UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA FURG

TETO DE VIDRO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DESTE FENÔMENO NO BRASIL SOB A PERCEPÇÃO DAS MULHERES GESTORAS

LUZIBERTO BARROZO CARNEIRO

RIO GRANDE
2018

LUZIBERTO BARROZO CARNEIRO

TETO DE VIDRO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DESTE FENÔMENO NO BRASIL SOB A PERCEPÇÃO DAS MULHERES GESTORAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação da Profª Dra. Débora Gomes Machado.

RIO GRANDE

2018

Ficha catalográfica

C289t Carneiro, Luziberto Barrozo.

Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras / Luziberto Barrozo Carneiro. – 2018.

107p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2018.

Orientadora: Dra. Débora Gomes Machado.

1. Glass Ceiling 2. Gestão 3. Gênero 4. Cultura 5. Organizacional I. Machado, Débora Gomes II. Título.

CDU 658-055.2

Catalogação na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

LUZIBERTO BARROZO CARNEIRO

TETO DE VIDRO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DESTE FENÔMENO NO BRASIL SOB A PERCEPÇÃO DAS MULHERES GESTORAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação da Prof(a) Dra. Débora Gomes Machado.

_____

Profª Drª Débora Gomes Machado
(Orientadora – PPGA FURG)

_____

Profª Drª Ana Paula Capuano da Cruz – PPGA FURG

_____

Profª Drª Regina Carla Madalozzo - Insper

Rio Grande, 19 de Março de 2018.

Dedicado as mulheres da minha vida.

As que me criaram, me formaram, me ensinaram e acompanham.

Enfim, as que me fizeram e me fazem.

Que presenciei sofrimentos, superações e sucessos, que a sociedade não imaginava.

Surpreenderam a si e a todos.

Assim busco também ser.

Sou eternamente grato.

AGRADECIMENTOS

Deus, pelo amor de me aceitar como seu filho e guiar meus passos.

Agradeço a Professora Débora por ter sido e ser minha orientadora no mestrado, na docência e na vida. És muito importante para mim. Obrigado pelo apoio, inspiração, dedicação e amor. Tenho tantos valores e ensinamentos que não cabem neste texto graças também a ti. Espero poder ser e retribuir um pouco a cada dia.

Agradeço a minha mãe por ser esse exemplo de mulher revolucionária. Da revolução interna. Da pessoa que com o mínimo de ferramentas financeiras, acadêmicas e emocionais, se revoluciona, cria seu trabalho e seus filhos, com boa parte do tempo, tendo que agir por si. "Se só temos pedra, fazemos caldo de pedra".

A Mariana, por ter sido essa companheira de todos as horas, momentos maravilhosos e ruins, mas especialmente por estar lado a lado nesse tempo de mestrado, me apoiado, aguentado e compartilhado as bonanças, angústias e desafios, que só nós sabemos.

A minha família Barrozo, em cada Tia, primo e sobrinho. Seus rostos estão na minha mente e coração. Pelo apoio e força que vocês me deram, ações, orações e energia. É principalmente por vocês que eu vivo.

A minha família Carneiro, a cada um, mas especialmente no nome da minha Vó Luzanira e de meu avô Hildeberto. Por terem me criado parte da vida e me passarem valores, que dinheiro nenhum compra. Vô, espero que estejas com o Senhor e que o Senhor receba a vó e que a luz de vocês, invada seus filhos e contribua para o amor entre toda a família.

As minhas irmãs e irmãos, que busquem seu próprio caminho e sigam seu coração e sonhos nos momentos de decisão.

Ao meu pai Luziberto Carneiro por ter me influenciado fortemente, principalmente na forma de lidar com as pessoas, e sido exemplo de busca pela inteligência, verdade e humildade. Que Deus lhe ajude.

Agradeço ao Ailson, meu pai-padrasto, que de um tempo em diante foi e tem sido meu pai, numa relação que só tem crescido nos últimos anos.

Agradeço a todas as mulheres que me criaram. Cada uma sabe e eu sei o quanto.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração da FURG, pelos ensinamentos sobre pesquisa, administração e docência. Pela compreensão e comprometimento com o desenvolvimento dos mestrandos e consequentemente do programa e da educação brasileira.

Aos professores de Contabilidade da FURG, pelos aprendizados que tive de cada um como aluno na graduação e depois como colega, ainda mais como debutante. Tenho muito a aprender e vocês foram/são os meus principais modelos.

Aos professores substitutos do ICEAC, pela parceria, discussões, contribuições e crescimento. O bonde da salinha dos substitutos tem dado suas crias.

A toda a comunidade de Emaús de Rio Grande, comunidade de Nossa Senhora Aparecida da Vila Maria e ao GENSA. Por todo o apoio espiritual que preciso e por sermos comunidade das mais variadas formas. “Lá, nessa aldeia, eu cresci e fiz das uvas envelhecidas, o vinho que quis”. #Umportodos

Aos Tubarões dourados da FURG, pelos momentos juntos, batalhas, conquistas e aprendizados. Levamos o nome da FURG nacionalmente e muito mais ainda pode ser feito na sequência por vocês. Honrado por ter sido o *Coach* de vocês nesse tempo e pelo que vocês vão se tornar como profissionais.

A todos as servidoras e servidores da FURG, do asseio, segurança e administrativo, todos compomos a FURG. Só tenho a agradecer a vocês. Agradeço a todas, no nome da Bia, Tati e Antônio.

A Universidade Federal do Rio Grande – FURG. A instituição formada por tantas pessoas que já passaram, estão e estarão aqui estudando, trabalhando, se desenvolvendo e ajudando essa belíssima universidade a se desenvolver junto. Ainda temos muitos desafios pela frente e merecem atenção, mas muito foi feito até aqui e me orgulho muito de ser FURG.

As e os militantes do Movimento de Casas do Estudante e do Movimento de Estudantes de Ciências Contábeis, mesmo estando afastado, também fazem parte de mim e desta pesquisa.

A todas as participantes e apoiadores da pesquisa, pelas respostas, reflexões, divulgação, discussões e contribuição. Tenham certeza que sem a participação de vocês, não teríamos esta dissertação. Então, meu muito obrigado, mesmo.

"A impressão que eu tenho é a de não ter envelhecido embora eu esteja instalada na velhice.
O tempo é irrealizável. Provisoriamente, o tempo parou pra mim. Provisoriamente.
Mas eu não ignoro as ameaças que o futuro encerra, como também não ignoro que é o meu passado que define a minha abertura para o futuro.
O meu passado é a referência que me projeta e que eu devo ultrapassar.
Portanto, ao meu passado eu devo o meu saber e a minha ignorância, as minhas necessidades, as minhas relações, a minha cultura e o meu corpo.
Que espaço o meu passado deixa pra minha liberdade hoje? Não sou escrava dele.
O que eu sempre quis foi comunicar da maneira mais direta o sabor da minha vida, unicamente o sabor da minha vida.
Acho que eu consegui fazê-lo; vivi num mundo de homens guardando em mim o melhor da minha feminilidade.
Não desejei nem desejo nada mais do que viver sem tempos mortos".

Simone de Beauvoir

BARROZO, Luziberto Carneiro. **Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no brasil sob a percepção das mulheres gestoras**. 2018. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Rio Grande, 2018

RESUMO

O teto de vidro (*glass ceiling*) é um fenômeno social que a partir de barreiras culturais organizacionais, familiares e individuais, dificulta o acesso das mulheres a posições de liderança, principalmente aos mais altos níveis na hierarquia organizacional. Este estudo objetivou analisar como os fatores que formam o teto de vidro estão impactando na carreira das mulheres gestoras brasileiras, sob a percepção destas. Neste sentido, buscou-se identificar os principais fatores que formam o teto de vidro, bem como caracterizar o perfil das gestoras femininas e de suas organizações, além de identificar estratégias e ações das mulheres gestoras e destacar práticas de gestão a serem tomadas pelas empresas, que sob a percepção das respondentes podem contribuir para a quebra do teto de vidro e por fim, verificar como cada fator deste fenômeno tem impactado na carreira das mulheres no mercado de trabalho. Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e de uma *survey*; a amostra foi composta por mulheres gestoras que tenham feito ou cursem pós-graduação nas áreas de gestão, controladoria ou finanças. Empregou-se como métodos de análise de dados, a metassíntese, a análise de conteúdo, a análise fatorial exploratória e a análise descritiva. Os fatores formadores do teto de vidro vão desde o preconceito - estereótipos de gênero, demografia da direção – diversidade ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. As gestoras estudadas, em sua maioria são mulheres brancas, com idade entre 26 e 41 anos, com titulação de MBA ou Especialização. A respeito das estratégias que as mulheres podem tomar, destacam-se as ligadas a educação, em suas diversas facetas, seja na educação familiar e escolar, com a reflexão sobre as capacidades e divisão de tarefas relacionadas ao gênero; como acadêmica, por parte das mulheres, em sua busca por qualificação. Práticas de gestão a serem tomadas pelas empresas foram ressaltadas, tais como: a normatização dos critérios de promoção; política de treinamento, fortalecimento e formação de talentos dentro da empresa e; conscientização dos benefícios da diversidade na gestão para a empresa. Para as mulheres gestoras brasileiras, os fatores que mais têm impactado no teto de vidro são a cultura da sociedade, estrutura e cultura organizacional, demografia da direção e a discriminação. Conclui-se que as mulheres têm enfrentado o teto de vidro através, principalmente, de seu esforço e qualificação, quebrando barreira por barreira e ainda buscado manter uma vida

harmoniosa. Contudo, mudanças na cultura da sociedade e das empresas fazem-se necessárias para oportunizar equidade para mulheres e homens, e isto envolve ambos.

Palavras-chave: *glass ceiling;* gestão; gênero; cultura; organizacional

BARROZO, Luziberto Carneiro. **Glass Ceiling: a study on the factors of this phenomenon in Brazil under the perception of women managers.** 2018. 107f. Dissertation (Master in Business Administration) – Postgraduate Program in Business Administration at the Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande, 2018

ABSTRACT

The glass ceiling is a social phenomenon that, based on organizational, family and individual cultural barriers, hinders women's access to leadership positions, especially at the highest levels in organizational hierarchy. This study focus on the analysis of how the factors that make up the glass ceiling impact the career of Brazilian women managers, under their perception. We sought to identify the main factors that make up the glass ceiling, through a meta-synthesis of the literature, as well as to characterize the profile of women managers and their respective organizations, as well as to identify strategies and actions by women managers and highlight practices of management to be adopted by companies, which under the perception of the respondents can contribute to breaking the glass ceiling and finally, to verify how each factor of this phenomenon has impacted the career of women in the labor market. For that, the bibliographic research and a survey was used; the sample was composed of women managers who have finished or attended an MBA or other postgraduate programs in the areas of management, control or finance. Meta-synthesis, content analysis, exploratory factorial analysis and descriptive analysis were used as methods in data analysis. The glass ceiling forming factors range from prejudice - gender stereotypes, company leadership demoraphics - diversity to the balance between work and personal life. The managers investigated are mostly white women between the ages of 26 and 41 years old, with an MBA or related degree, with slightly more than half being married and about half having no children. Regarding the strategies that women can take, the most important are those related to education, in its various facets: family and school education, wheighing on the capacities and division of gender-related tasks; women academic education, in their quest for qualification. Management practices to be adopted by companies were highlighted, such as the standardization of promotion criteria; training policies, developing and training potential talents within the company; awareness of the benefits of diversity in management for the company. For Brazilian women managers, the factors that have impacted most on the glass ceiling are society culture, structure and organizational culture, company leadership demoraphics and discrimination. It was concluded that women have fought the glass ceiling mainly through their effort and qualification, breaking barrier by barrier and still looking to

maintain a harmonious life. However, changes in society and business culture are necessary to provide equity for women and men.

Keywords: glass ceiling; management; gender; culture; organizational

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Contextualização 13
1.2 Problema de pesquisa 18
1.3 Objetivos 20
1.4 Justificativa 20
1.5 Estrutura da dissertação 23
2 REFERENCIAL TEÓRICO 24
2.1 Focos estudados a respeito do Glass Ceiling 24
2.2 Fatores que interferem no Teto de vidro. 27
2.2.1 Preconceito - estereótipos de gênero 30
2.2.2 Discriminação 31
2.2.3 Demografia da direção – diversidade 32
2.2.4 Estilos de liderança 33
2.2.5 Estrutura e cultura organizacional 34
2.2.6 Responsabilidades familiares e domésticas 37
2.2.7 Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho 39
2.2.8 Não flexibilização de horários 40
2.2.9 Baixa autoconfiança feminina 41
2.2.10 Ausência de respeito, apoio e autoridade 41
2.2.11 Ausência de políticas empresariais de inclusão 42
2.3 Políticas empresariais e públicas 44
2.4 Evolução ou não da igualdade de gênero em cargos de gerência 45
3 METODOLOGIA 48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 56
4.1 PRINCIPAIS FATORES DO TETO DE VIDRO 56
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 57
4.2.1 Características da empresa e funcionária 57
4.2.2 Características demográficas 58
4.2.3 Tempo e atividades 60
4.3 Estratégias e ações das mulheres para romper o teto de vidro 61
4.4 Práticas de gestão a serem tomadas pelas empresas, que sob a percepção das mulheres gestoras poderiam contribuir para a quebra do teto de vidro 65

4.5 Como os fatores do teto de vidro tem impactado na carreira das mulheres no Brasil 71
4.5.1 Análise fatorial exploratória 71
4.5.2 Análise descritiva 79
5 CONCLUSÃO 88
REFERÊNCIAS 92
APÊNDICE A 99
APÊNDICE B 100

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A realidade de uma sociedade é uma construção social (BERGER; LUCKMANN, 1974). Esta ideia é utilizada para ajudar a explicar a realidade social e cultural de um determinado povo. Esta questão perpassa as relações familiares, comerciais, culturais e institucionais em suas diversas facetas. Portanto, a forma como a sociedade está estruturada é produto desta construção social, e nisso incluem-se as organizações e as relações sociais. Abordando o escopo das empresas, para além da estrutura, organogramas e processos, ao tratar dos agentes, obtêm-se características demarcadas para as funções na sociedade atribuídas ao gênero e que têm se mantido pelas características que os mesmos autores esclareceram, a de que as pessoas, organizações e sociedade tendem a manter as coisas como são.

Neste contexto, desigualdades sociais perpetuam-se na sociedade, mesmo no século XXI, tais como, as referentes ao gênero, etnia, origem social, nacionalidade, dentre outras (GLASS; COOK, 2014). Essas desigualdades vêm carregadas de preconceitos e consequentes discriminações diretas e indiretas aos grupos tidos como menos favorecidos, fazendo com que estes tenham menos espaço nos processos de tomadas de decisão das organizações e acesso a cargos de poder, principalmente no ambiente competitivo das empresas privadas.

A desigualdade de gênero nos espaços da sociedade tem raízes antigas e uma das causas é a construção cultural e social da sociedade (LAZZARETTI *et al.*, 2013), na qual, na hierarquia da família, o homem tinha a tarefa de falar em nome do grupo familiar (BARCELLONA, 1995) e a mulher era a responsável pelas tarefas domésticas. Nesse contexto, com a Revolução Industrial e outras mudanças sociais do final do Séc. XVIII, "os espaços, público (do trabalho remunerado) e privado (da família), foram demarcados e o mundo do trabalho passou a ser definido como masculino, enquanto à mulher caberia a responsabilidade pela esfera privada do lar e da família" (COUTINHO; COUTINHO, 2011).

O fator de quebra dessa história é fruto das constantes lutas feministas por igualdade de direitos que se intensificaram no século XX, quando as mulheres cansaram de serem vistas como inferiores e responsáveis pelo lar e conquistaram o direito ao voto e passaram a ocupar espaço no mercado de trabalho após as I e II Guerras Mundiais (RODRIGUES; SILVA, 2015). Esse efeito vem como mudança de realidade, numa quebra ao que Bordieu (2003) trata

como vigente na sociedade, a "história da (re) criação continuada das estruturas objetivas e subjetivas da dominação masculina". Essa dominação masculina "está internalizada nos indivíduos por meio de um longo processo histórico" (BORDIEU, 2003), e afeta fortemente as mulheres e os homens da sociedade que estão sujeitas as estruturas já criadas e podem dar continuidade a esse processo ou não.

A estrutura familiar em que o homem está à frente das atividades atuando como líder, sendo aquele que deve e pode usar a voz para representar a família, enquanto que a mulher deve atuar como um suporte, acaba por ser reproduzida também no ambiente de trabalho, talvez como uma herança desse passado, na qual as mulheres tinham esta função mais relacionada ao privado, enquanto o homem ao público (COUTINHO; COUTINHO, 2011). O que é confirmado por Kjeldal, Rindfleish e Sheridan (2008), quando apontam que pouco mudou nas organizações, evidenciando as desigualdades de gênero com relação ao poder mesmo nas empresas do século XXI. Uma área de estudo que contribui a elucidar essa manutenção da desigualdade de gênero, principalmente no ambiente de liderança empresarial é o da identidade social, que sugere que os indivíduos avaliem mais positivamente os membros do seu grupo e, assim, limitam o acesso aos membros fora do grupo (TAJFEL; TURNER, 1986), ou seja, como o ambiente empresarial tem sido historicamente um ambiente masculino, os homens que tomam as decisões nas empresas tendem a escolher outros homens para serem os novos líderes de suas organizações.

