abrir novas possibilidades de conhecimento e ascensão profissional; e incentivar a busca por projetos, compromissos e treinamentos que permitissem o alcance das metas de carreira.

Foram disponibilizados cursos como Diversidade de Gênero, Barreiras Invisíveis e Como Trilhar um Caminho de Sucesso na Liderança, além de atividades colaborativas

na plataforma corporativa de ensino, com o intuito de promover discussões sobre equidade de gênero, auxiliando na construção do conhecimento individual e coletivo e na transformação cultural.

Outras ferramentas também foram utilizadas como: guia prático para a disseminação de informação sobre o tema liderança feminina, *podcast* sobre vieses, superação de barreiras, rodas de conversa.

O diagnóstico realizado pela empresa de consultoria empresarial contratada, apontou que 89% das mulheres se sentiam motivadas a assumir novos cargos gerenciais; 70% das gestoras sentiam-se inspiradas pela liderança da instituição financeira; 71% das gestoras tinham clareza dos requisitos necessários para ascensão e 50% das mulheres acreditavam que as diretrizes estratégicas do banco permitiam a ascensão da liderança feminina. Quanto às barreiras para a liderança feminina, o diagnóstico apontou que os homens tendem a nomear outros homens e que a atuação como gestora dificultava cumprir as responsabilidades familiares.

Após a implementação do Programa Liderança Feminina, em 2018, as participantes passaram a se mobilizar ativamente, formando redes de apoio e criando grupos voluntários em quase todos os estados do Brasil. Essas iniciativas, desenvolvidas fora do expediente de trabalho, tiveram como propósito a disseminação de informações, a capacitação profissional, a divulgação de oportunidades para cargos de liderança e a realização de mentorias, ampliando o suporte à ascensão feminina em posições de gestão.

Dentre as diversas mobilizações decorrentes do programa, a Mentoria Voluntária destacou-se como a mais expressiva e de maior alcance. Idealizada e conduzida por funcionárias em diferentes regiões do país, a iniciativa consistia em grupos auto-organizados que promoviam encontros presenciais e virtuais por meio de plataformas como Teams, Instagram e Google Meet. As participantes convidavam outras mulheres a integrarem a mentoria e incentivavam aquelas que já ocupavam cargos de gestão a compartilharem suas experiências e conhecimentos, fortalecendo o desenvolvimento profissional e a rede de apoio entre as colaboradoras.

A mentoria era realizada em encontros quinzenais, com duração de duas horas, ao longo de dois a três meses. Paralelamente, foram desenvolvidas jornadas temáticas abordando tópicos relevantes para o mercado financeiro, como Liderança, Investimentos Financeiros, Tecnologias e Inovações, *Open Banking*, Jornada ASG (Ambiental, Social e Governança), Saúde Mental e Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal.

Os convites eram disseminados por *e-mail*, redes sociais e comunicação informal, enquanto o cronograma era divulgado com antecedência, permitindo que as participantes organizassem suas agendas e mobilizassem sua rede de apoio. Cada sessão contava com a participação de especialistas reconhecidos na área, convidados para compartilhar conhecimento e contribuir com as discussões temáticas da mentoria.

Os resultados do PLF e da Mentoria Voluntária demonstram impactos significativos na redução de barreiras à ascensão profissional das mulheres, no fortalecimento do engajamento, na capacitação, no *networking* e no avanço na carreira. A ampla adesão tanto ao programa institucionalizado quanto à mentoria informal consolidou-se como um vetor de disseminação de conhecimento, compartilhamento de informações e transformação cultural dentro da instituição, beneficiando mulheres em diferentes estágios de suas trajetórias profissionais no setor bancário.

Essas iniciativas não apenas impulsionaram o crescimento profissional das participantes, mas também contribuíram para a desconstrução de estereótipos, a desmistificação das funções gerenciais e a superação de vieses inconscientes. Além disso, evidenciaram as vantagens competitivas da diversidade e da inclusão no ambiente corporativo, promovendo mudanças estruturais que reforçam a equidade de gênero no setor.

Um aspecto de grande relevância foi o surgimento de grupos auto-organizados voltados para a representatividade e inclusão de diferentes identidades, como Pessoas Negras, LGBTQIAPN+, Neurodivergentes, Pessoas no Espectro Autista e Liderança Feminina. Destaca-se, em particular, o coletivo de Liderança Feminina, que se consolidou como um exemplo de intraempreendedorismo, no qual as colaboradoras estruturaram um modelo inovador de compartilhamento de conhecimento e fortalecimento mútuo dentro da organização.

Como possível desdobramento, a estruturação e a atuação desses grupos podem ser analisadas em maior profundidade, investigando seus impactos no desenvolvimento profissional das participantes e na cultura organizacional, bem como seu potencial para influenciar políticas institucionais de equidade e inclusão.

Esses grupos não apenas impulsionaram o desenvolvimento profissional das mulheres, mas também geraram impactos positivos para a organização. Ao investirem na ampliação de suas competências, as participantes contribuíram para a geração de valor e para a melhoria dos resultados institucionais.

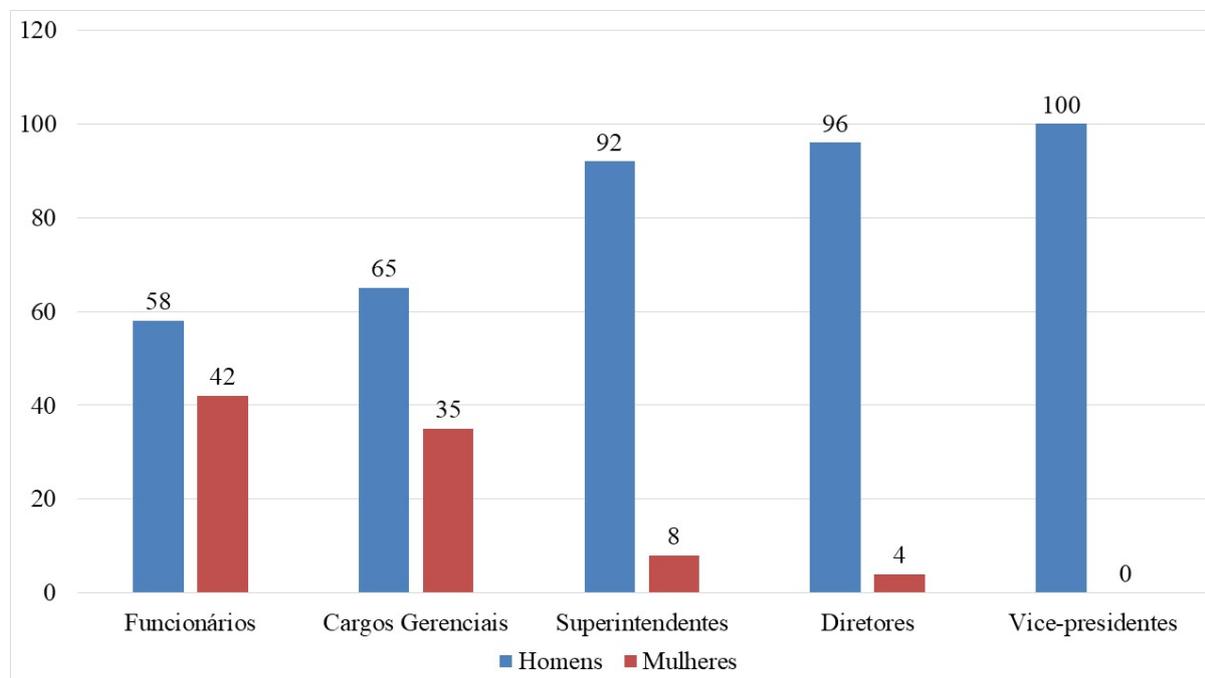
Esse engajamento se deu por meio de trabalho voluntário não remunerado, realizado frequentemente em turnos extras, no qual desenvolveram projetos e soluções voltadas à capacitação feminina dentro da instituição financeira.

Dessa forma, a organização se beneficiou da dedicação espontânea das colaboradoras, que promoveram a disseminação de boas práticas, fortaleceram a cultura corporativa e ampliaram as iniciativas voltadas à equidade de gênero no ambiente empresarial.

Os Gráficos 1 e 2 a seguir apresentam as estatísticas da participação de mulheres em cargos de liderança na instituição financeira em estudo para os anos de 2017 e 2022, nessa ordem. Os gráficos mostram uma diferença significativa nas participações de homens e mulheres, com uma proporção maior para homens ocupando cargos

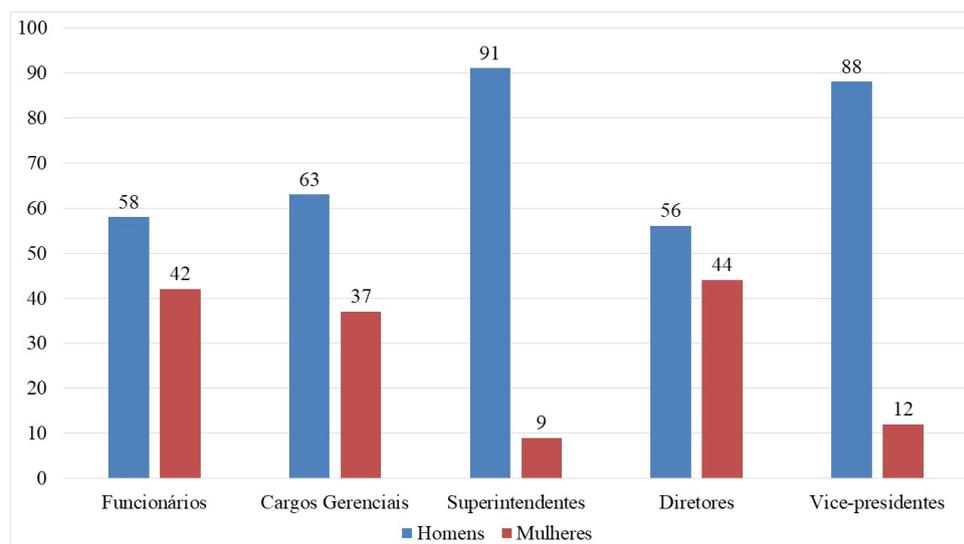
de liderança e gerência, com percentuais acima de 60%. Verifica-se ainda que, quanto maior o patamar de liderança de um cargo, menor é a participação de mulheres.