Uma destas consequências históricas e cotidianas é a desigualdade de gênero no âmbito das organizações, evidenciada por Chávez e Rios (2014), que apontam haver uma barreira invisível que dificulta o acesso das mulheres a posições de liderança, esta que é conhecida na comunidade científica internacional como *glass ceiling* ou teto de vidro. Este fenômeno tem como um de seus efeitos a discriminação salarial, em que mesmo com a mulher investindo maior tempo e dedicação à sua formação, acaba por receber menor salário que os homens tendo as mesmas competências (CHÁVEZ; RIOS, 2014). A mesma relação é identificada por Akpinar-Sposito (2013), no que tange a representação feminina nos níveis de gestão, mesmo quando estas mulheres têm as mesmas capacidades que os homens, não ocupam, em igualdade, os cargos de gestão.

No que tange ao mercado de trabalho no Brasil, embora os homens ainda sejam maioria nos empregos formais, a participação feminina vem aumentando, como apontam os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que passou de 42,79% em 2013 para 43,25% em 2014. Isto se observa no quesito novos empregos, pois em 2014 mais de 493 mil novos postos foram ocupados por

mulheres, enquanto mais de 130 mil foram ocupados por homens. Quanto a remuneração, as mulheres negras também têm recebido menos que as mulheres brancas, colocando o fator raça como uma das questões pertinentes a discussão da desigualdade no mercado de trabalho. Apesar desse panorama de desigualdade no acesso as vagas, um outro dado relevante, sobre o emprego no Brasil, é que as mulheres têm maior representatividade na classificação, quanto ao grau de instrução de nível superior (58,86%), ou seja, estão buscando se especializar, em média, até mesmo mais que os homens, dentre outras motivações, utilizando a especialização como ferramenta para ingressar no mercado de trabalho. (BRASIL, 2015).

Conquanto esteja acontecendo este avanço das mulheres no mercado de trabalho, as mulheres que são mães têm maior dificuldade no momento da contratação. Madalozzo e Blofield (2017) em seu estudo identificaram que alguns recrutadores têm se negado a contratar mulheres que sejam mães, enquanto que os homens que são pais, obtêm nesta característica uma vantagem para a consecução da vaga, já que os empregadores entendem que agora este homem pai é mais responsável, evidenciando mais uma faceta dessa problemática social que é a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

De toda maneira, as mulheres têm avançado e ingressado cada vez mais no mercado de trabalho e assumido posições de relevância, mesmo ainda não sendo o satisfatório. Conforme Rodrigues e Silva (2015) esse progresso feminino não ocorreu pelo simples avanço da sociedade no tempo, mas sim pela luta da mulher por igualdade de direitos, que buscou romper com a visão que se tinha das mulheres como seres inferiores e responsáveis pelo lar.

Dados da RAIS 2014 denotam que as mulheres ainda têm menor remuneração que os homens no mesmo nível de grau de instrução, com Superior Completo; elas recebem 61,67% da remuneração média deles (BRASIL, 2015). As mulheres ocupam cerca de 19% dos cargos de gerência no Brasil, conforme o Relatório *Women in Business – Grant Thornton International Business Report* (2016), e ainda menor quando se trata do Conselho Administrativo; em maio de 2011, elas ocupavam 7,7% das posições nos conselhos de administração das companhias brasileiras. (IBGC, 2011).

Apesar do progresso da igualdade de gênero no que se refere a vagas ocupadas no mercado de trabalho brasileiro, isso não se reflete com plenitude quando se trata da paridade na remuneração e na representatividade em cargos de chefia, em conselhos administrativos e ainda mais como *Chief Executive Officers* (CEOs).

Lazzaretti *et al.* (2013) realizaram um estudo tratando da composição dos conselhos administrativos de empresas brasileiras atuantes na Bovespa e os resultados convergem com os encontrados em outros países, nesta oportunidade, estas pesquisadoras comprovaram o

glass ceiling pela presença insignificante de diretoras executivas ou CEOs, presidentes femininas em conselhos de administração, com cerca de 3,9%, no México 5% (KUPER, 2015) e na Inglaterra com 2% (GEILER; RENNEBOOG, 2015). Quanto aos conselhos, os resultados de Lazzaretti *et al.* (2013) são similares com apenas 5,4% dos cargos nos conselhos administrativos dessas empresas sendo ocupados por mulheres.

Esta realidade tem mudado em alguns países de forma mais acelerada do que em outros, tais como a Noruega, Suécia, França e Espanha, que têm iniciado o processo principalmente com o uso de legislação que determina cotas de gênero com fim de promover a igualdade de gênero na sociedade, embora a maioria dos países continue mantendo uma desigualdade de gênero em altos níveis, principalmente aos cargos de gestão de alto escalão (NEKHILI; GATFAOUI, 2013).

As mulheres têm conquistado cada vez mais espaço no mercado de trabalho como já fora apontado e denotam as pesquisas da área (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; BRASIL; PEREIRA; MACHADO, 2009; MADALOZZO, 2011; COUTINHO; COUTINHO, 2011; LAZZARETTI *et al.*, 2013; SOUZA; VOESE; ABBAS, 2015; RODRIGUES; SILVA, 2015, GONÇALVES *et al.*, 2016). Entretanto, para que se tenha igualdade de gênero no trabalho, a sociedade precisa avançar no que tange a remuneração e representatividade nos cargos de gerência, principalmente de alto escalão como CEOs e no Conselho de Administração.

O estudo de Martins e Pilar (2015) analisou se a participação de mulheres no Conselho Administrativo das empresas listadas na BM&FBovespa afeta o desempenho financeiro dessas organizações. Com relação a participação feminina nos Conselhos Administrativos, a pesquisa das autoras denotou que 63% das empresas analisadas não apresentaram mulheres em seu conselho de administração e que a representação feminina nos conselhos era de 5,6%, em média, nas empresas analisadas. Brasil, Pereira e Machado (2009) observaram a inserção feminina no corpo funcional, cargos de chefia e funções de conselho no caso da Companhia Paranaense de Energia (COPEL) de 1999 a 2006, identificando que a participação feminina na chefia média foi de 6,1% e para cargos do Conselho de Administração de 4,7% médios. Lazzaretti *et al.* (2013) verificaram que apenas 5,4 % dos cargos nos conselhos administrativos das 100 empresas mais líquidas da Bovespa são ocupados por mulheres. Os autores ressaltam que os fatores que podem ser responsáveis pela baixa representatividade feminina nos conselhos administrativos deveriam ser melhor investigados, analisando fatores culturais e sociais e que a mudança com eliminação dessas restrições exige um esforço conjunto do governo, organizações e das mulheres.

Essas questões trazem à tona a discussão do fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*), caracterizado em 1986, nos Estados Unidos por Hymowitz e Schellhardt (1986), em artigo publicado no *Wall Street Journal* com o título de *"The glass ceiling: why women cant seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs"*. Este artigo fora motivado pela percepção dos autores sobre uma nova realidade de inserção da mulher no mercado de trabalho estadunidense, mas que ao mesmo tempo colidia com a disparidade de gênero no que tange ao acesso das mulheres aos cargos de gestão, no qual a imensa maioria dos cargos de gerência e liderança eram ocupados por homens.

Esta realidade de desigualdade de gênero do acesso das mulheres a cargos de gestão fora definida como teto de vidro, o que Steil (1997, p. 62) descreve como "uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional".

Estas barreiras são de variados tipos e em variadas frentes, que vão desde o ambiente familiar, criação e formação das mulheres e homens a questões relativas a estrutura e cultura organizacional das empresas, relatadas por Kjeldal, Rindfleish e Sherida (2008) como barreiras sociológicas, culturais, educacionais e legais que continuam a marginalizar as mulheres e tendem a manter o *status quo*, no qual os homens são imensa maioria nos cargos de alta gestão e consequentemente tomadores de decisão e lideranças das empresas, conforme evidenciado no Brasil por Martins e Pilar (2015), Lazzaretti *et al.* (2013), Madalozzo (2011) e Brasil, Pereira e Machado (2009), tornando o campo gerencial das empresas inclinado a favor dos homens, mesmo no mundo contemporâneo (POWELL, 2012).

O fenômeno do teto de vidro como ferramenta de estudo já vem sendo discutido há mais de 30 anos e tem trazido a questão da desigualdade de gênero na liderança das organizações (STEIL, 1997). Nesse período, em pesquisa as bases de dados *Web of Science, Scielo* e *Scopus,* encontram-se milhares de estudos que foram realizados no mundo para discutir esta questão e com isso novas teorias que se relacionam com o teto de vidro surgiram, tais como a *sticky floors* (piso pegajoso) e do *glass cliff* (penhasco de vidro), que estudam a desigualdade de gênero nas empresas sob óticas distintas.

A respeito do *sticky floors*, trata-se do padrão discriminatório de emprego que mantém as mulheres e outros grupos discriminados por raça e outras questões culturais na parte inferior da escala do trabalho, dificultando o acesso destes a promoções no trabalho (AHMAD; NASEER, 2015). O *sticky floor* tem sido cada vez mais estudado a fim de apontar as dificuldades de ascensão feminina não apenas ao alcance do topo, mas a cargos gerenciais

de menor patamar, o que por consequência afetaria o teto de vidro, uma vez que, a mulher teria dificuldade para avançar já na parte debaixo da escala de trabalho.

O *glass cliff,* conforme aponta Acar (2015), é o fenômeno em que as mulheres em relação aos homens, estariam mais propensas a serem escolhidas para posições de liderança, associadas mais a deterioração do desempenho do que ao seu aumento. Este fenômeno é relativamente novo, devido à realidade de se ter gestoras e diretoras nas empresas ser algo recente, e por ser uma nova realidade ainda está sendo estudada em suas facetas iniciais e busca por validade para algo consistente, assim como o teto de vidro e *sticky floor* (ACAR, 2015).

Estes fenômenos e fatores que impactam no teto de vidro têm sido estudados desde o processo de entrada da mulher na organização, a sua questão salarial, as relações de trabalho, o progresso de carreira e o alcance do topo na entidade, seja ela privada ou pública. Portanto, a luta por igualdade de gênero ultrapassa a questão do espaço no mercado de trabalho, passando também para a remuneração e oportunidades de crescimento, desenvolvimento e respeito às mulheres (ROBERT HALF BRASIL, 2016).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Para avaliar o progresso das mulheres na gestão, faz-se necessário saber as características daquelas que já conquistaram esses postos de trabalho, como também daquelas que ainda não e quais suas dificuldades no processo (LIU, 2013), entendendo principalmente os fatores que interferem na baixa proporção de mulheres nos conselhos (LAZZARETTI *et al*, 2013). Glass e Cook (2016) apontam que os desafios enfrentados pelas mulheres estão documentados, mas pouco se entende sobre os fatores que dão forma à experiência e ao sucesso feminino, que mesmo contra contingências significativas, se elevam acima do teto de vidro. Schuh *et al.* (2014) ao avaliar as diferenças de gênero na motivação do poder, demarcam que a comparação de descobertas com países com diferentes níveis de igualdade de gênero seria interessante e que essas comparações interculturais são uma avenida promissora para futuras pesquisas.

Neste sentido, após metassíntese realizada com foco no tema, identificou-se os principais fatores que podem interferir na promoção de emprego da mulher a cargos de gerência e consequente baixa participação percentual feminina como CEOs e cargos de alto escalão, sendo estes: preconceito - estereótipos de gênero (BOONE *et al*, 2013; KUPER, 2015; LIU, 2013); discriminação (BIBI, 2016; CHÁVEZ; RIOS, 2014; KUPER, 2015);

demografia da direção – diversidade (GLASS; COOK; 2014; KANTER, 1977; NEKHILI E GATFAOUI, 2013); responsabilidades familiares e domésticas (COUTINHO; COUTINHO, 2011; KUPER, 2015; WALSH, 2012); equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (BEAUVOIR, 1980; WALSH, 2012; LIU, 2013; KUPER, 2015); baixa autoconfiança feminina (BEAUVOIR, 1980; LIU, 2013; WALSH, 2012); estrutura e cultura organizacional (KING *et al*, 2012; LIU, 2013; ACAR, 2015; KUPER, 2015; BIBI, 2016; GLASS; COOK, 2016); não flexibilização de horários (PINNINGTON, SANDBERG, 2013; KUPER, 2015; BIBI, 2016); estilos de liderança (REUBEN *et al*, 2012; ADAMS; FUNK, 2012; AKPINAR-SPOSITO, 2013; LIU, 2013; SAMKANGE; DINGANI, 2013; EVANS, 2014; GLASS; COOK, 2014; SCHUH *et al*, 2014; ACAR, 2015; GLASS; COOK, 2016); ausência de respeito, apoio e autoridade (LIU, 2013; GLASS; COOK, 2016; HUFFMAN, 2016); ausência de políticas empresariais de inclusão (LAZZARETTI *et al* 2013; LIU 2013; SAMKANGE; DINGANI, 2013; HEJASEA; DAH, 2014; GLASS; COOK, 2016; BIBI, 2016). Estes fatores, dada a literatura citada, são considerados promotores do teto de vidro, também se destaca que até o final do ano de 2017, não havia pesquisa, no Brasil, com estes fatores em conjunto, fato que origina uma oportunidade de pesquisa.

O estudo de Brasil, Pereira e Machado (2009, p. 1) sugere "a ampliação de pesquisas relacionadas ao tema da inserção vertical de gênero nas empresas, a fim de obter maiores evidências para o setor elétrico e demais setores no Brasil". Madalozzo (2011, p. 135) indicou a intenção de estudo sobre a "análise da remuneração e da sua composição para CEOs no Brasil". Machado (2012) constatou a baixa representatividade do gênero feminino como característica dos CEOs, diretores executivos no Brasil, Estados Unidos e Inglaterra, inviabilizando sua análise com relação a esse aspecto. A autora destaca que essa predominância masculina poderia estar relacionada à "cultura destes países e/ou ao conservadorismo dos segmentos econômicos analisados" (MACHADO, 2012, p. 142), abrindo um campo de investigação necessário para a evidenciação e entendimento dessa realidade das organizações.

Em pesquisa realizada em maio de 2016, nas bases de dados *Web of Science, Scopus, Scielo, Oasis* IBICT, Periódicos CAPES e Google Acadêmico foram identificadas poucas pesquisas relacionadas a essa questão no Brasil, caminhando em uma via diferente do restante do mundo, que tem esse tema crescente e latente nas pesquisas científicas, já que a igualdade de gênero em cargos de gerência e de alto escalão é uma realidade cada vez mais discutida no ambiente acadêmico, nas empresas e nas mídias padrão e sociais ao redor do mundo. Esta

realidade demonstra a relevância do tema e necessidade dessa pesquisa. Dessa forma, este estudo busca preencher parcialmente essas lacunas.

Neste cenário surge o seguinte problema de pesquisa: Como as mulheres gestoras brasileiras percebem o impacto dos fatores que formam o teto de vidro em suas carreiras profissionais?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Para responder a pergunta de pesquisa, este estudo tem como objetivo geral: Analisar como os fatores que formam o teto de vidro estão impactando na carreira das mulheres gestoras brasileiras, sob a percepção destas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de atingir este objetivo, segmentou-se o objetivo geral nos seguintes objetivos específicos:

I) Identificar os principais fatores que formam o teto de vidro por meio de metassíntese da literatura.

II) Caracterizar o perfil das gestoras femininas e de suas organizações;

III) Identificar estratégias e ações das mulheres gestoras com o fim de romper os fatores do teto de vidro;

IV) Destacar práticas de gestão a serem tomadas pelas empresas, que sob a percepção das mulheres gestoras poderiam contribuir para a quebra do teto de vidro;

V) Verificar como cada fator do teto de vidro tem impactado na carreira das mulheres no mercado de trabalho.

1.4 JUSTIFICATIVA

Entidades internacionais relacionados a humanidade, comércio, política, economia e trabalho como a Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e União Europeia têm tomado decisões e estimulado práticas para a promoção da igualdade de gênero no que tange a sociedade e as relações de trabalho nas empresas. A ONU Mulheres em setembro de 2014 criou o Movimento *HeForShe* (ElesporElas*)*. Este

movimento conforme define a entidade “é um esforço global para envolver homens e meninos na remoção das barreiras sociais e culturais que impedem as mulheres de atingir seu potencial, e ajudar homens e mulheres a modelarem juntos uma nova sociedade” (ONU MULHERES, 2017, p. 1). Esta proposta visa particularmente conscientizar os homens acerca desta realidade da desigualdade de gênero nas relações sociais e convoca-los a participar desta luta que é de toda a sociedade e engajar estes que, em conjunto com as mulheres, têm papel relevante nesse processo. Este movimento é articulado com prioridade em algumas áreas que são as de Educação, Saúde, Identidade, Trabalho, Violência e Política (HEFORSHE, 2017).

O Instituto *Mckinsey Global* (2015) denota em seu relatório *The power of parity: how advancing women’s equality can add $12 trillion to global growth* que a desigualdade de gênero sobrepõe-se sobre a questão moral e social, no sentido de que também é um desafio econômico, já que conforme o próprio título do relatório anuncia: US $12 trilhões de dólares podem ser adicionados ao PIB global até 2025, caso seja promovida a igualdade de gênero na sociedade, o que representaria um aumento de 11% no PIB global atual. Para este objetivo, seriam necessários ações dos setores público, privado e social. Algumas dessas ações, já são realizadas em cada âmbito, em alguns países, e estão descritas e são propostas no documento, para aqueles países que têm maior dificuldade com esta área específica da desigualdade de gênero, estas ações são demarcadas pelo relatório de intervenções. A cada intervenção proposta, um exemplo já realizado em algum país é exposto para que outros países e interessados possam analisar e adaptar a sua realidade. As ações propostas são relacionadas as empresas, família e sociedade como um todo, com intervenções específicas em cada âmbito e em níveis sociais-econômicos diversos.

No caso do Brasil, são citados como exemplos de práticas promovedoras da igualdade de gênero, basicamente as relacionadas a questão da violência doméstica e familiar e o trato jurídico do Brasil com relação a isso, a Lei Maria da Penha, quiosques eletrônicos em estações de trem para disseminação de informação e apoio para sobreviventes da violência doméstica, tribunais específicos para lidar com a violência doméstica e familiar e o programa de alfabetização legal para educar as pessoas, principalmente mulheres sobre os seus direitos legais. O programa social Bolsa família também fora citado, como o maior programa de bem-estar social e distribuição de renda no mundo, sendo retratado pelo Instituto *Mckinsey Global* (2015), na perspectiva de como ele afeta as mulheres, já que são as mesmas, as principais responsáveis por gerenciar este benefício nas famílias de baixa renda.

Portanto, esta é uma questão social que pode contribuir no desenvolvimento da humanidade em suas diversas faces, uma vez que esta mudança tem capacidade de incluir

cada vez mais as mulheres no processo decisório e participativo dos rumos da sociedade e das organizações, podendo ser mais efetivas, utilizando-se das percepções da realidade de homens e mulheres. No trabalho, tem-se como um dos focos o processo de promoção a cargos de gestão, sendo o *Glass Ceiling* um fenômeno importante a ser estudado com este fim da igualdade de gênero no trabalho. Botelho, Macedo e Fialho (2010, p. 10) destacam que a melhor forma de entender o *glass ceiling* é o conhecimento das histórias das mulheres que lidam com esta realidade, observando o que enfrentam, como superam e o que aprendem, pois conforme a autora "somente assim, pode-se conhecer um universo organizacional que ainda não é estudado no campo das teorias organizacionais".

Este estudo tem como diferenciais: a evidenciação da realidade das pesquisas a respeito do fenômeno *glass ceiling* no Brasil e no mundo nos anos de 2012 a 2016, como denotado como importante por Carrasco, Pérez e Centeno (2016), por obter dados de outros países e em contextos culturais diferentes; a identificação de como os fatores estão impactando na ascensão feminina aos cargos de gestão, principalmente os de alto escalão; além de identificar a participação das empresas e governo como atores também responsáveis pela igualdade de gênero no mercado de trabalho e quebra do teto de vidro. Este fenômeno que é presente no Brasil como evidenciado pela ínfima participação feminina atual como CEOs nas empresas atuantes na BM&FBovespa do Brasil, constatada por Madalozzo (2011) com participação feminina de 7,8% com base em dados de 2007 e por Machado (2012) com apenas 0,8%, enquanto a masculina em massivas 99,2% para empresas do Brasil, Estados Unidos e Inglaterra. Nesse cenário, este estudo tem como uma de suas intenções principais, contribuir com o fomento do debate social crescente sobre a representatividade feminina nas empresas, principalmente em cargos gerenciais.

A contemporaneidade do debate sobre essa temática, que vem sendo discutida sob diversos aspectos (IBGC, 2011; MADALOZZO, 2011; LAZZARETTI *et al.*, 2013; MARTINS; PILAR, 2015; GONÇALVES *et al.*, 2016) faz jus a necessidade de identificar fatores que contribuam para esse nível de representatividade feminina atual, com fim de contribuir para o conhecimento científico sobre o tema e estimular mudanças na sociedade em busca da igualdade de gênero.

O discurso da igualdade social em suas diversas nuances, demarcados por Berger e Luckmann (1974) são presentes no século XXI. Entretanto, esta conscientização não se configura na prática e se evidencia em maior percentual quando se trata dos cargos de maior poder nas grandes empresas ao redor do mundo. Neste sentido, estudos que tratem esta temática e estimulem o debate e ações diretas se fazem necessários, passando pela

comunidade científica, as famílias, organizações empresariais e sociedade como um todo, trazendo essas lideranças com diferentes potencialidades ainda não exploradas e que podem contribuir para um melhor desenvolvimento das organizações e consequentemente da sociedade.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados e conclusão. A primeira seção constitui-se desta introdução. Na seção do referencial teórico, são descritos estudos anteriores acerca do *glass ceiling*, entre os anos de 2012 a 2016, conforme revisão sistemática e metassíntese qualitativa estruturada sobre a temática do *glass ceiling* e suas características, configurando o referencial teórico como produto desta e embasamento teórico para os outros objetivos do trabalho. Na terceira seção é retratado o delineamento metodológico utilizado na pesquisa. A quarta seção é composta pela apresentação e análise dos dados. A quinta seção é a conclusão deste estudo. No final estão listadas as referências utilizadas em todo o aporte teórico da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi elaborado a partir de metassíntese qualitativa dos artigos realizados a respeito do Glass Ceiling, nos anos de 2012 a 2016, com foco em identificar os principais fatores que têm sido estudados como impactantes neste fenômeno. Achados e apontamentos destes artigos são apontados ao longo deste capítulo.

2.1 FOCOS ESTUDADOS A RESPEITO DO GLASS CEILING

Utilizando-se do portfólio bibliográfico demarcado nesses cinco anos, apresenta-se no Quadro 1 os autores e objetivos dos trabalhos segmentados pelo ano de publicação.

Quadro 1 – Autores e objetivos de seus trabalhos

Autores	Ano	Objetivos
Carillo, Gandelmann e Robano	2012	Analisar a **diferença salarial do ganho** na região urbana de doze **países latino-americanos.**
Reuben *et al.*	2012	Explorar três **explicações potenciais para a sub-representação** das mulheres, sendo elas, as **diferenças de gênero no excesso de confiança** em relação ao **desempenho passado, na vontade de exagerar o desempenho passado** para o grupo e na reação a **incentivos monetários**.
Smith, Caputi e Crittenden	2012	Testar a validade do critério concorrente de uma nova medida, o ***Career Pathways Survey* (CPS)**, explorando como as **crenças do teto de vidro** das mulheres estão relacionadas a cinco principais indicadores subjetivos de **sucesso de carreira: satisfação profissional, felicidade, bem-estar psicológico, Saúde física e engajamento no trabalho (WE).**
King *et al.*	2012	Examinar o grau em que homens e mulheres se envolvem em **experiências de desenvolvimento** similares, com um foco particular na **medida em que o gênero determina** a distribuição de tarefas desafiadoras.
Adams e Funk	2012	Examinar as **diferenças de gênero nos conselhos administrativos em relação aos valores**, **forma de lidar com o risco e resultados.**
Smith, Caputi e Crittenden	2012a	Revisar muitas das **metáforas e rótulos diversos que são utilizados para destacar os *insights* sobre os tetos de vidro**-os obstáculos que dificultam às mulheres a atingir os altos níveis de gestão nas organizações.
Walsh	2012	Examinar as **aspirações de carreira das mulheres e as percepções de suas oportunidades de promoção.**
Xiu e Gunderson	2012	Analisar como as **diferenças salariais** entre homens e mulheres na **China** variam **em toda a distribuição salarial** e fornecer evidências sobre os **fatores que influenciam essa lacuna.**
Samkange e Dingani	2013	Analisar a medida em que as mulheres do Zimbábue estão rompendo o teto de vidro da gestão hoteleira. Examinar **as barreiras de progressão e seu impacto na implementação de políticas**.
Nekhili e Gatfaoui	2013	Examinar os **fatores que determinam a representação das mulheres nos conselhos de administração.**

Akpinar-Sposito	2013	Investigar como as mulheres que estão no meio do organograma na gestão percebem suas oportunidades de progressão na carreira e o que elas consideram que suas organizações estão fazendo para apoiar seu avanço. Também é **resumir o fenômeno teto de vidro e fazer uma comparação de diferentes argumentos dos pesquisadores.**
Liu	2013	Examinar quais **restrições pessoais, sociais e organizacionais prejudicam a capacidade da líder feminina** de desempenhar um papel em um mundo tradicionalmente masculino-dominante. Investigar **como** essas mulheres **chegaram ao topo**. E identificar quais **fatores** são únicos **para o progresso da carreira** das mulheres chinesas.
Lazzaretti *et al.*	2013	Analisar a **composição de gênero** das 99 **empresas brasileiras** mais líquidas listadas na bolsa de valores brasileira (BM&FBovespa) em 2011.
Pinnington e Sandberg	2013	Investigar os **entendimentos dos homens e das mulheres** sobre as carreiras das mulheres e a **promoção da equidade.**
Boone *et al.*	2013	Identificar **se** os desafios mais importantes que afetam o avanço das mulheres **mudaram das barreiras tradicionais ao local de trabalho para as barreiras auto impostas.**
Kiaye e Singh	2013	Determinar se o teto de vidro existe em organizações localizadas em Durban. **Fornecer diretrizes às organizações sul-africanas sobre como facilitar o crescimento das mulheres na administração sênior**.
Mansson, Elg e Jonnergard	2013	Examinar **se as diferenças relacionadas ao gênero afetam ou não a probabilidade de promoção.**
Chávez e Rios	2014	Analisar de maneira descritiva os possíveis **fatores que incidem para que as mulheres não atinjam os cargos de direção** que normalmente são ocupados pelos homens.
Hejasea e Dah	2014	Analisar se há a **presença de estabilizadores automáticos nos mercados de trabalho para reduzir a disparidade de gênero.**
Evans	2014	Analisar **em que medida os estilos e personalidades de liderança feminina são mais adequados para requisitos organizacionais atuais** do que no passado. Tentar validar a **hipótese de que as mulheres fizeram progressos significativos em aspirar a posições de liderança** superiores devido aos seus traços de liderança intrínseca em um ambiente corporativo e social em rápida mudança. Ele também procura determinar se estes desenvolvimentos **são universais ou estão sujeitos a diferenças regionais,** particularmente entre a Europa, a Ásia e a América do Norte.
Glass e Cook	2014	Testar **três teorias de nível institucional** que podem moldar o **acesso e a posse das mulheres** em posições de topo: **o penhasco de vidro, a diversidade entre os tomadores de decisão e o efeito salvador**.
Cook e Glass	2014	Analisar os **mecanismos que moldam as probabilidades de promoção e o mandato** de liderança das **mulheres e dos CEOs minoritários raciais** / étnicos.
Schuh *et al.*	2014	Examinar (a) se mulheres e homens diferem em seus **níveis de motivação** e (b) se as **diferenças de gênero em nível de motivação contribuem para a desigualdade de gênero** em cargos de liderança.
Bergman, Larsman e Love	2014	**Desenvolver e validar uma nova medida de igualdade de gênero em locais de trabalho dominados pelos homens,** permitindo análises quantitativas das crenças masculinas sobre a desigualdade baseada no gênero no trabalho.
Scicchitano, S.	2014	Investigar a existência de efeitos do **piso pegajoso e do teto de vidro na diferença salarial de gênero entre os gerentes espanhóis**. Além disso, o estudo determina se a diferença de remuneração em cada quantil é resultado das diferenças características de gênero, ou as diferenças nos retornos dessas características.

Wollnought e Fielden	2014	Investigar os **efeitos de um programa de desenvolvimento e orientação na carreira e desenvolvimento pessoal das enfermeiras da saúde mental** em comparação com um grupo correspondente.
Acar	2015	Investigar a hipótese do **penhasco de vidro** no setor de Tecnologia da Informação (TI) e em um ambiente turco. Testar se as mulheres são diferencialmente nomeadas a posição de liderança superior das organizações de TI quando o desempenho organizacional está em declínio, em vez de aumentar (o chamado fenômeno do penhasco de vidro).
Sharif	2015	Explorar o fenômeno do **"teto de vidro" entre as mulheres profissionais jurídicas ou advogadas na Malásia**, verificando se **o fator teto de vidro era, de fato, o principal motor para as mulheres advogadas na Malásia se aventurarem como empresárias.**
Geiler e Renneboog	2015	Examinar as possíveis **diferenças salariais de gênero e seus fatores**.
Ahmad e Naseer	2015	Investigar a discriminação de gênero por meio dos **pisos pegajosos e do teto de vidro** nos **setores público e privado.**
Kuper	2015	Analisar a **presença de mulheres na força de trabalho**; a presença de homens e mulheres no **ensino superior**, **masculinização e feminização de diferentes ocupações;** o papel das mulheres em cargos de **representação política** no executivo e judiciário descrito; **Diferenças** em posições gerenciais de mulheres entre os **setores público e privado**; **segregação horizontal e vertical** em ocupações e carreiras nas organizações, bem como as **diferenças** entre as empresas de **capital estrangeiro e nacional. Características sociodemográficas das direções**, a **discriminação contra** as **mães** e os problemas conjugais decorrentes das suas funções; a **"dupla gestão"** e o problema de conciliar funções, o **"teto de vidro no México" e a hierarquia em ocupações.**
Ezzedeen, Budworth e Baker	2015	Examinar a perspectiva do pipeline considerando três questões. Primeiro, como as **mulheres pré-carreira vêm papéis executivos?** Em segundo lugar, as **mulheres da pré-carreira estão preocupadas com um teto de vidro** e outras barreiras percebidas para acessar esses papéis? Terceiro, quais são os **objetivos de carreira dessas mulheres**?
Makaula *et al.*	2015	Quais as **percepções que as mulheres corporativas de Durban têm em relação à noção de barreiras de teto de vidro no trabalho.**
Flynn, Earlie, e Cross	2015	Examinar as **percepções dos profissionais de contabilidade masculinos e femininos** sobre a **progressão na carreira feminina na Contabilidade na Irlanda**.
Tandrayen-Raggobur e Pydayya	2015	Analisar o **diferencial salarial de gênero em diferentes pontos da distribuição salarial. I**nvestiga a existência de tetos de vidro e pisos pegajosos no mercado de trabalho da Maurícia.
Rishani *et al.*	2015	Apresentar ideias sobre as **barreiras que impedem as mulheres no Líbano de alcançar a paridade com homens em cargos de liderança sênior**. O estudo também retrata as percepções variadas de homens e mulheres em relação a essas barreiras.
Bibi	2016	Explorar a relação entre a **diversidade de gênero e a eficácia organizacional** e quais são as implicações na gestão da diversidade de gênero; e identificar quais são as **barreiras que as mulheres enfrentam durante o crescimento profissional da carreira.**
Huffman	2016	Analisar as **tendências recentes no acesso das mulheres a empregos gerenciais**, destacando as deficiências na literatura e sugerindo vias potencialmente frutíferas para trabalho futuro. **Analisar criticamente o que se sabe sobre a relação entre a representação das mulheres em posições de poder nas hierarquias gerenciais e a desigualdade de gênero.**

Glass e Cook	2016	Analisar as **condições em que as mulheres são promovidas** para cargos de liderança e **explorar as oportunidades e os desafios que enfrentam pós-promoção.**
Holton e Dent	2016	Explorar os resultados da pesquisa empírica realizada com as mulheres gestoras sobre suas carreiras e **propor um modelo para como indivíduos e organizações podem criar um ambiente de carreira melhor para as mulheres.**
Hurley e Choudhary	2016	Determinar **possíveis diferenças em causas ou características entre homens e mulheres na obtenção da posição de CEO** em grandes companhias abertas nos EUA.
Carrasco, Pérez e Centeno	2016	Explorar, através de um **estudo longitudinal multicaso** com base em entrevistas em profundidade com informantes chave (gerentes de topo e intermediário), as **barreiras reais para as mulheres em gestão.**
Ansari	2016	Explicar o papel das normas da **"feminilidade respeitável"** nas vidas profissionais das mulheres profissionais e **investigar até que ponto elas afetam o avanço da carreira feminina (ou sua falta) por meio da criação de um choque com as técnicas tradicionais de gestão de carreira** de acumulação capital social e gerenciamento de impressão desejável.
Fernandez-Mateo e Fernandez	2016	Investigar **se as próprias empresas de pesquisa demonstram uma tendência de gênero na realização de buscas de empregos de alto nível** (por exemplo, na identificação inicial de candidatos passivos).
Antoniades	2016	Exportar o **papel de órgãos profissionais no setor imobiliário na Austrália para promover a igualdade de gênero.**
Xie e Zhu	2016	Examinar a questão da promoção de mulheres gestoras a nível empresarial na China, abordando questões chave de pesquisa relacionadas ao **nível de participação das mulheres entre cargos gerenciais totais e as oportunidades de promover mulheres na posição gerencial**
Simpson e Kumra	2016	A partir da metáfora de Ashcraft (2013) do **"chinelo de vidro"** (que destaca a necessidade de alinhamento entre identidade ocupacional e identidades sociais incorporadas dos trabalhadores) **para mostrar como o mérito pode não aderir aos indivíduos quando a identidade social na forma de gênero, raça ou classe não corresponde à definição e às características percebidas do trabalho.**

Fonte: Elaborado a partir dos dados do portfólio bibliográfico selecionado.

Os objetivos destes trabalhos elencados no Quadro 1 têm essencialmente tido como focos de estudo examinar a realidade da desigualdade de gênero no ambiente empresarial, analisar os fatores e barreiras que interferem no *glass ceiling* e buscas por soluções para a quebra do teto de vidro.

Os estudos elencados com seus respectivos objetivos são abordados com ênfase na seção dos fatores, sendo relacionados de acordo com a temática de cada um.