**Figura 1.** Distribuição percentual dos gêneros dos funcionários por categoria de cargos da instituição financeira estudada em 2017.



Elaborado pelas autoras (2024).

**Figura 2.** Distribuição percentual dos gêneros dos funcionários por categoria de cargos da instituição financeira estudada em 2022.



Elaborado pelas autoras (2024).

A implementação do PLF na instituição financeira, juntamente com seus desdobramentos, como a Mentoria Voluntária, tem como propósito promover mudanças estruturais no ambiente corporativo, conforme evidenciado pelos dados apresenta-

dos. Essas iniciativas foram concebidas para fomentar a diversidade e a pluralidade étnica e cultural, assegurando um acesso mais equitativo e democrático aos cargos de liderança, independentemente de classe social, raça ou gênero.

Ao estruturar estratégias voltadas para a capacitação, o desenvolvimento profissional e o fortalecimento das redes de apoio entre as colaboradoras, o programa buscou mitigar as disparidades de gênero na instituição e ampliar a participação feminina em posições de gestão. Dessa forma, espera-se que tais ações contribuíssem para a construção de um ambiente organizacional mais inclusivo e para a consolidação de políticas corporativas que favoreçam a equidade de gênero no mercado de trabalho.

## 2.5 Estudos empíricos

Para que as mulheres possam ocupar cargos de liderança, é importante investir em programas de mentoria. A mentoria individual pode ajudar a desenvolver o perfil das profissionais para que elas exerçam uma liderança consciente e segura. Programas de liderança feminina desempenham um papel fundamental na ampliação da participação das mulheres em cargos de gestão, contribuindo para a promoção da diversidade e inclusão no ambiente corporativo. A presença feminina em posições de liderança está associada a uma série de benefícios organizacionais, tais como: (i) ampliação da diversidade de perspectivas e pensamento crítico; (ii) fortalecimento do empoderamento feminino e da criação de redes de apoio no ambiente de trabalho; (iii) aprimoramento do desempenho e do bem-estar das equipes; (iv) maior capacidade organizacional para enfrentar desafios e cenários complexos; (v) promoção de um ambiente corporativo mais saudável, inclusivo, colaborativo e seguro; (vi) combate ao preconceito de gênero e raça; (vii) retenção de talentos e (viii) incremento da lucratividade e melhoria na qualidade da tomada de decisões empresariais.

Os debates internacionais sobre a importância da participação das mulheres no mercado de trabalho têm buscado evidenciar empiricamente os aspectos discriminatórios que enfrentam, a fim de identificar as principais causas da desigualdade de gênero e fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas em países comprometidos com a redução dessas disparidades.

Nessa perspectiva, vários países, como a Noruega, introduziram reformas por meio de leis que obrigam empresas a adotar cotas de gênero para membros do seu conselho corporativo para aumentar a presença feminina e diminuir a disparidade de gênero nos rendimentos nesse setor. O trabalho de Bertrand et al. (2019), através da aplicação de um modelo de probabilidade linear, mostra que não houve resultados estatisticamente significativos das leis de cotas de gênero sobre as disparidades salariais entre homens e mulheres e nem sobre a representação feminina em cargos hierarquicamente altos. Concluindo, portanto, que as políticas de cotas do conselho por si só são ineficazes para aumentar representação em altos cargos corporativos, pelo menos no curto prazo.

Por outro lado, Maida e Weber (2022) avaliam<sup>2</sup> a lei italiana de 2011, “Golfo-Mosca”, que instalou um aumento gradual na cota de gênero e que permanece em vigor por três renovações do conselho de empresas listadas no país, eles concluíram que, embora a reforma tenha aumentado substancialmente a participação feminina em conselhos corporativos, não foram evidenciados efeitos de transbordamento sobre a representação de mulheres no alto escalão ou em posições de ganhos superiores.

Bertrand et al. (2010), com dados de egressos da faculdade de negócios da Universidade de Chicago entre 1996 a 2006 e aplicando uma regressão logarítmica, observaram que, embora os públicos masculino e feminino que concluíram seus MBAs tenham ganhos quase idênticos no início de suas carreiras, seus ganhos logo divergem, com a discrepância<sup>3</sup> de ganhos masculinos atingindo quase 60 pontos percentuais de rendimentos a mais, uma década após a conclusão do MBA.

Blau e Kahn (2017), através de uma revisão sistemática da literatura e utilizando microdados do *Panel Study of Income Dynamics* (PSID) ao longo de 1980-2010, forneceram *insights* de evidências empíricas sobre a extensão e as tendências das disparidades salariais entre homens e mulheres, que diminuíram consideravelmente ao longo desse período. Enquanto as variáveis convencionais de capital humano explicaram pouco sobre a diferença salarial entre homens e mulheres, as interrupções da força de trabalho das mulheres e as horas mais curtas no trabalho permanecem significativas em ocupações altamente qualificadas, possivelmente devido ao casamento e à maternidade.

Trabalhos recentes como o de Theodoropoulos et al. (2022), realizado com dados de empregados na Grã-Bretanha recolhidos pela pesquisa britânica *Workplace Employee Relations Survey* (WERS), entre 2004 e 2011, ressaltam a importância da participação feminina em cargos de gerência, sendo observado que a disparidade salarial entre homens e mulheres é substancialmente menor nos locais de trabalho com uma proporção maior de gerentes do sexo feminino. Além disso, foi evidenciado que uma parcela maior de gerentes do sexo feminino tem uma associação mais forte com o tamanho da diferença salarial entre homens e mulheres nos locais de trabalho em que os gerentes têm responsabilidade pela definição de salários. Ou seja, mulheres são mais propensas a serem pagas de forma equitativa quando as gerentes têm poder discricionário na forma como definem a remuneração ou recompensam o desempenho dos trabalhadores.

Vários resultados empíricos encontrados na literatura internacional transbordam nos trabalhos realizados no Brasil, entretanto a heterogeneidade do grau de discri-

---

<sup>2</sup>A estratégia empírica realizada pelos autores para se chegar nessas conclusões combinou três tipos diferentes de variação para identificação do efeito representação do conselho: variação no tempo da eleição do conselho; inclusão de empresas de comparação correspondentes que são afetados pela reforma, através da realização de uma análise de dif-dif e a consideração da heterogeneidade no incentivo para ajustes do conselho gerado pela reforma da política na empresa.

<sup>3</sup>Tate e Yang (2015), com base em dados do *Bureau of the Census* nos EUA e aplicando estimativa Dif-Dif, evidenciaram que as diferenças salariais e de representação feminina são significativamente reduzidas quando as mulheres ocupam cargos de liderança nas empresas.

minação de gênero entre os países é esperada e tem forte relação com a formação histórica e econômica.

Para Bruschini e Lombardi (1996), a discussão do papel da participação feminina no mercado de trabalho e suas disparidades eclodiu no Brasil a partir da década de 1970, devido à expansão da industrialização no país e ao conseqüente crescimento econômico, favorecendo a incorporação de trabalhadores do sexo feminino. Entretanto, nesse período, vários empecilhos culturais, demográficos e econômicos ainda retardavam um efetivo avanço de representatividade da mulher em determinados cargos que exigiam maior escolaridade, dedicação e que tinham uma forte cultura da presença masculina. No entanto, com os avanços na ampliação do acesso a métodos contraceptivos, da educação através das matrículas no ensino médio e superior, de movimentos sociais e de leis trabalhistas de amparo ao público feminino, as mulheres avançaram na ocupação de ambientes e cargos de gerência.

Nessa perspectiva, vários trabalhos empíricos nacionais buscaram evidenciar as disparidades ocupacional e salarial contra as mulheres, além de identificar os determinantes da inserção da mulher no mercado de trabalho. Mincato et al. (2013) por exemplo, com dados da Relação Anual de Informações Socioeconômicas (RAIS), referente ao município de Caxias do Sul – RS, entre os anos de 2001 e 2011, evidenciaram existir no mercado de trabalho formal segregação ocupacional e salarial contra mulheres, sendo constatado que, nas ocupações em que a participação feminina é maior, a disparidade salarial é menor.

Já Barbosa (2014), com dados da Pnad, entre 1992 e 2012, buscou descrever e quantificar a evolução da taxa de participação feminina em ocupações formais no Brasil, a fim de identificar os fatores que atuam na inserção das mulheres no mercado de trabalho. Para essa finalidade, foi utilizado o método probit, que indicou que a educação tem um impacto positivo na probabilidade de as mulheres participarem no mercado de trabalho brasileiro, sendo esse efeito bastante acentuado para as mulheres na faixa de mais de onze anos de estudo. Ser mãe de crianças até a faixa de 12 anos tem impacto negativo na probabilidade de a mulher participar do mercado de trabalho.