2.2 FATORES QUE INTERFEREM NO TETO DE VIDRO.

O *glass ceiling* é um tema que tem sido estudado sob diversas faces e o rompimento desta barreira como realidade organizacional na sociedade é um desafio imenso para as mulheres e homens que estão nessa busca (SMITH; CAPUTI; CRITTENDEN, 2012a). Nesse

sentido, cada estudo, discussão e ação empresarial em torno da compreensão deste fenômeno é útil para a sua quebra e consequente maior igualdade de gênero nas empresas e na sociedade.

O processo de investigação e compreensão do *glass ceiling* tem encontrado diversos fatores que interferem neste fenômeno, entendendo-o como produto final de uma série de fatores antecedentes a promoção feminina aos cargos de alto escalão das organizações, como também consequentes, como no caso do *glass cliff*. Com a finalidade de elucidar os principais fatores e focos de estudo que interferem no *glass ceiling*, discriminou-se na Figura 1, todos os fatores e temas de estudo que apareceram em mais de dois estudos dentre os investigados.

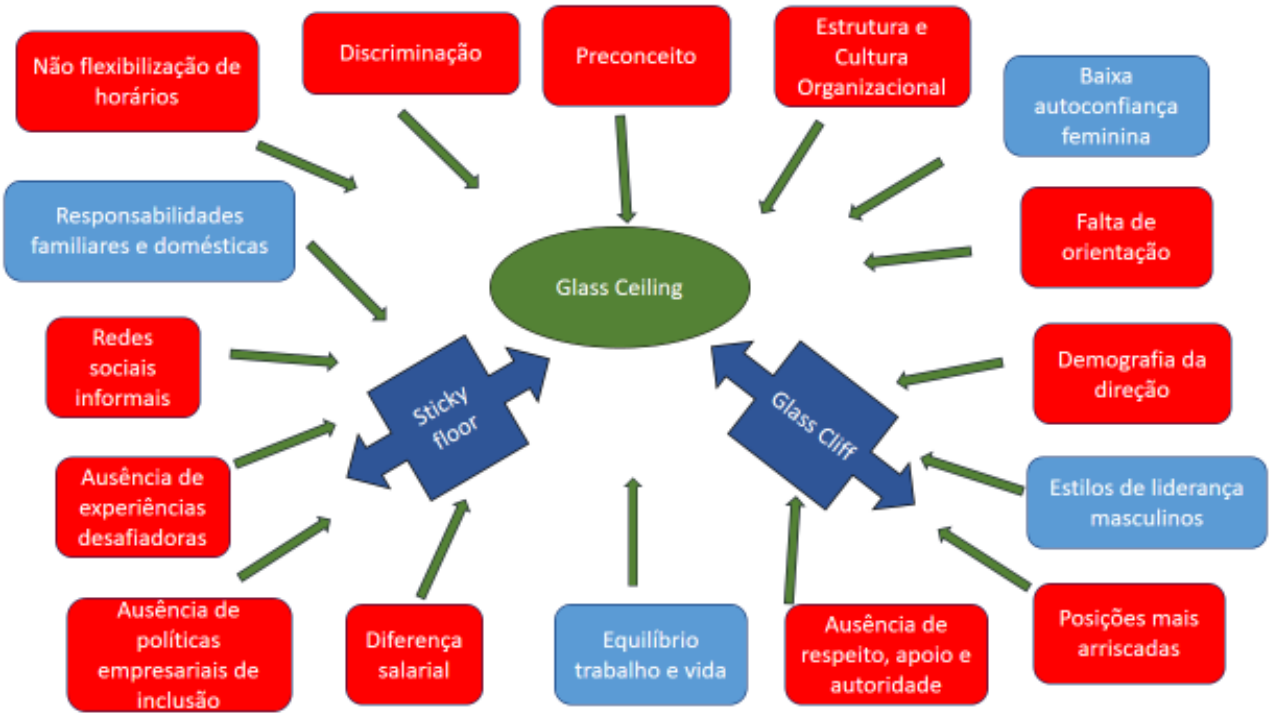


Figura 1 – Fatores e focos de estudo que interferem no *Glass Ceiling*
Fonte: Elaborado a partir da revisão sistemática da literatura.

A Figura 1 ilustra o *glass ceiling* de forma central, com interferência do *sticky floor* e do *glass cliff* e dos fatores presentes nas extremidades, sendo todos estes relacionados ao *glass ceiling*. Alguns destes se relacionam também ao *sticky floor* e *glass cliff*, como focos dos estudos realizados. Os fatores que estão em azul são os fatores em que a mulher e sua família podem interferir e ter maior controle, enquanto que os que estão em vermelho são fatores que passam pela empresa, sociedade e sua cultura, sendo estes os principais agentes.

Dessa forma, os principais fatores que estão sendo estudados e que podem interferir na promoção de emprego da mulher a cargos de gerência e consequente baixa participação percentual feminina como CEOs e cargos de alto escalão são: discriminação; demografia da direção – diversidade; não flexibilização de horários; estilos de liderança; preconceito - estereótipos de gênero; estrutura e cultura organizacional; responsabilidades familiares e domésticas; equilíbrio entre trabalho e vida; baixa autoconfiança feminina; diferença salarial; ausência de experiências desafiadoras; falta de orientação; redes sociais - círculos informais; posições mais arriscadas; ausência de respeito, apoio e autoridade; ausência de políticas empresariais de inclusão.

Outros fatores também foram estudados, dos quais apareceram em dois ou um estudo cada: formação familiar e acadêmica; falta de planejamento de carreira; sistemas de normas masculinas; crença sobre o teto de vidro; excesso de confiança masculina; risco trabalhista e financeiro; feminilidade respeitável e; menor tempo na direção. A frequência destes fatores e focos são relatados na tabela 1.

Tabela 1 – Fatores e focos de estudo

Fatores e focos de estudo	Frequência	%
Discriminação	13	11,40%
Responsabilidade familiares e domésticas	9	7,89%
Estrutura e Cultura organizacional	9	7,89%
Demografia da direção – diversidade	8	7,02%
Equilíbrio entre trabalho e vida	8	7,02%
Baixa autoconfiança feminina e expectativas de sucesso	7	6,14%
Não flexibilização de horários	7	6,14%
Preconceito - Estereótipos de gênero	7	6,14%
Falta de orientação	6	5,27%
Estilos de gestão e liderança masculinos	5	4,39%
Diferença salarial	5	4,39%
Redes sociais - Círculos informais	5	4,39%
Ausência de experiências desafiadoras	4	3,51%
Posições mais arriscadas	3	2,63%
Ausência de respeito, apoio e autoridade	3	2,63%
Ausência de políticas empresariais de inclusão	3	2,63%
Formação familiar e acadêmica	2	1,75%
Falta de planejamento de carreira	2	1,75%
Sistema de normas masculinas	2	1,75%
Crença sobre o teto de vidro	2	1,75%
Excesso de confiança masculina	1	0,88%
Risco trabalhista e financeiro	1	0,88%
Feminilidade respeitável	1	0,88%
Menor tempo na direção	1	0,88%

TOTAL	114	100,0%

Fonte: Elaborado a partir dos dados do portfólio bibliográfico selecionado.

Na Tabela 1, evidencia-se uma ênfase aos fatores discriminação, responsabilidades familiares e domésticas, estrutura e cultura organizacional, baixa autoconfiança feminina; demografia da direção – diversidade, não flexibilização de horários e estilos de liderança que assim como os outros devem ser discutidos e resolvidos pelas famílias, instituições privadas e públicas com fim de dirimi-las e promover uma maior igualdade de gênero na sociedade.

Partindo da construção social da realidade de Berger e Luckmann (1974), Ridgeway (1997) aponta que há uma visão geral, ou seja, de ambos os sexos, de expectativas sobre a competência das mulheres e de que as mesmas estariam em um *status* inferior aos homens, o que levaria a julgamentos tendenciosos, o que segundo Huffmann (2016), reproduz uma desvalorização sistemática do trabalho realizado por estas, assim como os grupos que são julgados como um *status* abaixo. Essa relação de preconceito produz um dos principais fatores identificados nos estudos, o da discriminação.

Além do preconceito, a partir dos estudos, destacou-se os principais fatores analisados, que são os que estão sendo analisados em mais de um artigo e que podem interferir na promoção de emprego da mulher a cargos de gerência e consequente baixa participação percentual feminina como CEOs e cargos de alto escalão. O possível fator diferença salarial, fora suprimido pelo mesmo ser uma consequência do teto de vidro e não um fator motivador do mesmo. Os fatores seguintes foram identificados como subfatores da estrutura e cultura organizacional e assim foram identificados nesta pesquisa na fase de coleta de dados: ausência de experiências desafiadoras; falta de orientação; redes sociais - círculos informais e; posições mais arriscadas.

2.2.1 Preconceito - estereótipos de gênero

As mulheres têm conseguido alcançar o mercado de trabalho e no que tange as vagas em números gerais de emprego e participação há uma certa equidade, entretanto quando se trata sobre os cargos de gerência, a participação feminina decai fortemente como já destacado neste estudo. O primeiro dos fatores relacionados é o do preconceito e estereotipação do que é um comportamento feminino e do que é um comportamento masculino, de quais são as funções masculinas, e quais as femininas. Dessa maneira as mulheres adentram as empresas, mas têm sérias dificuldades de chegar a cargos de poder e decisão por esta configuração da sociedade, mesmo no século XXI.

Esta relação é evidenciada historicamente pela atribuição da mulher como responsável pela família e do homem pelo trabalho, intrinsicamente relacionada as ações das pessoas, incluindo o ambiente empresarial. Kuper (2015) relata que o reflexo disso é que há uma prevalência de ocupações tidas como masculinas àquelas percebidas como femininas, na qual a primeira tem maiores chances de ganhos econômicos e promoções hierárquicas. Neste processo, as mulheres adentram ao mercado de trabalho nas empresas em relação a vagas gerais, mas isso não se configura em cargos que envolvam estes maiores ganhos ou possibilidades de promoções. Outro ponto a ser destacado trata a respeito do comportamento que a sociedade espera de uma mulher, é o relatado por Liu (2013), em que existem expectativas mais baixas para as mulheres do que para os homens, além de existirem boatos e julgamentos negativos quando uma mulher age diferente de um padrão feminino esperado pela sociedade com relação a seus trajes e comportamentos.

2.2.2 Discriminação

O produto direto do preconceito e estereotipação dos sexos e seus comportamentos é a discriminação, seja ela oculta ou aberta. Esta configuração, também passa pelos outros grupos excluídos do poder de decisão nas empresas. A política discriminatória de promoção das empresas é uma das discriminações mais brutais no século XXI por afetar diretamente o trabalho, renda, possibilidade de crescimento e consequentemente família destas pessoas. No caso das mulheres, há um agravante apontado por Kuper (2015), que quando são mães, estariam sujeitas a discriminação por parte dos empregadores já que como denota Chávez e Rios (2014) os recrutadores preferem contratar homens para cargos de direção por suporem que contratar mulheres acarretariam maiores custos e que existiriam outros limitantes para ocupar alguns cargos.

Outra particularidade evidenciada por Kuper (2015) dessa política de promoção discriminatória é que com o aumento do nível salarial, as diferenças de representatividade se agravam ao escalar da hierarquia no trabalho. No qual, dentre aquelas pessoas que são remuneradas até um salário mínimo, a relação de gênero é de 51% Mulheres (M) a 49% Homens (H). Enquanto para aquelas e aqueles que são remunerados entre três a quatro salários mínimos, a relação é de 30% M a 70% H. E dentre os que recebem cinco ou mais salários mínimos esta relação fica em 28% M e 72% H.

2.2.3 Demografia da direção – diversidade

Há um consenso científico quanto as obras relacionadas nesta pesquisa que estudaram este fator, que é como a diversidade entre os tomadores de decisão afeta a desigualdade de gênero. Glass e Cook (2014) e Nekhili e Gatfaoui (2013) tratam especificamente sobre esse tema em seus estudos. Glass e Cook (2014, p. 94) relatam que esta diversidade entre os tomadores de decisão "aumenta significativamente a probabilidade das mulheres de serem promovidas para cargos de liderança", afetando em maior grau até mesmo em comparação a um ótimo desempenho das mulheres executivas.

Além deste fato, quanto as mulheres CEOs, Glass e Cook (2014) denotam que há uma "relação positiva significativa entre a proporção de mulheres no conselho de administração e o período de mandato das mulheres CEOs". Nesse sentido, mulheres como CEOs tornam-se mais fortalecidas e consequentemente fortalecem mais a empresa com mulheres no conselho administrativo. Complementando a necessidade de ampliação da participação feminina nos conselhos administrativos, as autoras também trazem a teoria do tokenismo de Kanter, em que nas organizações dominadas por homens, as mulheres líderes sofreriam desses *status token*, que leva a uma alta pressão de desempenho sobre elas (KANTER, 1977). Esta questão impacta negativamente as ações das líderes mulheres, já que esta relação de isolamento feminino levaria a redes sociais mais frágeis e uma menor cobertura e apoio de seus subordinados e colegas.

Nekhili e Gatfaoui (2013) descrevem o processo de promoção a cargos de diretoria como proveniente de uma visão restritiva de adequação dos perfis dos candidatos, com um viés tradicional e ilustrado pelos estereótipos de gênero. Esta situação é ressaltada por Kanter (1977) como reprodução homossexual, no qual os tomadores de decisão masculinos tendem a nomear outros homens iguais a eles como líder da empresa e/ou novos conselheiros. Esta configuração de Kanter desenvolver-se-ia também em outras configurações como as questões étnicas, sociais, orientações religiosas e sexuais, dentre outros valores que o grupo já tenha.

Quanto a visibilidade feminina como líder, esta produziria uma redução das pressões sobre as mulheres, além de aumentar seu acesso às redes profissionais e apoio, afetando o sucesso e satisfação no desempenho das mesmas e consequentemente das empresas (GLASS; COOK, 2014).

2.2.4 Estilos de liderança

Os estilos de gestão e liderança mais valorizados no âmbito corporativo atualmente é aquele que frequentemente tem sido utilizado por homens, o de ser direto, *hard* e factual no trato com as pessoas, ao invés do estilo interpessoal (AKPINAR-SPOSITO, 2013). Dessa maneira, a autora acredita que as mulheres que usam o estilo de comunicação mais direto podem estar mais propensas a avançar no mundo corporativo do que as mulheres que não. Por outro lado, esse estilo de liderança tem sido criticado pelas consequências que causa nos funcionários: 1) cobrança excessiva por desempenho de forma impessoal; 2) falta de comunicação adequada entre a equipe e; 3) ambiente de competitividade individual entre membros da própria entidade.

Algumas mulheres têm assumido o estilo de gestão e liderança direto, *hard* e factual, estilo tido como masculino, como meio de se adaptar ao que está posto e ao que se espera nas empresas, porém pode acabar reproduzindo os mesmos resultados e vícios dos líderes que assumem este estilo, que causa falta de comunicação e nível de competitividade predatória entre a própria equipe. Entretanto, com a crescente do debate acerca desta realidade, a tendência é a redução do machismo perpetuado por homens e mulheres e o desenvolvimento de novos estilos de liderança, quebrando-se o mito da liderança dura e rígida com seu grupo para lideranças que priorizam a comunicação, incluindo a liderança tida como feminina, demarcada por Evans (2014) como mais voltadas a coesão de equipe, participação, diversidade e empatia.

Essa tendência global de busca por um estilo de liderança transformacional, mais atencioso relatado por Evans (2014), torna-se mister num mundo globalizado com pessoas de diferentes culturas, origens, sexualidades e necessidades, na qual as habilidades que estimulem a comunicação e inteligência de como lidar com esse ambiente multicultural pode colocar a mulher cada vez mais como líder nas empresas, já que conforme Adams e Funk (2012), as diretoras do sexo feminino são mais benevolentes e universalmente preocupadas e menos orientadas para o poder do que os homens, estando mais próximas desse estilo de liderança, desde que assumam esta forma.

Outra característica discutida quanto as mulheres e homens na gestão é a aversão ao risco. Alguns estudos sobre o tema denotam que diretores homens e mulheres tem níveis similares de resposta com relação ao risco (GEILER; RENNEBOOG, 2015; GLASS; COOK, 2016). Nelson (2017) trata especialmente sobre gênero e risco em seu livro *Gender and Risk-Taking: Economics, Evidence, and Why the Answer Matters*, e encontra também esta

evidência a respeito do risco, desmistifica a ideia de que as mulheres buscariam correr menos riscos do que os homens no trabalho, destaca que os estudos realizados até então não teriam bases empíricas sólidas e dados estatísticos sobre a questão. Entretanto, esclarece algumas preocupações das mulheres no trabalho em alguns países, pelo receio da avaliação negativa mais pesada em caso de erro e por uma cobrança maior pelo desempenho. Esta realidade acontece, principalmente, nos países em que a desigualdade de gênero é maior como relatado por Adams e Funk (2012, p. 3), quando descrevem que as "diferenças de gênero podem ser mais extremas em países em que os custos de escolha de uma carreira são mais elevados para as mulheres e menos extremos em países onde esses custos são mais baixos". No caso da Suécia, onde as autoras pesquisaram, as mulheres se importam até menos com a tradição e são ligeiramente menos avessas ao risco do que os homens. Este resultado da Suécia pode apontar uma certa equidade com relação ao risco entre homens e mulheres, desde que tenham uma relação de igualdade quanto ao que se espera de seu desempenho.

Pontos problemáticos como apropriação feminina de estilos de liderança reconhecidos como ineficientes a longo prazo no caso dos diretos, *hards* e factuais, mas que algumas mulheres acabam por assumir como medida de sobrevivência e a aversão ao risco são fatores que estão impactando as líderes femininas que se adequam a esta realidade e pode estar atrapalhando um maior sucesso de algumas mulheres, bem como das empresas que estas trabalham. Um debate aberto sobre o tema pode fazer com que estas desenvolvam melhor suas capacidades e consequentemente das empresas em que trabalham, uma vez com que o estilo de liderança transformacional, relatado como mais próximo das mulheres pode contribuir para um melhor desenvolvimento das organizações, sendo este aspecto, descrito por Schuh *et al* (2014) como um dos mais relevantes e de maior potencial para aumentar a conscientização das empresas e dos governos sobre a necessidade de aumentar a igualdade de gênero em termos de oportunidades dentro dos conselhos de administração.

2.2.5 Estrutura e cultura organizacional

A estrutura e cultura organizacional é descrita por Kuper (2015, p. 73) como promovedora de uma "série de rotinas, regras, funções e estruturas hierárquicas que modelam o comportamento e frequentemente são suportados por poder desigual" que justifica uma diferenciação entre as capacidades de homens e mulheres. A autora esclarece essa realidade das organizações:

> Como as organizações existem em um lugar e em um momento histórico particular, elas tendem a integrar elementos de seu próprio contexto social e exponencialmente reproduzir as características do que é considerado "feminino" ou "masculino". De um modo geral, as várias tarefas e trabalho estão distribuídas por sexo e, apesar das mudanças recentes, até mesmo a ideia de que as posições de gestão não são as mais adequadas para as mulheres (BURREL; HEARN, 1990; MILLS, 1990; SHEPPARD, 1990; TODARO; HOLA, 1992) apud Kuper (2015, p.73).

A estrutura e cultura organizacional como fator interveniente no *glass ceiling* pode ser entendida como o fator mais complexo por acumular vários fatores aqui destacados, tais como preconceito, discriminação, diferença salarial, estilos de gestão e liderança, ausência de experiências desafiadoras, falta de orientação, redes sociais, posições mais arriscadas e ausência de respeito, apoio e autoridade, além da ausência das políticas empresariais.

Como a estrutura e cultura organizacional trata-se de um fator amplo, a maioria dos autores têm o abordado através de subfatores, mas cabe destacar alguns pontos essenciais deste fator: como a cultura organizacional administrativa tem sido dominada pelos homens, suas percepções tem sido brutais e estruturais sobre o acesso das mulheres e sobre como elas devem se comportar em seu trabalho e perceber a liderança, de um ponto de vista masculino e por vezes limitado, o que acaba por ser prejudicial socialmente a essas mulheres e outros grupos excluídos, como consequentemente a empresa, por não explorar todo seu potencial de talentos.

Toda esta construção, por vezes pode ter um outro efeito que é o relatado por King *et al* (2012) como sexismo benevolente, mas que pode ser melhor entendido por uma outra expressão, como um sexismo limitante, já que é o que de fato produz. Este sexismo limitante trata da ausência de experiências desafiadoras a mulheres por considerar que as mesmas não dariam conta da atividade. Estas experiências desafiadoras dadas principalmente a homens fazem com que estes progridam em suas carreiras e as mulheres não.

Os gerentes masculinos têm se envolvido e tido objetivos relacionados a experiências mais desafiadoras que as gerentes femininas, sendo que estas decisões não necessariamente estão relacionadas a escolhas pessoais (KING *et al.*, 2012). Em outras palavras, confirma o que Liu (2013) expressa, de que as empresas não oferecem mecanismos para as mulheres adquirirem habilidades e capacidades de liderança. Com este sexismo limitante, estas restrições para as mulheres, no que tange as experiências desafiadoras e mecanismos para adquirirem capacidade de liderança, acabam por impactar na dificuldade de qualificação e no desenvolvimento de todo o potencial destas para exercer a função de liderança, tornando-se necessária uma atenção das empresas com relação a esta temática.

Uma outra característica discriminatória no trabalho é o da diferença salarial. Mulheres com igual ou maior capacitação profissional recebem menor salário em comparação aos homens na mesma função ou de igual competência, como evidenciado na Colômbia (CHÁVEZ; RIOS, 2014), México (KUPER, 2015) e Líbano (HEJASEA; DAH, 2014). No caso do Líbano, Hejasea e Dah (2014) relatam que na força de trabalho bancária libanesa, uma mulher em média ganha cerca de 76% do que um homem ganha.

Um aspecto da diferença salarial de gênero entre os países é que:

> Os países mais pobres e os com níveis mais altos de desigualdade de renda têm níveis de diferenças salariais de gênero mais elevados, entre aqueles que estão até o décimo por cento da distribuição salarial. Por outro lado, países mais ricos e os com níveis mais baixos de desigualdade apresentam maiores disparidades salariais de gênero, entre aqueles que estão na faixa de noventa por cento da distribuição salarial. (CARILLO; GANDELMANN, ROBANO, 2014) ***Tradução nossa.***

Em outras palavras, Carillo, Gandelmann e Robano (2014) evidenciam que em países mais pobres a diferença salarial de gênero é maior entre aqueles que tem remuneração baixa e nos países mais ricos entre aqueles que tem as melhores remunerações, no caso das executivas e executivos. Apesar desta situação, considera-se nos estudos (GEILER; RENNEBOOG, 2015; AHMAD; NASEER, 2015) que há um certo avanço no que tange a diminuição da diferença salarial entre homens e mulheres, de que antes estas diferenças eram ainda mais expressivas, mas ao considerar a forma como a comunicação está desenvolvida com o advento da internet e outros meios de controle social públicos e privados, ainda está caminhando como Hejasea e Dah (2014) colocam: a passos lentos.

A orientação de carreira é um dos subfatores que pode contribuir com a diminuição da desigualdade de gênero nas empresas, principalmente para as mulheres que enfrentam todas estas barreiras destacadas neste estudo, como meio de encontrar formas de lidar com cada um dos fatores de forma individual e organizacional.

Bibi (2016) salienta que a não implementação de políticas de gerenciamento da diversidade de gênero nas empresas, faz com que a maioria dos funcionários decida sair da organização ou não consigam trabalhar com todo seu potencial e produtividade, reduzindo a eficácia e eficiência organizacional, uma vez que quando uma funcionária sai da organização, ela toma seu conhecimento para si e não o desenvolve na entidade. Estas potencialidades vão se perdendo e os recursos investidos nestas pessoas acabam por não trazer todo o desenvolvimento que poderia para a organização com a utilização das capacidades destas mulheres. Em suma, Liu (2013) indica que um sistema de mentoria que ofereça acesso igual a mulheres e homens poderia contribuir com a igualdade de gênero nas empresas.

Posições mais arriscadas para as mulheres é um dos subfatores que ainda não tem sido estudados em larga escala, até por seu efeito ser recente, devido ao não acesso das mulheres a cargos de liderança no alto escalão, mesmo com essa realidade aparecendo mais fortemente em alguns países como Noruega e Suécia. As mulheres estariam sujeitas a posições mais arriscadas do que os homens e conforme define Acar (2015), as mulheres estariam mais propensas a serem escolhidas para posições de liderança associadas mais a deterioração do que ao aumento do desempenho e o homem em sentido inverso.

Esse é consequente, mas também explicativo do *glass ceiling*, já que vem de uma realidade investigada de que as mulheres quando alcançam o topo da gestão da empresa, ainda estão passando menos tempo na direção e estão mais propensas do que os homens a serem promovidas a posições de liderança de alto risco, conforme estudaram Glass e Cook (2016).

As organizações têm sua estrutura formal e sua estrutura informal. Essa estrutura informal faz com que sejam criadas as redes sociais informais, normalmente por interesses em comum, mas que nem sempre estão relacionados especificamente aos interesses da empresa, embora seja um dos temas principais destes círculos informais. Outras questões interferem na formação dessas redes, que vão desde os interesses primários da empresa, a gostos particulares como esportes favoritos, gostos gastronômicos e relações familiares.

Independentemente de como são formadas, a sua importância dentro das organizações é considerável, uma vez que muitas negociações são fechadas e a exclusão das mulheres desses círculos informais, traduz-se conforme Kuper (2015) como um dos fatores que interferem na promoção feminina a cargos de gestão. Liu (2013) também expressou que as mulheres tinham pouco acesso a essas redes informais que em sua maioria é formada por homens, sendo que os gerentes masculinos teriam se sentido ameaçados com a ascensão destas e encontraram na restrição de participação destas mulheres da rede informal como uma forma de competir no ambiente de sua empresa.

Portanto, as mulheres devem ampliar sua rede profissional e buscar participar destas redes informais para que possam expandir suas relações dentro da empresa e com os *stakeholders*, demonstrando-se relevantes também neste espaço, ampliando a sua rede individual e da empresa.

2.2.6 Responsabilidades familiares e domésticas

O ambiente familiar das mulheres e homens e seus efeitos nas carreiras femininas e masculinas é algo que perpassa diretamente pelas responsabilidades familiares e domésticas e

e a quem são atribuídas as maiores responsabilidades nessa área, considerando o gênero das pessoas. Esta atribuição de responsabilidade entre mulheres e homens provém da separação de gênero dos espaços público (trabalho remunerado) e privado (família), sendo demarcados no final do século XVIII, no qual o trabalho remunerado era responsabilidade masculina e a família com as atividades domésticas e de criação principal das crianças seria da mulher (COUTINHO; COUTINHO, 2011). Esta concepção fora quebrada parcialmente através de lutas feministas por igualdade de gênero que se intensificaram no século XX, mas o impacto desta é perceptível até hoje nas relações sociais de gênero quanto ao trabalho e a família. Contudo, estas relações têm se dissipado um pouco, em torno de uma maior igualdade de responsabilidade nos dois âmbitos. Entretanto, este é um processo lento de transformação na sociedade que deve ser reduzido a cada geração.

Até que isso seja alcançado, Moore (2004) relata que, dentre as pessoas que alcançaram o topo nas organizações, o casamento e a parentalidade têm afetado as carreiras das mulheres em uma extensão muito maior do que aos homens, ou seja, para as mulheres conseguirem alcançar o sucesso em seu trabalho, têm tido que abdicar da família muito mais do que os homens. Esta realidade é fruto de uma relação familiar que, em caso de maternidade, a responsabilidade familiar decai fortemente sobre a mulher e pouco sobre o homem. Esta abdicação da maternidade é fruto de dois pontos, sendo o primeiro a discriminação no trabalho sobre a mulher quanto a ser deixada de lado da possibilidade de promoção e consequente crescimento profissional caso assuma esta responsabilidade de gestação e criação dos filhos e; caso assuma terá de realmente abdicar de maior tempo do trabalho para cuidar da criação dos filhos, em maior grau que os homens, já que há uma cobrança interna e da sociedade. Kan (2007) relata que essa interação de preferências e restrições de carreira é que moldam a carreira das mulheres.

Um outro ponto é o da responsabilidade com os trabalhos domésticos. Este afeta principalmente as mulheres de nível econômico-social baixo e médio durante o seu processo de crescimento na carreira, já que conforme aponta Kuper (2015) os homens não têm compromisso com o trabalho doméstico, ficando a cargo das mulheres, além de executar seu trabalho no horário comercial nas empresas, ter que executar todas ou praticamente todas as atividades domésticas, impactando no seu desempenho e dedicação plena as atividades do trabalho na empresa.

2.2.7 Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho

Este fator é bem próximo da responsabilidade com atividades familiares e domésticas, mas há um diferencial, no que tange aos profissionais com alto rendimento financeiro, que teriam outros profissionais para cuidar destas atividades domésticas e o cuidar diário das crianças, oportunizando que homens e mulheres desse nicho social não tenham este como um dos fatores principais. Entretanto, cabe ressaltar que estes se acometem sobre a maior parte da população, ainda mais em uma sociedade carregada de desigualdades, que além da desigualdade de gênero possui outros estratos como o social e de raça por exemplo, havendo recortes que também devem ser discutidos.

Dito isto, voltando-se especificamente ao tópico Equilíbrio entre trabalho e vida, Kuper (2015) denota que há uma noção generalizada de que os empresários só devem envolver-se em atividades relacionadas ao negócio. Pinnington e Sandberg (2013) confirmam esta afirmativa ao verificar que tanto, homens como mulheres entendem que o papel de Diretor executivo exige que estes privilegiem o trabalho sobre a família. Em uma realidade em que os homens se responsabilizam menos que as mulheres com atividades relacionadas a família, estas acabam por serem prejudicadas no processo de promoção no emprego.

Nesta realidade, algumas mulheres têm evitado a maternidade para não atrapalhar a carreira, outras com fortes aspirações de crescimento prevendo estas tensões entre trabalho e família, acabam por sair da empresa ou evitar se dedicar plenamente ao trabalho (WALSH, 2012; LIU, 2013). Neste ponto, outras formas de lidar com este problema é a discussão da licença maternidade e da licença paternidade, no qual o próprio prazo legal na maioria dos países coloca um período maior para mulheres e um período ínfimo para os homens, por exemplo no Brasil, é de 120 dias para mulheres e cinco dias para homens, fazendo com que estes pais também não se dediquem ao cuidado e responsabilização pela criança. Outras formas efetuadas são relatadas por Walsh (2012), tais como a oferta de creches, horário flexível e trabalho remoto para impedir que as mulheres sejam retiradas totalmente de sua carreira por um período extenso no pós-parto.

Quanto aos relacionamentos familiares, as mulheres ocidentais estão se casando mais tarde para poder dedicar mais tempo a carreira, afetando estas em níveis diferentes do que aos homens, no qual “75% dos diretores são homens casados, enquanto entre as mulheres esse número é de apenas 49%” (KUPER, 2015, p. 82).

2.2.8 Não flexibilização de horários

Para discutir flexibilização de horários, é válido lembrar os fatores que trazem este ponto. A maioria das mulheres da sociedade tem tido duplos trabalhos, relacionados a esfera da empresa (espaço público) e a esfera da família e das atividades domésticas (espaço privado). Com a sua entrada no ambiente das empresas, elas continuaram com as responsabilidades do espaço privado, podendo ser dirimidas a partir do tempo e de gerações, mas é uma realidade que permanece atualmente.

Dito isto, Kuper (2015) indica que as mulheres têm sido relacionadas ao que a autora chama de "tempos masculinos" com longas horas de trabalho na empresa. Considerando esta realidade, posta de dupla jornada, faz-se necessária a discussão de políticas e contratos empresariais diferenciados para mulheres que estejam nessa situação, com fim de que a mesma mantenha sua carreira e a empresa possa reter o talento desta profissional.

No artigo "Por que as mulheres ainda não podem ter tudo", de título original *Why Women Still Can't Have it All* escrito por Anne-Marie Slaughter (2012) no periódico *The Atlantic*, a autora que trabalhou como diretora de planejamento político para Hillary Clinton e Barack Obama, trata a questão do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e da flexibilização dos horários, no trabalho e em outros espaços como o das escolas, relacionados a esta nova sociedade, na qual as mulheres não passam o dia todo em casa, tem seu trabalho fora de casa e ainda assim tem obrigações com os filhos e no caso das mulheres com baixa renda, ainda têm as tarefas domésticas. A partir deste ponto a autora retrata as dificuldades para as mulheres conseguirem equilibrar sua carreira com a sua vida pessoal e como as mulheres que chegam ao topo de suas profissões têm que abdicar mais do que os homens com relação a família.

Slaughter (2012, p.1) em uma das justificativas para seu título, traz a flexibilização de horários na sociedade ao citar uma assistente de George Bush que se demitiu e escreveu: "Somente com controle da própria agenda é possível para uma mulher ter uma carreira e uma família" sendo esta uma reclamação, tanto da autora, como de sua colega sobre a necessidade de flexibilização dos horários na sociedade, considerando as mudanças das e dos profissionais que agora atuam no mercado de trabalho, com rotinas e horários diferentes daqueles em que as mulheres eram responsáveis pela casa, mas só pela casa e daí todas as funções relacionadas a família e a casa podiam ser feitas no horário que se denota como horário comercial.

2.2.9 Baixa autoconfiança feminina

Este vem como um fator dependente dos outros, mas que produz suas próprias dificuldades. Já que as empresas são geralmente dominadas por homens, como citado anteriormente, os estereótipos sobre o comportamento da mulher tornam o ambiente da empresa por vezes um ambiente hostil para as mesmas, produzindo essa ausência de confiança feminina em si e em seus valores, fazendo a mesma adquirir os conceitos masculinizados já utilizados na empresa como forma de se adequar.

Walsh (2012) revela que a percepção das oportunidades de promoção e os impedimentos organizacionais para o avanço na carreira, desempenham um papel influente para que mulheres saiam das empresas. Liu (2013) expressa que as mulheres na China precisam adquirir autoconfiança de que não são menores que os homens e que não devem se acomodar com trabalhos em nível intermediário. Estas situações produzem diferentes expectativas de sucesso entre homens e mulheres e consequentes alcances de metas de carreira.

Mesmo com todas estas barreiras, é importante que as mulheres busquem realizar seu trabalho conforme acreditam e lutem para alcançar o sucesso profissional caso assim o desejem, percebendo a promoção embora difícil, como algo possível já que mesmo sendo poucas, têm-se líderes femininas de empresas ao redor do mundo e com essa representatividade podem perceber e buscar essa confiança em suas capacidades, porque essa confiança também é um fator que impacta em sua promoção a cargos de gestão, principalmente nos de alto escalão (LIU, 2013).