Além disso, o autor evidenciou que a renda domiciliar *per capita*, descontada da renda da mulher, não apresentou efeito significativo na participação da mulher. A presença de idosos no domicílio tem impacto negativo, inibindo a oferta de trabalho da mulher. A variável de raça/cor apresentou menor propensão a trabalhar das mulheres brancas, sugerindo que as mulheres negras tendem a participar mais do mercado de trabalho, apesar da discriminação racial existente. Por fim, os resultados da localização geográfica indicaram que as mulheres da região Sul têm maior parcela de participação no mercado de trabalho, seguidas respectivamente pelas do Centro-Oeste, Sudeste, Norte e Nordeste. Além disso, verificou-se que mulheres residentes na zona urbana têm maiores chances de entrada no mercado de trabalho do que as mulheres residentes na zona rural.

Também com dados da Pnad/IBGE, Costa (2007) analisou os determinantes da participação da mulher no mercado de trabalho, buscando avaliar em que medida as escolhas das mulheres se encontram limitadas por barreiras, como os observados por Bruschini e Lombardi (1996) e os destacados no trabalho de Cavalli (2019), como a maternidade, a disponibilidade de horários, a dupla jornada de trabalho e, ainda, a dificuldade em ter sua competência e sua capacidade profissional reconhecidas. Nessa perspectiva, Costa (2007) se utiliza dos modelos econométricos: probit, para verificar os determinantes da participação das mulheres no mercado de trabalho, e logit multinomial e ordenado, para análise das variáveis dependentes multicategóricas (tipo de inserção no mercado de trabalho e tipo de jornada semanal). Os resultados dos modelos convergiram para os achados nos trabalhos citados anteriormente.

Costa (2007) encontrou que o nível educacional tem efeito positivo e significativo nas chances de as mulheres ocuparem cargos no mercado. A presença de filhos apresenta efeito negativo na participação de mulheres. Entretanto, a presença de creches afeta positivamente e significativamente a participação feminina. Quando o autor analisa mulheres pobres entre faixas de educação é observado efeito positivo a cada intervalo de anos a mais de estudo. A cor revelou uma menor propensão a trabalhar de mulheres brancas, enquanto mulheres negras tendem a ter maior participação no mercado de trabalho, apesar da existência de discriminação. Quanto ao estado civil da mulher, foi constatado que ser casada tem probabilidade menor <sup>4</sup> de participação no mercado. Por fim, a variável para região apresentou uma maior propensão de participação de mulheres residentes no Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

Por fim, diferente do trabalho de Mincato et al. (2013), que se preocuparam em identificar em quais setores da atividade econômica as mulheres passaram a atuar mais fortemente, Scorzafave e Menezes-Filho (2006), com dados da PNAD e utilizando uma análise de decomposição da variação da taxa de participação na força de trabalho (TPFT) feminina procuraram investigar as características socioeconômicas das mulheres participantes do mercado de trabalho. A principal conclusão é que a contínua melhoria do nível educacional conquistado pelo público feminino entre 1982 e 2002 contribuiu para o crescimento da TPFT feminina, sendo observada uma relação positiva entre escolaridade e taxa de participação, o que vai em direção aos achados por Barbosa (2014). Vale ressaltar que esse crescimento de representatividade se deu por uma parcela substancial de mulheres brancas e com 4 a 11 anos de estudo, o que indica que, além da discriminação de gênero, existe uma significativa discriminação de cor/raça e do grau de escolaridade, observado pelas maiores oportunidades para mulheres com maior grau de instrução.

Hryniewicz e Vianna (2018) buscaram identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira e entender como ela se reconhece na posição de líder, quais são seus principais desafios e como ela pode superá-los para atingir

---

<sup>4</sup>Esse resultado pode estar relacionado ao efeito encontrado para a renda não laboral das mulheres que apresentou relação negativa com as chances de a mulher ingressar no mercado de trabalho.

a igualdade, não apenas no trabalho, mas também no lar. O estudo trata-se de uma pesquisa de campo. As autoras selecionaram, por meio de rede social própria, 15 mulheres que atuavam como líderes em organizações públicas e privadas no estado do Rio de Janeiro, entre os anos de 2014 e 2016. Os resultados do estudo mostraram que essas mulheres tinham uma noção mais andrógina de liderança do que a sugerida pela literatura e que elas se viam como merecedoras desse papel, apesar de sofrerem vários tipos de preconceito em suas trajetórias.

O estudo de Cembranel et al. (2020) buscou compreender a identificação dos obstáculos e os principais desafios que se apresentam ao longo da carreira das mulheres. A metodologia foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, pesquisa de campo e utilização de técnica de questionário estruturado semi-aberto. Foram selecionadas 11 mulheres que atuavam como líderes em 8 organizações privadas do norte catarinense. Os resultados mostraram que essas mulheres seguem a linha da grande maioria das brasileiras em cargos de liderança e apresentam insatisfação com seus salários. As entrevistadas também reconheceram as dificuldades de gerir equipes, liderar e conciliar a maternidade com o trabalho. As autoras concluíram que, “por baixo dos panos”, o machismo ainda é percebido como desafio quando o assunto é maternidade, distinção salarial, barreiras à ambição profissional, julgamentos à aparência e desrespeito da equipe frente a figura de liderança feminina. E isso impõe desafios a serem compreendidos tanto pela gestão quanto pela literatura (Cembranel et al., 2020).

Por outro lado, de acordo com os apontamentos feitos pela B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO (2022), a participação feminina em cargos de liderança aumenta, gradativamente, chegando a representar 26,0% nas diretorias executivas. O estudo trouxe, além dos pontos já mapeados em edições anteriores, como interseccionalidades, ações afirmativas, diversidade de perfis, entre outros, dados sobre o impacto da pandemia do Covid-19 na promoção de ações para diversidade e empoderamento feminino nas organizações. No entanto, conforme o estudo, o *gap* continua a ser grande: apenas 17% dos cargos de presidência das empresas são ocupados por mulheres, em uma projeção da amostra no Panorama Mulheres 2023 para o mercado brasileiro. E esse número, diante do cenário de discriminação, representa uma conquista, principalmente em um período pós-pandemia. Em 2019, apenas 13% das posições de presidência eram ocupadas por mulheres, e o estudo Panorama Mulheres 2023, elaborado pelo Instituto de Ensino e Pesquisa Insper (2023) e pelo Talenses Group, mostra que desde seu início, em 2017, primeiro ano da pesquisa, elas eram apenas 8% das pessoas presidentes nas empresas.

Para Hryniewicz e Vianna (2018); Muniz e Veneroso (2019); Cembranel et al. (2020) e Insper (2023) participar do mercado de trabalho na condição de mulher significa estar à mercê das pressões estéticas. Se consideradas bonitas, foram promovidas por esse motivo. Se consideradas feias ou masculinas, devem buscar por aprovação trabalhando o dobro do que os homens para conseguir uma posição equivalente. Sem

mencionar o fato de que o mercado reclama que elas não demonstram ambição e, ao mesmo tempo, deseja-se que as mulheres tenham comportamentos comedidos e humildes.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Variáveis e base de dados

A base de dados utilizada foi disponibilizada pela instituição financeira <sup>5</sup> e contém informações socioeconômicas dos funcionários e características regionais das 3.983 agências e 1.616 postos de atendimento, pertencentes a essa instituição no Brasil. Além disso, através de um identificador, foi possível estabelecer o acompanhamento longitudinal desses funcionários entre os anos de 2017 e 2022. Por fim, a instituição forneceu uma lista de participação que permitiu identificar as mulheres que participaram mais diretamente do PLF criado em 2018 na referida instituição. O Quadro 1 sintetiza essas informações e descreve o conjunto de fatores individuais e contextuais considerados na análise empírica.

**Quadro 1: Descrição das Variáveis**

Variáveis	Descrição
<b>Público-Alvo</b>	
Gestão	1 se o indivíduo assume um cargo de gestão na instituição; 0 caso contrário.
Programa Liderança Feminina	1 se a mulher participou do Programa; 0 caso contrário.
Tempo	1 para 2022; 0 para 2017.
<b>Sexo</b>	
Feminino	1 se mulher; 0 se homem.
<b>Cor/Raça</b>	
Branco	1 se branco; 0 caso contrário.
Negro	1 se negro; 0 caso contrário.
<b>Escolaridade</b>	
Médio	1 se o indivíduo possui ensino médio completo; 0 caso contrário.
Superior	1 se o indivíduo possui ensino superior completo; 0 caso contrário.
Pós-graduação	1 se o indivíduo possui pós-graduação; 0 caso contrário.
<b>Características da Agência</b>	
Capital	1 para funcionários que trabalham em agências bancárias localizadas na capital dos estados brasileiros; 0 caso contrário.
Norte	1 se a agência está localizada na Região Norte; 0 caso contrário.
Nordeste	1 se a agência está localizada na Região Nordeste; 0 caso contrário.
Sudeste	1 se a agência está localizada na Região Sudeste; 0 caso contrário.
Sul	1 se a agência está localizada na Região Sul; 0 caso contrário.
Centro-Oeste	1 se a agência está localizada na Região Centro-Oeste; 0 caso contrário.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

#### 3.2 Modelos econométricos

A análise dos fatores que influenciam a ocupação de cargos gerenciais na instituição financeira foi realizada por meio da estimação de um modelo logit binário. Para

<sup>5</sup>Os autores firmaram uma parceria com a instituição financeira e assinaram o termo de confiabilidade dos dados.

mensurar o impacto do PLF sobre as participantes, aplicou-se o método CIC ponderado pelo IPTW, garantindo uma avaliação robusta dos efeitos do programa.