2.2.10 Ausência de respeito, apoio e autoridade

Ao chegar as posições de liderança, as mulheres têm tido dificuldades de obter apoio e autoridade com seus subordinados para atingir os objetivos estratégicos da empresa, evidência identificada por Glass e Cook (2016) e por Liu (2013), que retrata uma dificuldade dos subordinados de reconhecerem a líder feminina, dificultando a mesma ter legitimidade para avançar nos objetivos traçados pela empresa.

Esta questão é retratada também nas escalas mais inferiores de trabalho, no qual empregadores também relatam esta problemática em promover uma mulher a um cargo de gestão pela não obediência e reconhecimento de autoridade dos subordinados àquela líder feminina. Esta realidade tem se desmistificado nas empresas em que as mulheres têm tido

maior espaço nos cargos de gerência em diversos níveis pelo o que é chamado de efeito ondulação, Huffman (2016, p. 184) ressalta que "o aumento do acesso das mulheres às posições gerenciais enfraquece a desigualdade de gênero em níveis menores na escala de trabalho".

Dessa maneira, uma forma de resolver esta questão é justamente implementando políticas de gestão e promoção da igualdade de gênero nas empresas, com a ocupação das mulheres a esses cargos de gerência e com a comunicação interna acerca desta questão, esses problemas referentes ao respeito, apoio e autoridade seriam dirimidos, já que essa nova realidade com mulheres ocupando os espaços de gestão seriam reconhecidos como algo normal na entidade e os seus componentes poderiam voltar-se aos principais objetivos da empresa.

2.2.11 Ausência de políticas empresariais de inclusão

As políticas empresariais preocupam-se com o bem-estar da empresa e de seus funcionários. Com a entrada direta da mulher no mercado de trabalho com números expressivos em participação nas empresas, fazem-se necessárias políticas voltadas ao gerenciamento e desenvolvimento das potencialidades dessas mulheres, com fim de atingir justamente o bem-estar da empresa e de seus funcionários, como norteia a definição.

Considerando esta premissa, embora esta realidade seja importante para o bem-estar da empresa a longo prazo produzindo eficácia organizacional, esta questão não tem sido discutida a fundo e muito menos implementada nas empresas. Em alguns países, estas políticas empresariais de inclusão existem nos manuais de Recursos Humanos das organizações, mas não são implementadas como afirma Bibi (2016) no Paquistão e Samkange e Dingani (2013) no Zimbabue. Esta relação de desigualdade não é exclusiva das empresas atuantes nestes países, portanto as políticas empresariais não têm sido executadas e efetivas para a quebra do teto de vidro.

Como mecanismo de promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho, os governos de alguns países têm interferido nas organizações através de políticas públicas de igualdade de gênero. Países como Noruega, França, Espanha e Suécia implementaram leis que determinam cotas mínimas de participação feminina percentual nos cargos dos conselhos administrativos das grandes empresas listadas em suas bolsas de valores.

Por outro lado, alguns teóricos e empresas, têm reclamado desta intromissão do estado na estrutura das empresas. Autores como Adams e Ferreira (2009) explanaram que nos

conselhos de administração de empresas bem governadas que têm de incluir uma quota de mulheres, tem-se um impacto negativo sobre o valor da empresa e Ahern e Dittmar (2010) explicam que isso seria devido à falta de experiência e conhecimentos de administração das mulheres nomeadas. Esta falta de experiência e ausência de conhecimentos de administração destas nomeadas pode ser uma consequência de todas as práticas discriminatórias exercidas pela sociedade e pelas empresas em manter as mulheres distantes dos cargos de gestão. Fica a reflexão de como poderiam estar tão capacitadas quanto seus homólogos masculinos se tiveram e tem que enfrentar diariamente estas barreiras relatadas neste estudo. As legislações implementadas pelos países tiveram caráter crescente e implementação parcial ao longo de alguns anos, o que tornou plausível a implementação de programas de desenvolvimento das lideranças femininas da empresa para quando chegasse o período de implementação legal das cotas.

Quanto ao valor das empresas e desempenho das líderes femininas, há evidências positivas do trabalho de mulheres no desenvolvimento de suas organizações como apontam os estudos de Liu (2013), Huffman (2016) e Glass e Cook (2016). A teoria do escalão superior argumenta que uma equipe de gerenciamento de topo diversificada está melhor equipada para identificar oportunidades e ameaças e possui um conjunto mais amplo de habilidades e capacidades para melhor solução de problemas e tomada de decisão (HAMBRICK; MASON, 1984, LIU, 2013).

As políticas públicas de inclusão são ressaltadas como importantes por Lazzaretti *et al.* (2013) como uma estratégia para a quebra do teto de vidro, justamente pelos estabilizadores automáticos do mercado não reduzirem na prática, as constantes desigualdades de gênero no mercado de trabalho no que tange as funções e rendimentos, tanto no alto escalão como em empregos menores. Hejasea e Dah (2014) em seu estudo evidenciaram isto, que esta realidade de desigualdade de gênero nos cargos de gestão, tratando sobre o mercado, não seria reduzida na prática através dos estabilizadores automáticos do mercado e dos processos tidos como meritocráticos, já que homem e mulher partem de pontos distintos e enfrentam problemas distintos em sua carreira.

Conforme o movimento HeForShe (2017), o mercado de trabalho tem se utilizado de práticas discriminatórias contra as mulheres, principalmente no que tange as práticas de promoção. Esta realidade não está mudando de acordo com a agenda da mulher do século XXI que tem assumido a responsabilidade pelas atividades do privado (trabalho) e do público (família). Lazzaretti *et al.* (2013) apontam que a solução para eliminação de tais restrições exige um esforço conjunto do governo, organizações e das próprias mulheres, inclui-se aqui

os homens já que são parte da sociedade e interferem nesse processo diariamente tanto como empregadores, gestores, companheiros e políticos (HEFORSHE, 2017). Nesse sentido, a população dos países em cada localidade e os funcionários das empresas em suas intermediações podem se articular e esforçar-se para resolver esta questão e promover a igualdade de gênero, para além dos discursos.

2.3 POLÍTICAS EMPRESARIAIS E PÚBLICAS

As políticas empresariais e públicas para promoção da igualdade de gênero nas empresas ainda são escassas e tímidas quando se considera o mundo, conforme os estudos apontam. Quando se trata de políticas empresariais, algumas até começaram a surgir, entretanto ainda é algo que não se configura na prática, na maior parte das empresas, como relatado por Bibi (2016).

Samkange e Dingani (2013) ressaltam que há legislação e políticas realizadas pelo governo como modo de promover a igualdade de gênero no Zimbábue, mas que isso tem surtido efeito no setor público e ainda não acontecera no setor hoteleiro deste país. No caso do Paquistão, Bibi (2016) relata que existem políticas empresariais, mas que estas não sendo obrigatórias, mas apenas diretivas, não têm sido implementadas e nem acompanhadas.

Com relação a políticas públicas, alguns países têm realizado atividades de conscientização da promoção da igualdade de gênero, entretanto não tem surtido efeito no âmbito dos cargos de alta gestão e uma proposta governamental, como a de adoção de uma legislação de cotas para aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração se faz necessária (LAZZARETTI *et al.*, 2013). Ainda são poucos os países que tem realizado, mesmo com uma desigualdade atenuante, em países considerados de primeiro mundo e na atualidade, como apontam Geiler e Renneboog (2016), que na Inglaterra apenas 2% dos CEOs e 4% de todos os diretores executivos são do sexo feminino nas empresas britânicas listadas e que neste país não há cotas ou políticas generalizadas a respeito do teto de vidro.

Portanto, políticas que exijam a implementação de cotas nos conselhos administrativos das empresas, tem sido uma das ferramentas utilizadas por alguns países como meio de alcançar uma menor desigualdade de gênero. Sendo esta uma tendência dos últimos anos na Europa, evidenciada por Nekhili e Gatfaoui (2013), como forma de acelerar o processo de igualdade de gênero, já que não tem avançado consideravelmente no caso das posições de poder e gerência, principalmente nas empresas privadas, mesmo após a intensificação da discussão a respeito do teto de vidro, discriminação e outras relacionadas a desigualdade de

gênero existente. No Quadro 2 são demonstradas algumas políticas empresariais e públicas para promoção da igualdade de gênero no trabalho de acordo com a data de sua implementação.

Quadro 2 - Políticas empresariais e públicas - Evidências e discussões

Políticas empresariais e públicas - Evidências e discussões	
Noruega	Pioneira, a Noruega exige 40% de representação feminina nos conselhos administrativos das empresas listadas publicamente, desde 2008 (NEKHILI; GATFAOUI, 2013).
Suécia	A Suécia propôs um requisito legal de que 25% dos lugares do conselho de administração deveriam ser ocupados por diretoras femininas (NEKHILI; GATFAOUI, 2013).
Espanha	Exige 40% de representação feminina a ser cumprido pelas empresas (NEKHILI; GATFAOUI, 2013).
França	A França em janeiro de 2011 aprovou uma lei que estabeleceu que até 2016, 40% dos membros do conselho executivo das maiores empresas listadas ou não cotadas (aqueles com mais de 500 funcionários e com um volume de negócios superior a 50 milhões de euros) devem ser Mulheres (NEKHILI; GATFAOUI, 2013).
Paquistão	Há políticas empresariais em manuais de RH das organizações, entretanto a falta de implementação e execução adequada e o acompanhamento contínuo dessas políticas e procedimentos afetam a eficácia organizacional (BIBI, 2016).
Zimbábue	Zimbábue desenvolveu um conjunto robusto de legislação e políticas para melhorar a posição das mulheres na liderança. O impacto desses esforços é mais visível no governo (SAMKANGE; DINGANI, 2013).

Fonte: Dados da pesquisa a partir dos dados do portfólio bibliográfico selecionado.

Alguns países têm adotado leis que exigem cotas nos conselhos administrativos como destacado no Quadro 2, que são o caso da Noruega, Suécia, Espanha e França. Há também menções ao Paquistão e Zimbábue devido a políticas específicas. Ainda assim são poucas as empresas e países reconhecidos como promovedores de decisões efetivas para promoção da igualdade de gênero.

2.4 EVOLUÇÃO OU NÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE GERÊNCIA

Ao longo deste estudo tem-se ressaltado a realidade retratada pelos autores a respeito do estado do *glass ceiling* no mundo. Como diagnóstico inicial percebe-se que há uma tímida evolução, pois os resultados com relação as mulheres no topo dos cargos de gestão das empresas privadas, por exemplo no Brasil, Lazzaretti *et al*, (2013) demonstram que apenas 5,4 por cento dos cargos nos conselhos administrativos são ocupados por mulheres, enquanto que na Suécia já se tem uma certa equidade no conselho administrativo (ADAMS; FUNK, 2012).

Com relação as empresas e cargos públicos, houve um avanço considerável conforme relatado por Kuper (2015) em seu estudo no México e no Zimbábue como relatado por Samkange e Dingani (2013). A questão da discriminação salarial ainda tem sido uma realidade na maioria dos cargos (HEJASEA; DAH, 2014; KUPER, 2015). Uma barreira que tem diminuído, mas que ainda é existente é a da responsabilidade familiar e em atividades domésticas, no qual o homem ainda atua com menor responsabilidade que a mulher no que tange a estas atividades. Estas e outras questões estão evidenciadas no quadro 3.

Quadro 3 – Evolução ou não da Igualdade de gênero

País	Autores	Evolução ou não
Brasil	Lazzaretti *et al.* (2013)	Apenas 5,4 por cento dos cargos nos conselhos dessas empresas são ocupados por mulheres.
EUA	King *et al.* (2012)	**As diferenças numéricas nas experiências de desenvolvimento** envolvidas por gerentes do sexo masculino e feminino **foram minimizadas**
EUA	Huffman (2016)	Em 2012, as mulheres ocuparam apenas 4% dos cargos da CEO da Fortune 1000 e apenas 3,8% das posições do CEO da Fortune 500 (Catalyst 2012; Kroska 2014). Embora tenham havido melhoras nos últimos anos.
França	Nekhili e Gatfaoui (2013)	A nomeação das mulheres é bastante relacionada à **propriedade familiar e ao tamanho do conselho administrativo, e aos seus atributos demográficos**.
França	Evans (2014)	O **aumento do número de mulheres** em vias de adesão a posições de liderança em empresas pode ser explicada por **fatores demográficos**. No mundo ocidental, **as mulheres estão se casando mais tarde, tendo menos filhos e podem dedicar mais tempo para sua carreira do que antes.** Ao mesmo tempo, as empresas estão oferecendo cada vez mais condições **(cuidados infantis, creches, horário flexível, trabalho remoto)** para reduzir o impacto nas carreiras de suas funcionárias mulheres no pós parto. **A combinação de inteligência de alta cultura** (a capacidade de decifrar as diferenças culturais e de explorá-los em um ambiente multicultural) **e excelentes habilidades de negociação** tradicionalmente também facilitaram o surgimento de mais mulheres líderes na cena internacional.
Indústria global	Boone *et al.* (2013)	No estudo dos autores homens e mulheres ocuparam essencialmente **os mesmos pontos de vista sobre a carreira e a vida familiar** e os resultados revelaram que homens e mulheres enfatizaram as barreiras auto impostas sobre **as barreiras no local de trabalho como os principais obstáculos** para o avanço da mulher.
Inglaterra	Geiler e Renneboog (2015)	Notavelmente, essa **discriminação baseada em gênero parece ser amplamente restrita aos diretores executivos, mas não aos CEOs, pois as compensações totais e os componentes de remuneração não diferem significativamente**. O motivo da discriminação no nível do diretor executivo, mas não no nível do CEO, pode ser que os diretores executivos sejam menos visíveis, pois não são os líderes da corporação.

Líbano	Hejasea e Dah (2014)	As mulheres representam aproximadamente 40% da força de trabalho bancária no mercado de trabalho libanês. Em média, as mulheres ganham US $ 14.722, em comparação com US $ 19.285, o que indica que, em média, **uma mulher ganha cerca de 76% do que um homem ganha.** No estudo dos autores o hiato da **desigualdade de renda é reduzido, mas não eliminado com os anos de experiência mais altos e mais baixos. A diferença de salário está diminuindo, mas a passos lentos.**
México	Kuper, G. Z. (2015)	**Participação no trabalho** de 18% em 1970 a 36% em 2013. Entretanto com o aumento do nível salarial, as diferenças se agravam. Até 1 salário mínimo a relação é de 51 % Mulheres a 49% homens. Enquanto que de 3 a 4 **salários** mínimos a relação é de 30% M a 70% H. E 5 ou mais salários mínimos de 28% a 72%. Número de **Deputadas** começou a aumentar a partir de 16% em 2000-2003 para 37% em 2012-2015. Sistema Nacional de **Pesquisadores** mulheres são 34% em 2013. **Suprema Corte** de Justiça são 18%. **Conselho Judiciário Federal** não tem nenhuma mulher. Se for considerado apenas as **mais altas posiçõe**s que correspondem a sub-representação das mulheres é ainda mais notável uma vez que apenas ocupam 13% deles e como **CEO**s em 5%. No **setor público** está com 48% de empregados gerais e 37% em diretoras. A **segregação horizontal** que está relacionada com a concentração em certas áreas, tais como as instruções gerais de marketing e de comunicação (29%), HR (21%), médico legal (16%) e as relações públicas. A participação mulheres CEO diminui visivelmente na área das operações de pesquisa e (8%), administração e finanças (5%) e computador e sistemas (2%). Em posições intermediárias, a percentagem de mulheres nas empresas de **capital nacional** atingiu 18,1% somente enquanto no **exterior** chega a 29,2%, e as posições mais elevadas, a proporção é de 10,4% e 15,3%, respectivamente. 75% dos diretores são **homens casados,** enquanto entre as mulheres esse número é de apenas 49%. A licença maternidade neste País é de 12 semanas.
Suécia	Adams e Funk (2012)	Suécia é bem equiparada a questão de gênero nos cargos dos Conselhos administrativos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados do portfólio bibliográfico selecionado.

Os dados apresentados no Quadro 3 demarcam que nos países estudados, as mulheres têm participado ativamente do mercado de trabalho e têm crescido a sua participação no que tange o acesso a cargos gerenciais e de poder, incluindo os de alto escalão. Entretanto, com relação a este nível maior de cargo gerencial nas empresas, o crescimento tem sido lento e a desigualdade de gênero no acesso a estes espaços de poder continua como uma barreira a ser quebrada pelas mulheres mesmo na segunda década do século XXI, tendo dentre os países estudados, o caso da Suécia que tem o debate e ações promovedoras da desigualdade de gênero já realizadas do que nos demais países estudados. A análise de como se desenvolveram essas ideias e ações no caso da Suécia e dos outros países observados que estão avançando nessa questão como a França, pode contribuir para a promoção da igualdade de gênero nos demais países como o Brasil, EUA, Inglaterra e outros que precisam amadurecer o debate e ações para que se tenha uma sociedade mais justa no que tange a igualdade de gênero no trabalho.

3 METODOLOGIA

Com o fim de atingir os objetivos desta pesquisa, seguiu-se o delineamento a seguir, quanto a classificação e execução da pesquisa, bem como a descrição de população e amostra, instrumento de coleta de dados e as técnicas de análise escolhidas utilizando a estatística descritiva para os dados quantitativos e a análise de conteúdo para os qualitativos e para a relação entre os dados qualitativos e quantitativos.