### 3.2.1 Modelo logit

O modelo de variável dependente binária do tipo Logit pode ser expresso por uma função densidade característica de uma distribuição de probabilidade logística e, seguindo Greene (2012), a forma da função densidade desse modelo pode ser dada por:

$$\text{Prob}(Y = 1|X) = \frac{\exp(\mathbf{X}\beta)}{1 + \exp(\mathbf{X}\beta)} = \Lambda(\mathbf{X}\beta) \quad (1)$$

Na Equação (1), pode-se interpretar o termo  $\text{Prob}(Y = 1|X)$ , como sendo a probabilidade de o indivíduo ocupar um cargo de gestão na instituição financeira analisada. Na interpretação dos resultados dos modelos de escolha discreta com variável dependente binária, em vez de interpretar diretamente o coeficiente estimado, analisa-se a magnitude do efeito marginal, que fornece a variação em termos da probabilidade da variável dependente, dada uma mudança na variável explicativa. No caso da distribuição logística, Greene (2012) indica que os efeitos marginais são calculados da seguinte maneira:

$$\frac{\partial P(Y = 1|X)}{\partial x_k} = \frac{\partial \Lambda(\mathbf{X}\beta)}{\partial x_k} = \Lambda(\mathbf{X}\beta)[1 - \Lambda(\mathbf{X}\beta)]\beta_k \quad (2)$$

O termo dado por  $\Lambda(X\beta)$ , que aparece nas Equações (2) e (3), representa uma função de probabilidade logística típica do modelo Logit. A equação a ser estimada neste estudo tem a seguinte especificação econométrica:

$$\text{gestao}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{feminino}_{it} + \beta_2 \text{branco}_{it} + \beta_3 \text{negro}_{it} + \beta_4 \text{superior}_{it} + \beta_5 \text{medio}_{it} + \beta_6 \text{posgraduacao}_{it} + \beta_7 \text{capital}_{it} + \beta_8 \text{CO}_{it} + \beta_9 \text{NE}_{it} + \beta_{10} \text{SE}_{it} + \beta_{11} \text{SUL}_{it} + \varepsilon_{it}$$

em que a variável dependente é do tipo binária, indicando se o funcionário  $i$  no período  $t$  (2017, 2022) ocupa um cargo de gestão na instituição financeira.

### 3.3 Modelo de diferenças em diferenças (dif-dif)

A técnica estatística empregada é amplamente utilizada na economia para estimar o efeito de programas que influenciam o comportamento de indivíduos em dois períodos e pertencentes a dois grupos distintos. No primeiro período, nenhum indivíduo recebe a intervenção do programa; já no segundo período, parte da amostra passa a integrar o grupo de tratamento (T), enquanto os demais permanecem no grupo de controle. No presente estudo, quando  $T = 1$ , a mulher pertence ao grupo de tratamento, ou seja, participou do PLF; quando  $T = 0$ , a mulher integra o grupo de controle,

indicando que não foi impactada pelo programa.

Esse método permite comparar os resultados dos grupos de tratamento e controle antes e após a implementação do programa, possibilitando a estimação do efeito do PLF sobre a probabilidade de mulheres assumirem cargos de gerência na instituição financeira. A metodologia Dif-Dif baseia-se na variação das variáveis de interesse ao longo do tempo, assumindo que a tendência observada no grupo de controle reflete a trajetória que o grupo de tratamento seguiria na ausência da intervenção, conforme ilustrado no Quadro 2.

**Quadro 2: Informação Básica para a Estimação do Dif-Dif**

Tempo	Grupo com intervenção do programa (Tratados)	Grupo sem intervenção do programa (Controle)
Antes do Programa	$Y_{0T} T = 1$	$Y_{0C} T = 0$
Depois do Programa	$Y_{1T} T = 1$	$Y_{1C} T = 0$

Fonte: Elaborados pelos autores (2024).

A variável  $Y$  expressa o resultado de interesse, a probabilidade de uma mulher assumir um cargo de gestão. Sendo assim,  $Y_{tT}$  e  $Y_{tC}$ , representam os resultados para os participantes e não participantes do programa, respectivamente, observados no tempo  $t$ , em que  $t = 0$  refere-se ao período antes da implementação do programa, enquanto  $t = 1$  seria o período após a execução do programa.

O estimador DID é a diferença entre as diferenças na variável de resultado do grupo tratado em relação ao grupo controle, conforme expresso na Equação (5), ou seja, a primeira se refere à diferença das médias da variável de resultado entre os períodos anterior e posterior ao programa para o grupo de tratamento e para o grupo de controle, e a segunda se refere à diferença da primeira diferença calculada entre esses grupos. Esse método possui uma série de vantagens em comparação a outros métodos não experimentais, em que a principal delas é conseguir lidar com o viés de seleção associado às características não observáveis dos indivíduos (Foguel, 2017). Portanto, obtém-se a estimação do efeito médio do tratamento (ATE) nos grupo dos tratados comparando a mudança média nos resultados.

$$DD = E(Y_{1T} - Y_{0T}|T = 1) - E(Y_{1C} - Y_{0C}|T = 0) \quad (3)$$

O modelo básico é estimado por uma regressão linear simples, conforme a Equação (6), realizada por meio dos Mínimos Quadrados Ordinários, permitindo a obtenção de erros-padrão robustos e o controle de outras variáveis observáveis. Ao estimar a referida equação, o parâmetro de interesse ou estimador Dif-Dif é dado por  $\delta$ .

$$Y_{it} = \alpha + \beta D_i + \gamma T_i + \delta(D_i * T_i) + \mu X_{it} + \epsilon_i \quad (4)$$

Em que  $Y_{it}$  é uma variável binária que indica se a mulher ocupa um cargo de gestão,  $i = 1, \dots, N$  representa as  $N$  funcionárias avaliadas;  $D_i$  é a *dummy* de ano, onde  $D_i = 1$  indica que a observação é para o ano de 2022 e  $D_i = 0$  para o ano de 2017. A variável  $T_i$  é a *dummy* de tratamento, em que  $T_i = 1$  indica que a mulher  $i$  participou da intervenção, o PFL e  $T_i = 0$ , a situação contrária;  $\varepsilon_i$  corresponde ao termo de erro.

Como se trata de um modelo de variável dependente binária, para se identificar o efeito médio do programa (o qual resulta da interação entre a *dummy* de tratamento e a *dummy* de tempo), utilizou-se o método *Changes-in-Changes* (CIC)<sup>6</sup> desenvolvido por Athey e Imbens (2006). Esse modelo generaliza o modelo Dif-Dif relaxando suas suposições, fornecendo condições sob as quais o modelo é identificado não parametricamente e propõe um estimador que pode ser aplicado usando dados em painel. Este método pode ser aplicado tanto para variáveis dependentes contínuas quanto para discretas, chamadas respectivamente de modelo CIC contínuo e modelo CIC discreto (com e sem uma suposição de independência condicional).

Dessa forma, dada a característica da variável dependente ser discreta binária, será utilizado o modelo CIC discreto. Para estimação desse modelo, foi utilizado o comando *cic* desenvolvido por Kranker (2019) para o Software Stata a partir do método desenvolvido por Athey e Imbens (2006).

Cabe ressaltar que esse método apresenta limitações em relação à dificuldade de comprovar a hipótese de tendências paralelas entre os grupos tratado e controle. Isso ocorre devido à indisponibilidade dos dados, uma vez que a base inicia em 2017 e o programa em 2018, não apresentando, assim, tempo de pré-tratamento suficiente para elaborar essa análise.

Apenas o modelo CIC pode não ser suficiente para captar o efeito do PFL, isto porque a seleção de mulheres tratadas não consistiu de um evento de atribuição aleatória, a decisão de participar do programa é uma decisão pessoal, logo essa escolha pode ser afetada por outros fatores observáveis e não observáveis, que poderão estar também relacionados à mulher assumir um cargo de gestão. Desconsiderar isso pode gerar viés nas estimativas. Para contornar esse problema, foi estimado o modelo CIC com reponderação usando o inverso do escore de propensão de o indivíduo receber o tratamento, conhecido como *Inverse Probability Treatment Weights* (IPTW), conforme Imbens e Wooldridge (2009). Dessa forma, foi possível construir um grupo de controle que melhor representasse os indivíduos tratados na condição de não tratado.

---

<sup>6</sup>Diferente do método Dif-Dif padrão, o modelo CIC estima toda a distribuição de resultados sob o contrafactual, permitindo calcular os efeitos médios do tratamento ou estimar os efeitos em quantis específicos, sendo mais recomendado para se trabalhar com modelo de variável dependente binária, para se identificar o efeito médio do programa. Além de relaxar as hipóteses do modelo padrão, levando os pesquisadores a considerar transformações não lineares, para corrigir previsões fora do intervalo discreto (entre 0 e 1). Além disso, os autores afirmam que o estimador para o efeito médio do tratamento é consistente e assintoticamente normal, e fornecem extensões para permitir covariáveis, vários grupos e períodos de tempo. Pode-se concluir que o modelo Dif-Dif padrão é um caso especial do modelo CIC.

O IPTW consiste em construir um grupo de controle com base na hipótese de que um indivíduo do grupo de tratamento possui um conjunto de características observáveis similares a outro que não recebeu o tratamento. Para tanto, utilizou-se um modelo Logit, com a variável de tratamento como variável dependente e as variáveis observadas como explicativas, dentre elas estão as variáveis de raça, branca e preta, se a mulher possui ensino superior, ou médio, ou pós-graduação, se ela reside na capital e se reside nas regiões Centro-Oeste, Sudeste, Norte e Sul. Dessa forma, extrai-se o inverso dos escores de propensão estimados e esses são incluídos como pesos na equação de regressão principal do modelo CIC. Sendo assim, a probabilidade de um aluno se submeter ao tratamento dado o vetor será dado por:

$$\Pr(T_i = 1 | X_i) = F(\beta X_i + \epsilon_i) \quad (5)$$

Em que  $F(\cdot)$  representa a função Logit e  $\hat{p}(X_i)$  são os escores de propensão que formarão os pesos amostrais, representados por  $\omega$  e que assumem a seguinte forma:

$$\omega(T_i, X_i) = T_i + (1 - T_i) 1 / (1 - (\hat{p}(X_i))) \quad (6)$$

## 4. Análise e discussão dos resultados

Esta seção apresenta os resultados iniciais com base nas estatísticas descritivas e nos modelos econométricos, que estimam a probabilidade de mulheres ocuparem cargos de gestão e analisam o impacto do PLF na ascensão feminina a essas posições em uma instituição financeira.

### 4.1 Estatística descritiva

A Tabela 1 apresenta uma análise descritiva das variáveis reportadas no modelo, apresentando a média e o desvio-padrão para o grupo dos indivíduos que ocupam cargos de gerência em 2017 (antes do programa) e 2022 (após a implementação do programa).

Observa-se uma predominância de homens assumindo o cargo de gerência, tanto em 2017 quanto em 2022, aproximadamente, 65%, todavia, houve um pequeno aumento na proporção de mulheres que ocupam um cargo de gestão na referida instituição financeira em 2022, um acréscimo de 1,2 pontos percentuais. Além disso, houve uma pequena redução no percentual de brancos nesses cargos.

**Tabela 1.** Estatística Descritiva das Variáveis para os Gerentes em 2017 e 2022.

Variáveis Explicativas	2017		2022	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
Feminino	34,88%	0,4766	35,30%	0,4779
Branca	75,15%	0,4321	74,42%	0,4363
Preta	2,61%	0,1594	2,86%	0,1668
Superior	32,61%	0,4688	22,75%	0,4192
Médio	5,53%	0,2285	6,10%	0,2393
Pos_graduacao	58,91%	0,492	71,15%	0,4531
Capital	17,16%	0,377	18,59%	0,3891
CO	5,24%	0,2229	7,04%	0,2559
NE	14,05%	0,3475	17,06%	0,3762
SE	39,83%	0,4896	44,48%	0,497
SU	14,80%	0,3551	18,52%	0,3884
NO	4,27%	0,2023	5,25%	0,223

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Instituição Financeira (2024).

No que se refere à escolaridade dos gerentes, observa-se que a maioria possui pós-graduação em ambos os períodos analisados, com um aumento significativo de aproximadamente 21% nessa proporção. Em relação às variáveis geográficas, verifica-se que apenas 18% dos gerentes estão alocados em agências situadas nas capitais, enquanto a região Sudeste concentra a maior parte desses profissionais, seguida pelas regiões Sul e Nordeste.

Já a Tabela 2 apresenta uma análise considerando apenas as mulheres na amostra que ocupam cargos de gerência, em 2017 e 2022, período anterior e posterior à criação do Programa Liderança Feminina.

**Tabela 2.** Características das mulheres gerentes em 2017 e 2022

Variáveis Explicativas	2017 (%)	2022 (%)
Branca	78.13	77.12
Preta	2.12	2.46
Superior	36.38	23.35
Médio	4.24	3.94
Pós-graduação	57.20	72.71
Capital	21.52	20.48
CO	6.08	6.59
NE	15.02	14.63
SE	51.73	48.78
SU	17.92	18.51
NO	4.95	4.77

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Instituição Financeira (2024).

Os dados indicam que, entre as mulheres que ocupam cargos gerenciais, o percentual de mulheres brancas é predominante, representando aproximadamente 80%. No entanto, essa proporção apresentou uma redução entre 2017 e 2022. Em contrapartida, embora a participação de mulheres negras em posições de gerência ainda seja reduzida, houve um aumento nesse percentual ao longo do período analisado.

No que se refere à escolaridade, observa-se um crescimento na proporção de mu-

lheres gerentes com pós-graduação, que passou de aproximadamente 57% para 72%. No que se refere à distribuição geográfica, observa-se que aproximadamente 20% das mulheres gerentes atuam em agências localizadas nas capitais dos estados. Entretanto, esse percentual apresentou uma redução ao longo dos anos, sugerindo um aumento da presença feminina em cargos de gestão em regiões do interior.

Além disso, as regiões Sudeste e Sul concentram a maior proporção de mulheres em posições gerenciais, com destaque para a primeira, que em 2020 registrou quase 49% das gerentes, enquanto a região Sul apresentou cerca de 18%. No entanto, nota-se uma tendência de redução na concentração de mulheres em cargos gerenciais no Sudeste, enquanto na região Sul verifica-se um crescimento na ocupação desses cargos por mulheres.

Com base na lista de participantes do PLF, disponibilizada pela instituição financeira, foram elaborados a Tabela 3 e os mapas a seguir, nos quais são apresentadas as características das mulheres que participaram do programa, considerando um recorte temporal antes (2017) e após (2022) sua implementação em 2018.

Os dados indicam que, entre as participantes do PLF, 89% já ocupavam cargos gerenciais em 2017, percentual que aumentou para 95% em 2022. Esses resultados sugerem que a participação no programa pode estar associada a um aumento na probabilidade de ascensão profissional das mulheres para posições de liderança na instituição financeira.

**Tabela 3.** Análise Descritiva das Mulheres Participantes do Programa em 2017 e 2022

Variáveis Explicativas	2017		2022	
	Média (%)	Desvio-Padrão	Média (%)	Desvio-Padrão
Gerente	89.34	0.3098	95.08	0.2171
Superior	10.66	0.3098	4.10	0.1991
Médio	0	0	0	0
Pós-graduação	89.34	0.3098	95.90	0.1991
Capital	23.77	0.4274	31.15	0.465
CO	4.10	0.1991	3.28	0.1788
NE	18.85	0.3927	20.49	0.4053
SE	51.64	0.5018	53.28	0.501
SU	16.39	0.3717	13.93	0.3477
NO	1.64	0.1275	1.64	0.1275

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Instituição Financeira (2024).

Em 2017, 23% das participantes do programa atuavam em agências localizadas nas capitais, percentual que aumentou para 31% em 2022. A região Sudeste concentrou a maior proporção de mulheres participantes, passando de 51%, em 2017, para 53% em 2022. Da mesma forma, a região Nordeste apresentou um crescimento na participação feminina no programa, aumentando de aproximadamente 18% para cerca de 20% no mesmo período.

Por último, foi realizada uma análise geográfica, apresentada na Figura 3, por meio de três mapas que ilustram a representatividade feminina em cargos de gerência por

unidade da federação (UF). O objetivo dessa análise é identificar as regiões com maior concentração de mulheres em posições de liderança na instituição.

No Mapa 1, é exibida a porcentagem de mulheres por estado que ocupam cargos de gerência na organização. O Mapa 2 apresenta a distribuição percentual de mulheres que participaram do PLF em cada estado. Já o Mapa 3 mostra a proporção de mulheres que participaram do programa e, simultaneamente, assumiram cargos de liderança na instituição.

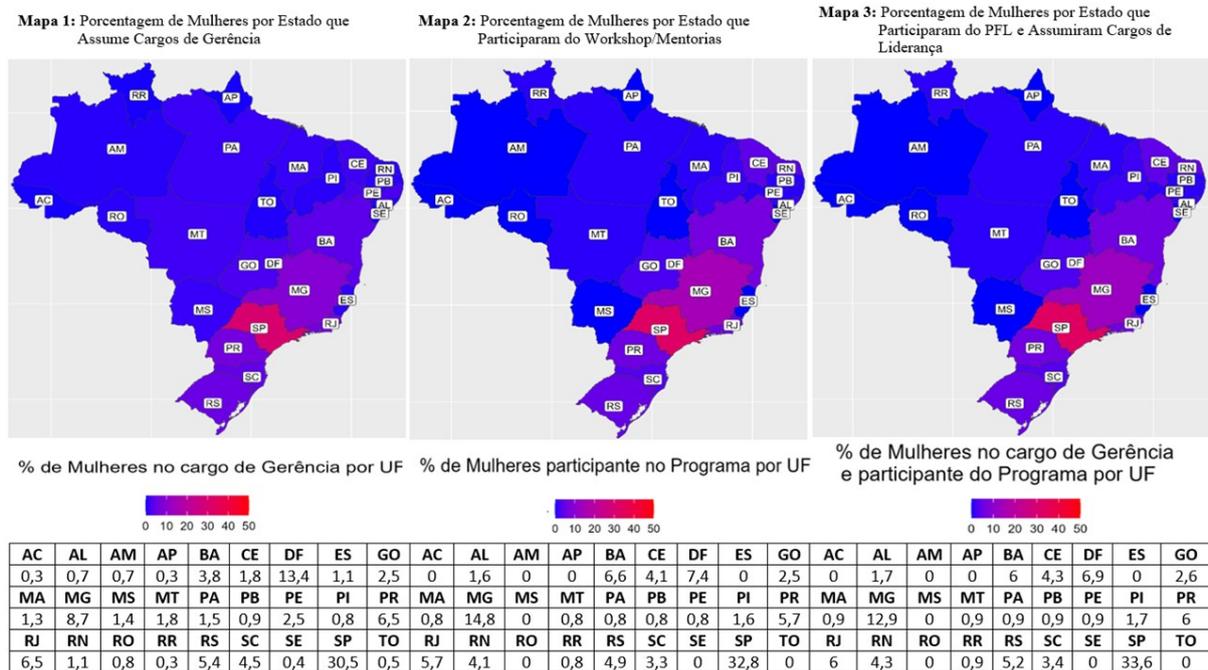
A análise do primeiro mapa revela uma concentração significativa de mulheres em cargos de gerência nos estados das regiões Sul e Sudeste. No Nordeste, os estados com maior representatividade feminina nessas posições são Bahia e Pernambuco, enquanto no Norte destacam-se Pará e Amazonas. Já na região Centro-Oeste, Distrito Federal e Goiás apresentam as maiores proporções. No entanto, as porcentagens observadas nessas regiões ainda apresentam discrepâncias consideráveis em relação aos estados do Sul e Sudeste, onde a presença feminina em cargos de liderança é substancialmente superior.