A pesquisa é descritiva quanto a sua finalidade, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, documental e *survey* como procedimentos para a consecução dos objetivos destacados. Segundo Gil (2010, p. 28), pesquisas descritivas são aquelas que "têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis".

Dos procedimentos, "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos" (GIL, 2010, p. 50), este estudo se utiliza da pesquisa bibliográfica principalmente para formar o portfólio bibliográfico com os estudos relacionados e descritos na referencial teórico. A classificação da pesquisa é condensada na figura 2.

Figura 2 – Classificação da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

Com fim de configurar-se o referencial teórico, formar a base teórica desta pesquisa e obter uma abrangência sobre o *Glass Ceiling* em consonância com a discussão científica sobre este fenômeno nos últimos anos, realizou-se uma pesquisa inicial de abordagem qualitativa a partir de uma metassíntese a respeito do tema. Sendo um estudo exploratório, delimitado com um recorte temporal entre os anos de 2012 a 2016. Gomes e Caminha (2014, p. 397) esclarecem que "uma revisão sistemática requer uma questão clara, critérios bem definidos e uma conclusão que forneça novas informações com base no conteúdo garimpado", dessa maneira, sendo a metassíntese uma forma de revisão sistemática, este estudo seguiu estes

processos estruturados a fim de produzir um resultado que contribua ao conhecimento a respeito do *glass ceiling* e seu desenvolvimento.

Sandelowski e Barroso (2004 apud LOPES; FRANCOLLI, 2008) definem metassíntese qualitativa como uma integração interpretativa de resultados qualitativos que são baseados em dados provindos de estudos fenomenológicos, etnografia, teorias fundamentadas em si e outras descrições de eventos, sendo por si uma síntese interpretativa dos dados coletados, configurando-se este estudo como tal.

Para realizar a metassíntese, seguiu-se as etapas orientadas por Matheus (2009), demarcando o objetivo da pesquisa, decidindo os critérios de inclusão dos estudos, leitura dos mesmos, determinação de como os estudos estão relacionados, elaboração de novas afirmações com base nos resultados, preservando o contexto em que surgiram e elaborando uma nova explicação equivalente aos estudos pesquisados. Seguiram-se estes processos estruturados e a fim de produzir um resultado que contribua ao conhecimento a respeito do *glass ceiling* e seu desenvolvimento nos diversos países do mundo. Para a coleta de dados pesquisou-se o termo "*Glass ceiling*" nas bases de dados *web of science, scopus e scielo*.

Na *web of science*, encontraram-se 967 resultados, então filtrou-se pela área "*management*" e "*business*", obtendo-se 146 resultados. Como o foco deste trabalho é o período entre 2012-2016, refinou-se com este filtro e obteve-se 46 resultados.

Na base de dados *SCOPUS*, a busca pela palavra-chave identificou 1.525 resultados. Então filtrou-se pela área de "*Business, management and Accounting*" e obteve-se 377 resultados. Com o filtro do período estudado restaram 137 resultados. Limitou-se pela língua inglesa, tornando-se 131 resultados. Em seguida, pelas palavras-chave "*glass ceiling*", "*glass ceilings*" e "*glass*", permaneceram 43 estudos.

Na base *Scielo*, encontrou-se em um primeiro momento 28 resultados, filtrou-se pela língua inglesa, português e espanhol, obtendo 27 resultados. Em seguida o filtro por área, sendo destacado o de "Ciências sociais aplicadas", resultando em 11 trabalhos. Após o filtro por período, chegou-se a 6 estudos.

Dessa forma, restaram 96 trabalhos com as três bases de dados. Como próximo passo, excluíram-se os trabalhos que estavam com acesso indisponível, tanto na base de dados e seus caminhos, como através de busca aberta na internet, sendo excluído um trabalho por indisponibilidade. Partiu-se para a leitura dos resumos, na qual excluíram-se também aqueles artigos que estavam duplicados entre as bases de dados (15 artigos) e aqueles que não abordassem a temática da pesquisa (32 artigos), sendo esta o efeito *Glass ceiling* com foco em empresas privadas e em cargos de gerência, já que é nestas que a desigualdade de gênero se

torna mais evidente, conforme aponta Kuper (2015). Após os artigos descartados por estes critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 47 artigos para a análise quanti-qualitativa, incluindo as três bases de dados. Este processo de escolha pós-filtros nas próprias bases de dados está evidenciado na figura 3.

Figura 3 – Percurso metodológico de seleção de artigos pós-filtros no *Web of Science, Scopus e Scielo*



Fonte: Elaborado a partir dos dados do portfólio bibliográfico selecionado.

Com base neste processo, buscou-se sintetizar os principais resultados destes 47 estudos, tomando como base integrativa os fatores que afetam o *Glass ceiling* destacados nestes estudos e os objetivos destes trabalhos, afim de relacioná-los e buscar explicações concisas e integrativas a respeito do *Glass ceiling*.

Após as etapas bibliográfica e documental, com a metassíntese realizada sobre o tema e caracterização dos principais fatores estudados que interferem no teto de vidro, é formulado um instrumento de coleta de dados em forma de questionário, que foi aplicado as mulheres que são ou já foram gestoras e que tenham concluído ou estejam cursando curso de *Master in Business Administration* (MBA), Especialização, Mestrado ou Doutorado na área de gestão, bem como realizado por Xie e Zhu (2016) e King *et al* (2012) que escolheram esta amostra considerando que as mulheres gestoras que estão fazendo ou já fizeram MBA tem certa experiência na área de negócios e conhecimento teórico sobre os procedimentos de administração. O procedimento para coleta de dados é demarcado como *survey*, que Gil

(2010, p. 55) caracteriza como aquelas que ocorrem “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Com perguntas objetivas e subjetivas com fim de obter resultados quantitativos e qualitativos com maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos dados, proporcionando maior abrangência dos resultados.

Com relação à abordagem, este estudo tem etapas quantitativas, mas tem como foco principal a abordagem qualitativa para responder ao problema de pesquisa: Como as mulheres gestoras brasileiras percebem o impacto dos fatores que formam o teto de vidro em suas carreiras profissionais?

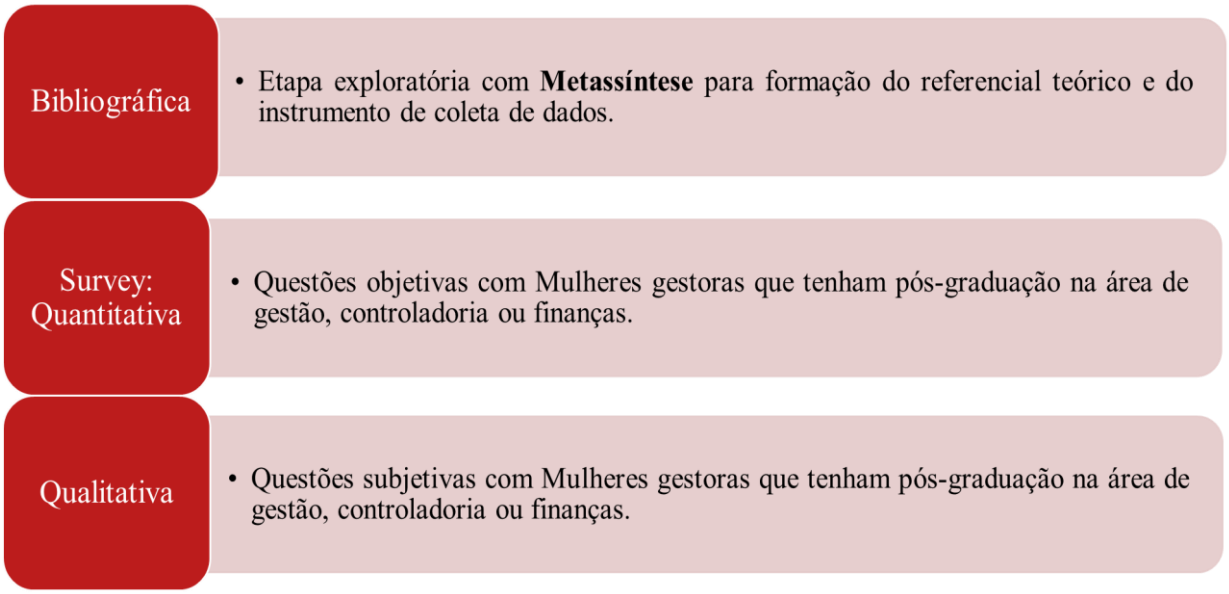
As características desse estudo correlacionam-se com características dos estudos qualitativos de Yin (2016, p. 7) que conforme o autor são:

> 1. Estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; 2. Representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo; 3. Abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; 4. Contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano [...].

A população se constitui das mulheres gestoras e a amostra escolhida abrange as mulheres que são ou já foram gestoras e que tenham concluído ou estejam cursando MBA, Especialização, Mestrado ou Doutorado nas áreas de gestão, controladoria ou finanças. A amostragem foi por conveniência, já que se dependia da participação destas pessoas e a busca tenha sido aberta nos programas de pós-graduação, *e-mails* de gestoras e redes sociais.

A coleta de dados aconteceu de dezembro de 2017 a fevereiro de 2018, através de questionário *online* enviado ao público alvo e a divulgação através de *e-mails* e carta convite a programas de MBA e Mestrado brasileiros, contato direto com colegas que se enquadravam na amostra, *e-mail* a gestoras e por meio do *facebook*, com compartilhamentos do *link* para participação e devida explicação da natureza, relevância e caracterização da amostra da pesquisa, obtendo 99 respondentes, sendo 62 válidos, que tenham correspondido a todos os filtros iniciais para composição da amostra. A carta convite de apresentação da pesquisa consta no apêndice A. As técnicas de coleta de dados são destacadas na figura 4.

Figura 4 – Coleta de dados



Fonte: Dados da pesquisa.

O questionário *online* foi disponibilizado no *google* formulários para acesso das respondentes e foi formado com base nos fatores promovedores do teto de vidro encontrados na literatura e esquematizados em blocos divididos em: bloco 1 - Condicionantes da pesquisa; bloco 2 - Perfil das respondentes; blocos 3 a 6 – Fatores; bloco 7 – questões propositivas. O questionário está elencado no apêndice B. Este questionário está estruturado com base nos fatores que interferem na promoção feminina a cargos de gestão destacados no referencial teórico, com fim de atingir os objetivos deste estudo e das percepções femininas destas gestoras a respeito do teto de vidro. As perguntas objetivas do questionário estão em escala *likert* de seis pontos. A escolha por seis pontos foi realizada para que as respondentes tivessem que demarcar seu posicionamento favorável ou desfavorável ao item, mesmo que moderadamente. A escala de *likert* é a variação mais utilizada da escala de classificação somatória, que são aquelas que representam expressões favoráveis ou desfavoráveis a uma afirmativa (COOPER, 2011).

Os itens estão divididos em 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo parcialmente; 4 - Concordo parcialmente; 5 Concordo; 6 – Concordo totalmente. Tem-se também uma questão subjetiva sobre cada fator e as perspectivas e experiências das respondentes a respeito daquele fator em questão.

No bloco 1, os condicionantes são a confirmação se a respondente é mulher, se é ou já foi gestora e se já cursou ou cursa MBA, Especialização, Mestrado ou Doutorado nas áreas de gestão, controladoria ou finanças.

No bloco 2 tem-se as perguntas referentes ao perfil dos participantes da pesquisa que correspondem a dados individuais e das empresas em que atuam ou atuaram.

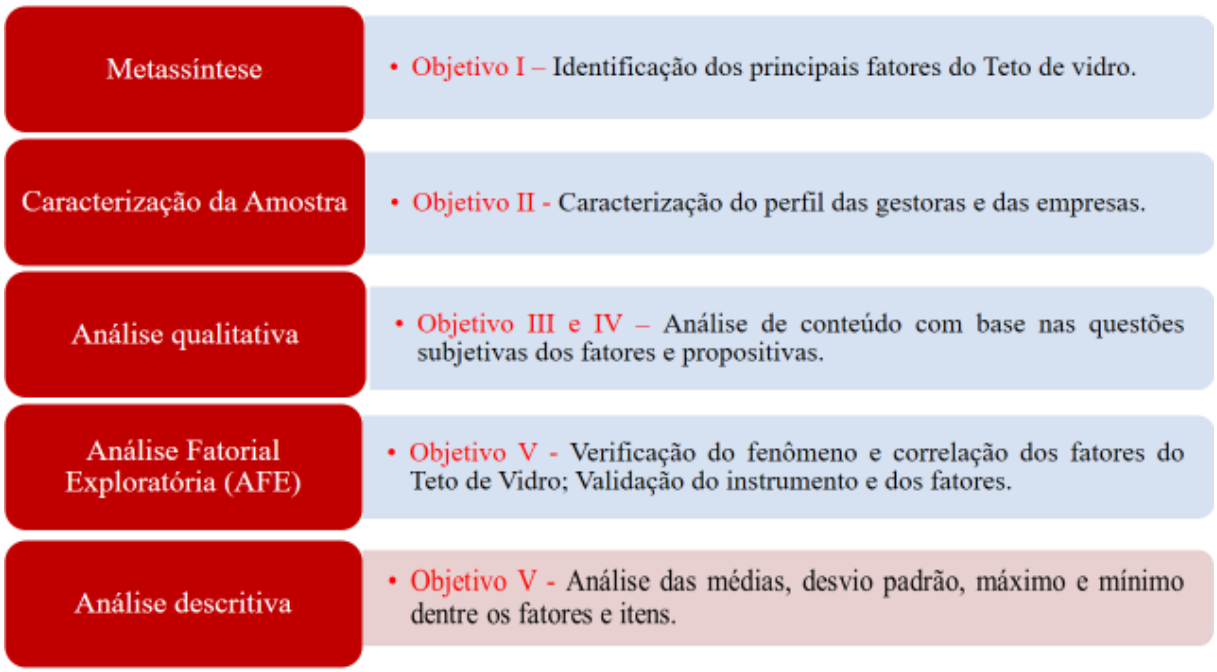
Dos blocos 3 a 6, sobre os fatores, no questionário, tem-se os questionamentos a respeito das situações relativas aos estudos já realizados sobre a representatividade feminina em cargos de gestão e de alto escalão, no qual as respondentes são orientadas a responderem de acordo com a sua perspectiva a respeito da realidade da representatividade feminina.

No bloco 7, as questões propositivas foram condensadas de forma a possibilitar sugestões de ações para as mulheres individualmente, empresas, famílias e sociedade como um todo com fim de contribuir na promoção da igualdade de gênero no trabalho e ao acesso a cargos de gestão. A intenção foi obter as respostas propositivas para a promoção da igualdade de gênero no trabalho e no acesso feminino a cargos de gestão de alto escalão nas empresas, além de ter um espaço para possíveis considerações relevantes que não estejam contempladas no questionário.

Os questionários foram submetidos a testes de validade. Como pré-teste foi aplicado inicialmente em uma amostra de cinco mulheres gestoras, estudantes de pós-graduação das áreas de gestão, para verificar incongruências, possíveis desentendimentos a respeito do conteúdo das questões e respostas, eventuais nuances dos fatores não contempladas na versão inicial do roteiro e viabilização da modificação antes de ir a amostra definitiva. O que de fato ocorreu com apontamentos que foram analisados e adaptados para a nova versão do questionário aplicado a amostra definitiva.

Das técnicas de análise, utilizou-se técnicas quantitativas e qualitativas. Para os itens quantitativos do questionário, analisou-se conforme a estatística descritiva e multivariada, utilizando-se o Alfa de Cronbach para validar o instrumento. Como ferramenta de análise dos dados para esta etapa quantitativa foi utilizada a análise fatorial exploratória e análise descritiva como meio de identificar a intensificação de cada fator para aqueles respondentes. A análise fatorial exploratória (AFE) é uma técnica multivariada de interdependência, que conforme Hair *et al* (2009, p. 102), "fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis definindo um conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores". Sendo utilizada neste estudo, para além da intensificação de cada fator, para verificar esta correlação dos itens com seus fatores, sua relação com o fenômeno e confirmação dos mesmos, a partir dos dados provindos das respostas dos questionários. As técnicas de análise são descritas e relacionadas com os objetivos do estudo na figura 5.

Figura 5 – Análise dos dados



Fonte: Dados da pesquisa.

Para os itens qualitativos e a relação com os dados quantitativos, deu-se um tratamento qualitativo da análise de conteúdo, com a proposta de análise das respostas por hipótese, já que as perguntas são afirmativas, nas quais as respondentes puderam responder sobre como consideram tal afirmativa e relatar situações que exemplificavam seu posicionamento. Bardin (2004, p. 58) denota que "pode-se hipostasiar e procurar verificar essa hipótese, por meio de um procedimento adequado", no sentido de compreender a forma como as respondentes entendem as questões colocadas pelo conteúdo das respostas.

Na etapa de validação dos dados, utilizou-se o *software IBM SPSS Estatistics*, versão 20, no qual foram realizadas a caracterização da amostra, as análises de confiabilidade da escala por construto, análise fatorial no bloco, bem como a análise descritiva com a média e desvio padrão dos fatores e de seus itens e a análise de regressão para verificar a correlação entre as variáveis dependentes e independentes. O *software SPSS* fora utilizado para realizar a análise descritiva com a obtenção das médias, desvio padrão e testes de validade como o Alfa de Cronbach para os itens quantitativos.