Considerando que as regiões Sudeste e Sul concentram a maior proporção de mulheres em cargos de liderança, era esperado que essas também apresentassem a maior participação no PLF. No entanto, os dados do Mapa 2 revelam um efeito ambíguo dessa hipótese.

Na região Nordeste, por exemplo, verifica-se que a participação feminina em *workshops* e mentorias do programa é mais expressiva nos estados da Bahia, Ceará e Rio Grande do Norte, enquanto Pernambuco apresenta uma participação inferior em comparação ao cenário retratado no mapa anterior.

Por fim, o Mapa 3 ilustra a representatividade das mulheres que participaram do PLF e, posteriormente, assumiram cargos de gerência na instituição. Observa-se, mais uma vez, uma concentração de cargos ocupados por mulheres nas regiões Sul e Sudeste. Ademais, na região Nordeste, os estados que se destacaram na participação feminina no programa, como Ceará e Rio Grande do Norte, também apresentaram maior representatividade de mulheres que assumiram cargos de liderança após a implementação do PLF. Esses resultados sugerem um possível efeito positivo do programa na ascensão profissional das funcionárias da instituição financeira para posições gerenciais.

**Figura 3.** Distribuição espacial do % de mulheres em cargos de gerência/liderança, % que participaram do *Workshop*/Mentorias e % que participaram do PFL e assumiram cargos de liderança, segundo as UF's, Brasil, 2022.



Elaborado pelas autoras (2024).

## 4.2 Resultados dos modelos econométricos

### 4.2.1 Modelo logit

A Tabela 4 apresenta os resultados do modelo Logit para os fatores determinantes da probabilidade de o indivíduo ocupar um cargo de gestão. Destaca-se que os valores expostos se referem ao efeito marginal desses determinantes.

Observa-se que o sinal do efeito marginal estimado da variável binária feminino é negativo e estatisticamente significativo, indicando que indivíduos do sexo feminino apresentam menores chances de ocupar um cargo de gestão na referida instituição, tanto em 2017 quanto em 2022. Todavia, a magnitude do efeito marginal reduz em 2022, uma vez que, em 2017, as mulheres possuíam 13,3 pontos percentuais a menos de probabilidade de serem gerentes nessa instituição, em média, mantendo as demais variáveis constantes.

Em 2022, esse efeito reduziu para 12,4 pontos percentuais. Em termos de quantidade estimada, dado um total de 45.774 mulheres na instituição, em 2017, aproximadamente 6.088 mulheres deixaram de assumir cargos de gerência devido às desigualdades de gênero. Já em 2022, esse número reduziu para 5.675, representando uma redução de aproximadamente 7% nessa disparidade. Esses resultados fornecem indícios de que houve uma redução nas desigualdades de oportunidades de gêneros no período analisado, entre 2017 e 2022, para a instituição financeira utilizada neste estudo de caso. Entretanto, o efeito negativo para mulheres converge aos achados da

literatura discutidos anteriormente, como visto em Mincato et al. (2013), que evidenciaram existir no mercado de trabalho formal segregação ocupacional.

O efeito marginal para a variável binária capital também apresentou sinal negativo e significativo, indicando que um funcionário que trabalha em uma agência bancária situada em uma das capitais brasileiras apresenta menores chances de assumir um cargo de gestão, ou seja, essa condição reduz as chances de ser gerente em 0,11 pontos percentuais, em 2017, e aproximadamente 0,18 p.p em 2022. Uma sugestão para esse efeito pode ser em decorrência da maior competitividade nas agências das capitais em que o quadro de funcionários é maior.

Diferente das capitais, as regiões do Brasil apresentaram efeitos contrários ao comparar os efeitos marginais em 2017 e 2022. Ao considerar como categoria base a região Norte, observa-se que, em 2017, as regiões Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste apresentaram efeito negativo sobre as chances de os indivíduos assumirem cargos de gerência, enquanto, em 2022, se observa efeito oposto, positivo e significativo. Ou seja, entre esse período, essas regiões passaram a ter efeito positivo quando comparadas à região Norte. Os sinais das variáveis regionais após a implementação do programa vão em direção aos resultados vistos na literatura citada anteriormente, como em Barbosa (2014), que constatou uma maior participação de mulheres da região Sul seguidas respectivamente pelas do Centro-Oeste, Sudeste, Norte e Nordeste.

Os efeitos estimados para as variáveis explicativas que remetem à raça dos funcionários apresentaram o sinal esperado, porém, significativo apenas para 2017, o que significa haver efeito positivo das chances de um indivíduo da cor branca assumir cargo de gestão. Esses efeitos de discriminação da mulher negra vão ao encontro do que foi reportado nos trabalhos de Costa (2007) e Barbosa (2014).

Referentes aos efeitos marginais das variáveis sobre a escolaridade<sup>7</sup> dos funcionários da instituição financeira, verifica-se que esses foram significantes e positivos apenas para 2017. A variável que representa o indivíduo que possui pós-graduação apresentou efeito marginal positivo, reforçando a hipótese de que um maior nível de educação é capaz de favorecer as chances de um funcionário assumir um cargo de gerência. Em contrapartida, para a variável superior, observa-se um efeito negativo diferente do esperado.

---

<sup>7</sup>O efeito observado para as variáveis de educação (exceto superior) vai ao encontro das evidências de Scorzafave e Menezes-Filho (2006), os quais concluíram que a contínua melhoria do nível educacional conquistado pelo público feminino contribuiu para o crescimento da taxa de participação feminina.

**Tabela 4.** Efeitos Marginais do Modelo Logit

VARIÁVEIS	2017 (1)	2022 (2)
Feminino	-0.133*** (0.0039)	-0.124*** (0.0039)
Branca	0.0384*** (0.0049)	-0.00354 (0.005)
Preta	-0.0139 (0.0125)	-0.0192 (0.0125)
Superior	-0.0343*** (0.0115)	0.13 (0.188)
Médio	-0.180*** (0.0129)	0.138 (0.188)
Pós-graduação	0.136*** (0.0114)	0.214 (0.188)
Capital	-0.106*** (0.0048)	-0.184*** (0.005)
CO	-0.145*** (0.0096)	0.412*** (0.0096)
NE	-0.0735*** (0.0073)	0.453*** (0.0068)
SE	-0.178*** (0.0055)	0.288*** (0.005)
SU	-0.224*** (0.0066)	0.321*** (0.0062)
Observações	56191	56191

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Notas: \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$ .

A ausência de efeito significativo para pós-graduação após a implementação do programa de liderança pode ser explicada pelo possível viés de seleção que ainda possa estar se manifestando no modelo, uma vez que quem participa do programa pode já ter aptidão para o cargo de gerência ou já tenha o interesse, sendo insignificante para o modelo o nível de instrução da mulher após a implementação do programa. Esta hipótese de viés pode ser reforçada pelos dados da tabela descritiva que mostra que cerca de 89% das mulheres que participaram do PLF já assumiam cargos de liderança em 2017 (um ano antes da implementação do programa).

#### 4.2.2 Resultado do método diferença em diferença (dif-dif)

Como apresentado na seção de metodologia, esse modelo irá obter o resultado do estimador de Dif-Dif para a variável de resultado binária de assumir cargo de gerência, sendo o tratamento a participação no PLF, com base em informações antes e após a implementação do programa.

A Tabela 5 apresenta o resultado do estimador de efeito médio do tratamento sobre os tratados, considerando o Dif-Dif padrão e o CIC generalizado, proposto por Athey e Imbens (2006), ponderado pelo IPTW, com e sem covariadas.

**Tabela 5.** Resultado do Impacto do Programa de Liderança Feminina (PLF)

Impacto	Modelo Padrão DID - Modelo de Probabilidade linear		Modelo CIC - Modelo DID Athey e Imbens (2006)	
	Sem Controle	Com Controle <sup>1</sup>	Sem Controle	Com Controle <sup>1</sup>
Programa Liderança Feminina	0.0675** (0.0052)	0.0706*** (0.0051)	0.0991*** (0.0094)	0.0847** (0.0058)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Nota: \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$

Nota (1): As variáveis utilizadas como controle foram: branca, preta, superior, médio, pós-graduação, capital e dummies de região CO, NO, SE e SU.

Observa-se que, em ambos os métodos <sup>8</sup>, o resultado foi positivo e significativo para as mulheres que participaram do Programa Liderança Feminina. Esses resultados fornecem indícios de que os resultados são robustos ao tipo de método aplicado. Além disso, a estimativa não apresenta grandes variações ao acrescentar as variáveis de controle, indicando que os coeficientes são robustos na presença de variáveis de controle. Portanto, as mulheres que participaram do programa tiveram um aumento médio de aproximadamente 6,7 a 9,9 pontos percentuais na probabilidade de se tornarem gerentes, comparadas a mulheres que não participaram.

Optou-se por estimar o método CIC proposto por Athey e Imbens (2006) que estima o efeito através de um método não paramétrico, podendo ser aplicado em variáveis de escolha discreta. Além disso, foi adicionado ao processo de estimação a reponderação por *IPTW*, usando o inverso do escore de propensão de o indivíduo receber o tratamento, seguindo (Imbens e Wooldridge, 2009).

Do resultado do CIC com controle, pode-se constatar que o efeito foi positivo, aumentando a participação das mulheres gerentes no grupo tratado em 8,5 pontos percentuais. Isso significa que, após o tratamento, a proporção estimada de mulheres gerentes no grupo tratado subiu de 89.34% para 97.81%. O impacto em números absolutos indica que, entre as 122 mulheres que participaram do programa, estimamos que 110 mulheres eram gerentes antes do programa e 119 mulheres passaram a ocupar cargos de gerência após o programa, em termos práticos, o programa ajudou 9 mulheres adicionais a se tornarem gerentes, das 122 participantes.

Após a confirmação de que o PLF aumentou significativamente a probabilidade de as mulheres assumirem cargos gerenciais, foi realizado um teste de robustez para verificar a consistência dos resultados. O objetivo desses testes é verificar se os resultados encontrados são reais ou se poderiam ter ocorrido por acaso. O teste utilizado foi o teste de placebo, cujo objetivo é avaliar se o efeito observado no estudo real ainda aparece quando a variável de tratamento é aleatorizada. Se PFL teve um impacto real

<sup>8</sup>Todavia, como mencionado anteriormente na metodologia, o Dif-Dif padrão não é muito aplicado quando a variável dependente é do tipo binária, pois este método não garante que os estimadores de  $E(Y_i/X_i)$  se situem necessariamente entre 0 e 1, sendo esse um dos principais problemas da estimativa dos modelos de probabilidade linear por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

na promoção das mulheres a cargos de gestão, então esse efeito não deveria aparecer quando atribuirmos aleatoriamente quem recebeu o tratamento. Caso o modelo ainda encontre um efeito significativo no tratamento falso, isso sugere que os resultados do estudo original podem estar sendo influenciados por fatores não observados ou tendências espúrias, e não pelo programa em si. A Tabela 6 expõe os resultados do teste de placebo.

**Tabela 6.** Resultado do Teste de Placebo com Variável Tratamento Aleatorizada

Impacto	Modelo Padrão DID - Modelo de Probabilidade linear		Modelo CIC - Modelo DID Athey e Imbens (2006)	
	Sem Controle	Com Controle <sup>1</sup>	Sem Controle	Com Controle <sup>1</sup>
Tratamento Aleatorizado	-0.0041 (0.0943)	-0.0208 (0.0821)	-0.0002 (0.0927)	-0.0187 (0.0842)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Nota: \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$ .

Nota (1): As variáveis utilizadas como controle foram: branca, preta, superior, médio, pós-graduação, capital e dummies de região CO, NO, SE e SU.

A análise da Tabela 6 indica que as estimações apresentaram efeitos insignificantes para o tratamento falso, confirmando que os efeitos identificados anteriormente não ocorreram de forma aleatória. Esse resultado fortalece a validade causal da análise e sugere que o programa exerceu, de fato, um impacto positivo na promoção de mulheres a cargos de gerência.

A robustez dos resultados reforça a importância da implementação de políticas afirmativas voltadas à equidade de gênero, uma vez que a intervenção demonstrou eficácia no aumento da participação feminina na liderança corporativa. Entre as medidas que podem contribuir para esse avanço, destacam-se: ações afirmativas para a promoção da equidade de gênero nos programas de ascensão profissional; a mentoria voluntária; a inclusão de critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) na política de indicação e sucessão de administradores; criação de um ambiente organizacional plural, diverso e psicologicamente seguro; estabelecimento de cotas para funções de liderança; e a adoção de licenças parentais igualitárias, permitindo uma redistribuição mais equitativa das responsabilidades de cuidado entre homens e mulheres.

## 5. Considerações finais

A partir de uma revisão da literatura e de uma abordagem empírica voltada para à avaliação do impacto de um programa de liderança feminina em uma instituição financeira no Brasil, este artigo busca analisar a representatividade das mulheres em cargos de tomada de decisão no setor bancário, bem como investigar a persistência da discriminação de gênero no mercado de trabalho contemporâneo.

Nessa perspectiva, este estudo examina as ações adotadas por uma instituição

financeira para mitigar barreiras à equidade de gênero por meio do Programa de Liderança Feminina, analisando seu impacto na proporcionalidade da representatividade feminina em cargos de liderança. Para essa avaliação, foram estimados dois modelos econométricos: Logit e Dif-Dif. Os resultados do primeiro modelo indicam que, entre 2017 e 2022, as disparidades de gênero na probabilidade de assumir um cargo de gerência reduziram-se em aproximadamente 7%. Esse resultado sugere que o aumento da representatividade feminina em posições gerenciais pode ter atenuado os efeitos negativos da desigualdade de gênero na instituição.

Os dados apresentados nos mapas demonstraram que, tanto antes quanto após a implementação do programa, a participação feminina em cargos de gerência permaneceu fortemente concentrada nas regiões Sul e Sudeste. No entanto, observou-se que, após a introdução do programa, estados do Nordeste que anteriormente apresentavam baixa representatividade feminina nessas posições, como Ceará e Rio Grande do Norte, exibiram um aumento significativo na ocupação de mulheres em cargos gerenciais.

O segundo modelo, baseado na abordagem de Dif-Dif generalizada, teve como objetivo estimar o impacto do PLF na ocupação de cargos de liderança entre as funcionárias do banco. Os resultados indicam que a participação das colaboradoras no programa teve um efeito significativo na ascensão a posições de liderança dentro da instituição.

Dessa forma, em média, as mulheres que aderiram ao PLF apresentaram um aumento expressivo na probabilidade de assumirem cargos gerenciais.

Destaca-se que, por se tratar de um programa recente, é esperado que os efeitos positivos observados se intensifiquem nos próximos anos, contribuindo para uma redução ainda mais significativa das disparidades de gênero na instituição financeira. No entanto, algumas limitações devem ser consideradas. Não foi possível avaliar a progressão de mulheres que já ocupavam cargos gerenciais devido a alterações no plano de funções da instituição. Ademais, não foi possível analisar o impacto da representatividade feminina no desenvolvimento profissional de outras mulheres em níveis hierárquicos mais baixos da organização.

Dessa maneira, o estudo concentra-se exclusivamente na análise das oportunidades de ascensão profissional para mulheres que não ocupavam cargos gerenciais anteriormente, considerando o período de 2017 a 2022.

É relevante destacar que a aplicação do método de Dif-Dif (CIC) nesta pesquisa apresenta limitações, particularmente no que diz respeito à validação da hipótese de tendências paralelas — ou seja, à suposição de que, na ausência do programa, os grupos de tratamento e controle evoluiriam de forma análoga. Uma dificuldade substancial nesse processo surge do fato de que uma parcela significativa das mulheres participantes do PLF já ocupava cargos de liderança antes da implementação da intervenção.

Dessa forma, é desafiador postular que, sem a introdução do programa, os grupos de tratamento e controle continuariam a apresentar trajetórias semelhantes, dada a forte propensão dessas mulheres em buscar posições de liderança de maneira independente, sem a necessidade de intervenção institucional.

Entretanto, a aplicação do método CIC é menos suscetível às limitações impostas pela heterogeneidade do efeito do tratamento, demonstrando maior aderência à hipótese de tendência paralela em comparação com o método DID padrão. Contudo, é importante ressaltar que, na maioria dos cenários de pesquisa nos quais este método é empregado, é altamente improvável que o efeito do tratamento se mantenha constante.

Com base nos resultados apresentados, sugere-se que o Programa de Liderança Feminina (PLF), implementado pela instituição financeira, seja reconhecido como um *case* de sucesso e disseminado como modelo para outras organizações, tanto do setor financeiro quanto de outros ramos da economia, que ainda enfrentam desafios à baixa representatividade feminina em cargos de liderança.

Essa iniciativa promove uma mudança na percepção do mercado de trabalho acerca da capacidade das mulheres de assumir posições de liderança e incentiva aquelas que, em função de estereótipos de gênero, se sentem desmotivadas a buscar essas oportunidades. Assim, o programa configura-se como um instrumento transformador, contribuindo para a superação das barreiras históricas e para a consolidação de uma cultura corporativa mais inclusiva e equitativa.

Embora os resultados deste estudo evidenciem os impactos positivos do Programa de Liderança Feminina na promoção de mulheres em cargos de gestão, é necessário reconhecer que a implementação de políticas públicas complementares poderá ampliar esses avanços. Tais políticas têm o potencial de abordar barreiras estruturais, como desigualdades no cuidado familiar, vieses de gênero e lacunas de acesso à educação e oportunidades profissionais.

Entre as medidas que podem ser adotadas por políticas públicas para promover a equidade de gênero, destaca-se a implementação de licenças parentais igualitárias, que visam redistribuir as responsabilidades de cuidado entre homens e mulheres.

Além disso, a formulação de estratégias que incentivem a participação feminina em áreas STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) é crucial, pois promove a educação e a capacitação em setores estratégicos, contribuindo para a redução das desigualdades em áreas como o setor financeiro.

Ademais, a ampliação do acesso a redes de apoio e a creches é fundamental para facilitar a conciliação entre a vida profissional e as responsabilidades familiares, promovendo uma distribuição mais equitativa dos cuidados parentais.

A implementação de um programa de aceleração para liderança feminina, que com-

bine treinamento intensivo, mentoria e desenvolvimento de habilidades específicas para a gestão, complementa essas iniciativas e fortalece a capacidade das mulheres de romper barreiras e assumir posições de destaque. Redes de mentoria, como as estabelecidas nesta instituição, também desempenham um papel essencial no desenvolvimento de lideranças, criando um suporte estruturado para a progressão profissional feminina.

Entretanto, a promoção da equidade de gênero no mercado de trabalho não pode ser uma responsabilidade exclusiva das mulheres. É fundamental que haja um compromisso organizacional e social em redistribuir as responsabilidades familiares e domésticas, garantindo que os homens compartilhem de forma equilibrada o cuidado com a família. A construção de um ambiente corporativo verdadeiramente inclusivo requer não apenas políticas voltadas ao avanço profissional das mulheres, mas também medidas que incentivem e normalizem a participação masculina nas dinâmicas familiares, reduzindo a sobrecarga feminina e criando condições mais justas para o desenvolvimento profissional da mulher.

Dessa forma, a articulação entre políticas públicas complementares e práticas organizacionais alinhadas tem o potencial de ampliar significativamente os impactos do Programa de Liderança Feminina analisado neste estudo. Essa abordagem integrada não apenas fortalece a equidade de gênero no ambiente corporativo, mas também fomenta um ecossistema mais inclusivo, promovendo avanços sociais e impulsionando o desenvolvimento econômico sustentável.

## Referências

- Athey, S. e Imbens, G. W. (2006). Identification and inference in nonlinear difference-in-differences models. *Econometrica*, 74(2):431–497.
- B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO (2022). Mulheres em Ações – Conselho de Administração 2022.
- Barbosa, A. L. N. d. H. (2014). Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro. *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*, 57(1):31–41.
- Barbosa, A. L. N. d. H. e Costa, J. S. d. M. (2017). Oferta de creche e participação das mulheres no mercado de trabalho no brasil. *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*, 23(67):23–37.
- Bello, A. e Estébanez, M. E. (2022). *Uma equação desequilibrada: aumentar a participação das mulheres na STEM na LAC*. UNESCO, Paris.
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., e Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? the effect of board quotas on female labor market outcomes in norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1):191–239.

- Bertrand, M., Goldin, C., e Katz, L. F. (2010). Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(3):228–255.
- Biroli, F. (2018). *Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil*. Boitempo, São Paulo.
- Blau, F. D. e Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3):789–865.
- Borjas, G. (2012). *Economia do trabalho*. AMGH, Porto Alegre.
- Bruschini, C. e Lombardi, M. R. (1996). O trabalho da mulher brasileira nos primeiros anos da década de noventa. *Encontro Nacional de Estudos Populacionais*, 1(10):483–516.
- Cavalli, F. (2019). Liderança feminina: A luta pela igualdade de gênero nas organizações.
- Cembranel, P., Floriano, L., e Cardoso, J. (2020). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57):57–67.
- Chavez, N. M. e Rios, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. caso: siete áreas metropolitanas de colombia. *Dimension Empresarial*, 12(2):29–45.
- Checon, B. Q., Gomes, L. M. P., e Yoshinaga, C. E. (2023). Desigualdade de gênero no mercado financeiro: Uma verdade de inconveniente. *Revista GV Executivo*, 12(2):47–57.
- Costa, A. C. A. e Dinis, L. (2020). Mulheres no setor financeiro: Uma abordagem 360°. *Relatório Oliver Wyman*, 1(1):1–26.
- Costa, J. S. d. M. (2007). Determinantes da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro.
- Febraban, F. B. d. B. (2014). Censo da diversidade 2014. *Relatório de Pesquisa*, 1(1):1–57.
- Febraban, F. B. d. B. (2022). Mulheres, preconceito e violência. *Relatório de Pesquisa*, 1(1):1–90.
- Foguel, M. N. (2017). Diferenças em diferenças. In: Menezes Filho, N. A., Pinto, C. X., Peixoto, B., Lima, L., Foguel, M. N., e Barros, R. P. d., editores, *Avaliação econômica de projetos sociais*, Página 85–109. Fundação Itaú Social, São Paulo.
- Greene, W. H. (2012). *Econometric Analysis*. Pearson Education, New York.

- Haas, L. e Rostgaard, T. (2011). Fathers' rights to paid parental leave in the nordic countries: consequences for the gendered division of leave. *Community, Work & Family*, 14(2):177–195.
- Hryniewicz, L. G. C. e Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3):331–344.
- IBGE, I. B. d. G. e. E. (2022). Pesquisa nacional por amostra de domicílios (pnad). *Série anual contínua*.
- IBGE, I. B. d. G. e. E. (2024). Pesquisa nacional por amostra de domicílios (pnad). *Série anual contínua*.
- Imbens, G. W. e Wooldridge, J. M. (2009). Recent developments in the econometrics of program evaluation. *Journal of Economic Literature*, 47(1):5–86.
- Inspir, I. d. E. e. P. (2023). Panorama mulheres 2023: Mulheres na liderança, o avanço é silencioso, mas contínuo. *Caderno Especial 157*.
- Ipea, I. d. P. E. A. (2011). Retrato das desigualdades de gênero e raça. *ONU Mulheres; Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM); Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racia (SEPPIR)*.
- Kranker, K. (2019). Cic: Stata module to implement the athey and imbens (2006) changes-in-changes model. *Statistical Software Components*.
- Lombardi, M. R., Vannuchi, M. L., e Boas, L. V. (2024). *Gênero e os trabalhos das mulheres: percursos de uma trajetória de pesquisa*. Fundação Carlos Chagas, São Paulo.
- Maida, A. e Weber, A. (2022). Female leadership and gender gap within firms: Evidence from an italian board reform. *ILR Review*, 75(2):1–25.
- Melo, H. P. d. e Thome, D. (2018). *Mulheres e Poder: Histórias, Ideias e Indicadores*. Editora FGV, Rio de Janeiro.
- Melo, M. C. O. L. e Lopes, A. L. M. (2012). Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. *Gestão e Planejamento*, 12(3):648–667.
- Mincato, R., Dornelles Filho, A. A., e Soares, L. M. P. C. (2013). Desigualdades de gênero: disparidade salarial e segregação ocupacional. *XII Encontro sobre os aspectos econômicos e sociais da região nordeste do RS*, 12:1–13.
- Muniz, J. O. e Veneroso, C. Z. (2019). Diferenciais de participação laboral e rendimento por gênero e classes de renda: Uma investigação sobre o Ônus da maternidade no brasil. *Dados*, 62(1):e20180252.
- OECD, O. p. a. C. e. D. E. (2023). Reporting gender pay gaps in oecd countries: Guidance for pay transparency implementation, monitoring and reform.

- OIT (2017). *Women in business and management: gaining momentum*. International Labour Office (ILO), Geneva. Abridged Version of the Global Report.
- ONU (2016). Lições da oficina “vieses inconscientes”. *Oficina Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo*, 1(1):1–44. Realização em parceria pelo Insper, Movimento Mulher 360, PwC Brasil e ONU Mulheres Brasil.
- Pal, K. K., Piaget, K., Zahidi, S., e Baller, S. (2024). Global gender gap report 2024. Insight Report of June 2024.
- Pritsch, C. Z. (2021). Se há leis contra a discriminação, por que as mulheres não demandam justiça? um olhar sobre as quase ausentes ações sobre discriminação de gênero no Brasil. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho, 3ª Região*, 76(104):111–140.
- Queiroz, J. V., Gonçalves, L. A., e Krüger, G. N. (2017). Análise do grau de escolaridade das mulheres no Brasil. In: *Anais Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress (Anais Eletrônicos)*, Página 1–12, Florianópolis.
- Ragins, B. R. e Kram, K. E. (2008). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. SAGE Publications, Inc.
- Resmini, T. C. (2015). Aspectos comportamentais de mulheres em cargos de liderança no setor bancário. Curso de Administração.
- Scorzafave, L. G. e Menezes-Filho, N. (2006). Caracterização da participação feminina no mercado de trabalho: uma análise de decomposição. *Economia Aplicada*, 10(1):41–55.
- Silva, C. R. R., Carvalho, P. M., e Silva, E. L. (2017). Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, 7(25):1–12.
- Tate, G. e Yang, L. (2015). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1):77–97.
- Theodoropoulos, N., Forth, J., e Bryson, A. (2022). Are women doing it for themselves? female managers and the gender wage gap. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 84(6):1329–1355.
- Wilkins-Yel, K. G., Arnold, A., Bekki, J., Natarajan, M., Bernstein, B., e Randall, A. K. (2022). “i can’t push off my own mental health”: Chilly stem climates, mental health, and stem persistence among black, latina, and white graduate women. *Sex Roles*, 1(1):1–25.