Das questões qualitativas, o *software Atlas.TI* foi usado na manipulação e organização de dados para o momento de análise. Este *software* é utilizado para análise de dados qualitativos e auxilia no tratamento de grandes quantidades de dados. O *Atlas.Ti* contribui no processo analítico, *softwares* de análise qualitativa como o *Atlas.Ti*, possibilitam dimensionalidade e estrutura aos códigos teóricos e emergentes (MACLARAN;

CATTERALL, 2002). É uma forma eficiente, sistemática e viabilizadora para trazer detalhes técnicos objetivos para contribuir na análise, que embora seja subjetiva, deve seguir uma coerência reflexiva e iterativa, entretanto organizada.

É válido salientar que as respondentes mulheres gestoras tiveram suas identidades mantidas em sigilo para que haja a preservação da integridade das carreiras destas em seu trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados do estudo com suas respectivas análises, relacionando os dados com os objetivos elencados para a pesquisa. Inicialmente com a identificação dos principais fatores que formam o teto de vidro, em seguida a caracterização da amostra, seguindo-se pela apresentação dos dados qualitativos e, por fim a apresentação dos dados quantitativos, com a análise descritiva, validação do instrumento quanto as questões quantitativas e análise fatorial exploratória.

4.1 PRINCIPAIS FATORES DO TETO DE VIDRO

O primeiro objetivo deste estudo foi identificar os principais fatores que formam o teto de vidro por meio de metassíntese da literatura. Esta análise está denotada no referencial teórico desta dissertação. Foi realizada a partir de metassíntese com base no tema *Glass Ceiling*, nos anos de 2012 a 2016, nas bases de dados *Web of Science, Scopus e Scielo*, com foco em identificar os principais fatores que têm sido estudados como impactantes neste fenômeno. Observou-se os objetivos, fatores estudados, metodologias abordadas, demarcando os fatores do teto de vidro que estão sendo estudados.

Os principais fatores do teto de vidro estão identificados no Quadro 4, sendo estes fatores sociais e culturais, classificados pela sua principal área de interação, como organizacionais e individuais e familiares.

Quadro 4 – Principais fatores que formam o teto de vidro

Sociais e Culturais	
Organizacionais	Individuais e familiares
➢ Preconceito - estereótipos de gênero; ➢ Discriminação; ➢ Demografia da direção – diversidade; ➢ Estrutura e cultura organizacional; ➢ Não flexibilização de horários; ➢ Ausência de respeito, apoio e autoridade; ➢ Ausência de políticas empresariais de inclusão.	➢ Responsabilidades familiares e domésticas; ➢ Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; ➢ Baixa autoconfiança feminina; ➢ Estilos de liderança.

Fonte: Elaborado a partir dos dados do portfólio bibliográfico selecionado.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é caracterizada inicialmente pelas condicionantes da pesquisa, ou seja, mulheres que atuem ou já tenham atuado em cargos de gestão e tenham concluído ou estejam cursando MBA, Especialização, Mestrado ou Doutorado nas áreas de gestão, controladoria ou finanças.

Após as condicionantes, trata-se as características da empresa e funcionária, características demográficas com as respondentes, relação de tempo e atividades que as participantes atuam na empresa, no cargo, trabalho e possíveis filhos. Mesmo com as condicionantes, teve-se 99 buscas por participação e restaram 62 respondentes, após a limpeza e purificação dos dados, sendo 62 respondentes o real tamanho da amostra para a análise dos dados.

4.2.1 Características da empresa e funcionária

A tabela 2 apresenta as características da empresa e uma característica de possível vínculo parental da respondente com a empresa. Da empresa, tem-se o setor, se é ou não empresa de origem familiar e a origem do capital da entidade com relação a ser de origem nacional ou estrangeira.

Tabela 2 - Características da empresa e funcionária

Característica	N	Percentual válido
SETOR DA EMPRESA		
Serviços	29	46,8%
Pública	18	29,0%
Industrial	9	14,5%
Comercial	6	9,7%
Total	62	100,0%
EMPRESA FAMILIAR		
Não	46	74,2%
Sim	16	25,8%
Total	62	100,0%
ORIGEM DO CAPITAL		
Nacional	58	93,5%
Estrangeiro	4	6,5%
Total	62	100,0%

PARENTESCO COM FUNDADOR (A)		
Não	55	88,7%
Esposa	3	4,8%
Própria	3	4,8%
Filha	1	1,6%
Total	62	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme informações da Tabela 2, sobre a empresa, a maioria das respondentes trabalha em empresas do setor de serviços com 46,8%, representando praticamente metade da amostra, portanto a maioria das avaliações são de empresas desse setor. Há participação também de respondentes de empresas do setor público com 29%, industrial com 14,5% e comercial com 9,7%. Quatro respondentes especificaram como sendo da área educacional ou atuando em empresas que prestam serviços de apoio a instituições de ensino, sendo estas reclassificadas no setor de serviços, bem como uma que caracterizou como sendo da área de recursos humanos e outra de gestão.

Sobre a origem da empresa, 74,2% das respondentes demarcam que as empresas em que trabalham não são de origem familiar, enquanto que 25,8% tem essa especificidade. Neste contexto, as pessoas que tem parentesco com o fundador são poucas, mas representadas como a própria fundadora (3), esposa do fundador (3) e filha (1). A origem do capital das empresas é de origem nacional com 93,5%, enquanto o restante é de duas empresas de Portugal, uma da Dinamarca e outra de origem ítalo-americana.

4.2.2 Características demográficas

Na tabela 3 são identificadas as características demográficas das respondentes da pesquisa com relação a etnia, idade, escolaridade, estado civil e número de filhos.

Tabela 3 - Características demográficas

Característica	N	Percentual válido
Etnia		
Branca - Caucasiana	47	75,8%
Parda	10	16,1%
Preta - Negra	5	8,1%
Total	62	100,0%
Idade		
34 - 41 anos	23	37,1%
26 - 33 anos	19	30,6%

42 - 49 anos	11	17,7%
50 - 57 anos	8	12,9%
18 - 25 anos	1	1,6%
Total	62	100,0%
Escolaridade		
Pós-graduação ou MBA	32	51,6%
Mestrado	22	35,5%
Ensino Superior completo	6	9,7%
Doutorado	2	3,2%
Total	62	100,0%
Estado Civil		
Casada	36	58,1%
Solteira	19	30,6%
Divorciada	4	6,5%
União estável	2	3,2%
Viúva	1	1,6%
Total	62	100,0%
Filhos		
Não	30	48,4%
1	15	24,2%
2	13	21,0%
3	4	6,5%
Total	62	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme observa-se na Tabela 3, a maior parte das respondentes são brancas – caucasianas com 75,8%, têm idade entre 26 e 41 anos, representadas pela soma dos dois quadrantes em 67,7% e possuem Pós-graduação ou MBA com 51,6%. Quanto ao estado civil, 58,1% são casadas e 30,6% são solteiras. A respeito dos filhos, cerca de metade das respondentes não possuem filhos (48,4%), enquanto as demais tem entre 1 (24,2%), 2 (21,0%) e 3 filhos (6,5%). Alguns destes dados como os referentes ao estado civil (41,9%) de mulheres não casadas e cerca de metade das mulheres sem filhos (48,4%), numa amostra em que 98,4% das mulheres tem mais de 26 anos, confirma os resultados do estudo de Kuper (2015), de que as mulheres tem atrasado um pouco ou abdicado de seus compromissos conjugais e a decisão de ter filhos para poder se dedicar mais a sua carreira. Dados do estudo "Saúde Brasil", Brasil (2014), também denotam esta realidade dentre as mulheres com mais anos de estudo (12 anos ou mais), em que o nascimento do primeiro filho acontece após a mãe completar 30 anos ou mais de idade (45,1%), enquanto que as mulheres com menos anos de estudo (4 a 7 anos) têm filhos em sua maioria (69,4%) até os 20 anos de idade. Esta situação das mulheres evitarem a maternidade, casamento, pontos da sua vida pessoal para não

atrapalhar a sua carreira merece ser discutida. Walsh (2012) relatou que mesmo mulheres com fortes aspirações de carreira, podem abandonar seu trabalho, pela dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal, fazendo com que haja esse retardamento ou abnegação da vida pessoal por algumas, realidade que pode ser melhorada a partir de debate e construção de políticas relacionadas as mulheres, sejam empresariais ou públicas, aproveitando as potencialidades desses talentos femininos.

4.2.3 Tempo e atividades

Na tabela 4 denota-se a relação das respondentes com relação ao tempo e suas atividades, horas diárias dedicadas ao trabalho, aos filhos, seu tempo nesta empresa e no cargo atual.

Tabela 4 - Tempo e atividades

Característica	N	Percentual válido
Tempo no trabalho		
8 - 10 horas	28	45,2%
Até 8 horas	18	29,0%
10 - 12 horas	11	17,7%
Mais de 12 horas	5	8,1%
Total	62	100,0%
Tempo com filhos		
Não tenho filhos	30	48,4%
3 - 4 horas	11	17,7%
Mais de 4 horas	10	16,1%
1 - 2 horas	8	12,9%
Até 1 hora	3	4,8%
Total	62	100,0%
Tempo de empresa		
De 03 a 05 anos	25	40,3%
De 05 a 10 anos	15	24,2%
De 10 a 20 anos	7	11,3%
Mais de 20 anos	7	11,3%
De 6 meses a 01 ano	4	6,5%
De 01 a 03 anos	2	3,2%
Há menos de 6 meses	2	3,2%
Total	62	100,0%
Tempo no cargo atual		
De 03 a 05 anos	22	35,5%
De 01 a 03 anos	16	25,8%
De 05 a 10 anos	9	14,5%

De 10 a 20 anos	5	8,1%
De 6 meses a 01 ano	4	6,5%
Mais de 20 anos	4	6,5%
Há menos de 6 meses	2	3,2%
Total	62	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 4, identifica-se que, entre as respondentes, 29% seguem o limite de 8 horas diárias regular da legislação trabalhista brasileira. Entretanto, o restante, 71%, extrapolam esse período no trabalho com a maior parte das respondentes passando de 8 a 10 horas diárias no trabalho (45,8%), 17,7% de 10 a 12 horas e 5 respondentes (8,1%) dedicam mais de 12 horas diárias ao trabalho.

A respeito do tempo com filhos, destaca-se que cerca de metade das respondentes não possuem filhos (48,4%). Apenas 3 respondentes (4,8%) dedicam até uma hora no cuidado aos filhos, a maioria das participantes que possuem filhos, dedicam entre três e quatro horas no cuidado aos filhos (17,7%), mais de quatro horas (16,1%) e entre uma e duas horas (12,9%). Evans (2014) também encontrou esta realidade para as mulheres no mundo ocidental, de que as mulheres estão se casando mais tarde, tendo menos filhos e dedicando mais tempo para a carreira.

Com relação ao tempo de empresa no sentido de período de continuidade em anos, a maioria está na mesma empresa há mais de três anos. Apenas seis respondentes estão até três anos na sua empresa atual. A maioria está entre três e cinco anos (40,3%) e entre cinco e dez anos (24,2%). Quanto ao cargo atual, a maioria está em seu cargo atual há um tempo recente, 35,5% estão de três a cinco anos na mesma função, enquanto 25,8% estão de um a três anos no mesmo cargo.

4.3 ESTRATÉGIAS E AÇÕES DAS MULHERES PARA ROMPER O TETO DE VIDRO

Analisa-se nesta etapa as questões propositivas com possíveis ações indicadas pelas mulheres gestoras, que as mesmas entendem que poderiam melhorar a realidade do teto de vidro e diminuir as barreiras existentes de acesso a mulheres a cargos de gestão.

Com base nas respostas das mulheres gestoras, utilizando o *software Atlas.Ti* para categorização foram identificadas algumas estratégias e ações que as mulheres podem tomar individualmente e com sua família. As estratégias destacadas pelas respondentes estão relacionadas principalmente com a educação, mas de diferentes óticas. As principais estratégias e ações são destacadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Estratégias e ações das mulheres que podem contribuir para a quebra do teto de vidro

Estratégias e ações	Discussão pelas mulheres gestoras
Educação e instrução na base familiar	*"Acho que a formação familiar e escolar que permita a mulheres a desenvolverem suas potencialidades em pé de igualdade com os homens"*. (Respondente 62)
Mudança cultural e social	*"A sociedade machista e o patriarcado não aceitam a desigualdade de gêneros como uma realidade. Esse é o maior desafio que as mulheres enfrentam em suas carreiras, pois as barreiras são tão invisíveis que muitas vezes nem elas enxergam e acreditam única e exclusivamente na meritocracia, sem visualizar as limitações impostas pela sociedade"*. (Respondente 15)
Acordos com a família - Sobre as responsabilidades domésticas e familiares	*"Aceitação da própria família, pois muitas vezes a mulher é criticada por priorizar a carreira e a resistência do alto escalão em dar essas oportunidades às mulheres" (Respondente 15). "Maior contribuição dos homens nas atividades domésticas e criação dos filhos"*. (Respondente 32)
Qualificação profissional	*"O próprio nível de preparação e desenvolvimento da pessoa. Da minha experiência, mesmo numa cultura machista, quando a mulher sabe "vender-se" e colocar as suas ideias, não tem preconceito que barra o seu caminhar na organização, porque o retorno, o resultado é certo!"*. (Respondente 58)
Competência e resultados para legitimidade	*"Investir na formação, "vender" adequadamente suas competências, não deixando que outros assumam (tomem pra si) os resultados de seu trabalho"*. (Respondente 5)
Estilo de liderança adequado ao grupo	*"O estilo de liderança deve ser adequado a maturidade da equipe liderada. Não há receita para bolo, tem que conquistar a confiança da equipe com conhecimento, atitudes de exemplo, etc."*. (Respondente 38)
Autoconfiança feminina sobre suas capacidades	*"Autoconfiança dela própria, impondo-se por sua competência"*. (Respondente 5) *"Autoconfiança, saber que é capaz, muitas vezes ela própria se boicota"*. (Respondente 46) *"Autoestima, capacidade de negociação {...}, vontade de pagar o preço"* (Respondente 44).
Empoderamento feminino e busca por desafios	*"O posicionamento da mulher perante a vida, faz toda a diferença. A capacidade de influenciar da mulher é fantástica! Se ela souber o que quer para a vida pessoal e carreira, articulará um plano e alcançará os resultados almejados"*. (Respondente 58) *"A mulher mostrar-se disponível para os desafios"*. (Respondente 59) *"Postura, ousadia, não ter medo de colocar-se e mostrar-se como competente!"* (Respondente 58)

Fonte: Elaborado pelo autor.

As três primeiras ações evidenciadas no Quadro 5 dizem respeito a Educação e instrução na base familiar, mudança cultural e social e acordos com a família a respeito das responsabilidades domésticas e familiares.

Sobre a educação familiar, uma respondente colocou que há falta de conscientização e que o problema maior seria justamente na educação familiar sobre os papéis identificados para a mulher e para o homem, segundo a mesma.

> *a mulher já é criada para cuidar da casa, do marido e dos filhos. Se cada uma de nós ensinasse nossos filhos a limpar a casa, fazer comida, lavar a roupa e mostrar*

> *que não existe diferença entre homens e mulheres seria um bom caminho. Pois as organizações são reflexos do que cada um aprende em casa* (Respondente 17)

Por outro lado, uma respondente pontua que teve uma experiência positiva de incentivo em sua família e que isto lhe deu confiança para buscar a carreira que mais lhe agradasse.

> *Meus pais nunca me limitaram e sempre incentivaram a independência financeira e emocional dos filhos e filhas na mesma proporção. Isso me deu confiança para testar meus limites e buscar a carreira que mais me agradasse* (Respondente 15).

A educação no âmbito familiar, incentivo na mesma proporção para meninas e meninos poderem explorar suas capacidades e a ressignificação do papel da mulher e do homem na família e na sociedade, serve para que meninas e meninos possam compreender que não existem limitações lógicas para nenhum dos gêneros e, com isso, torne-se possível encorajar e dar as condições para que as futuras mulheres possam realizar as atividades que mais se aproximem de suas capacidades e desejos, sem limitações. Estas ações com relação a educação na família e na sociedade produziria uma mudança cultural e social na forma como a mulher é enxergada tanto pelos homens como por elas mesmas, independente das funções que possam assumir na sociedade. Pontos destacados também por Nekhili e Gatfaoui (2013).

Como medida a curto e médio prazo são destacados os acordos com a família, principalmente a respeito das atividades domésticas e familiares, sendo ressaltada a compreensão e respeito da família com o seu trabalho e de seu companheiro para a responsabilidade compartilhada com as funções da vida privada, denotada por Coutinho e Coutinho (2011). Já que a falta de aceitação da família, de que a mulher tem uma carreira, é algo frequente. Uma alternativa para isso, segundo uma das respondentes é "não deixar que outros se imponham e diminuam o seu trabalho".

Neste sentido, recorrentemente as respondentes afirmaram que debates devem ser realizados na educação básica do sistema escolar e familiar para que as tarefas domésticas e expectativas sobre a figura da mulher e mãe seja revista dentro da dinâmica familiar. Esta proposta de discussão aberta com a família sobre estas responsabilidades também é denotada por Boone *et al.* (2013) em seu estudo que entrevistou 99 líderes da indústria hoteleira de diferentes países do mundo, também encontrando com suas entrevistadas, estas atitudes como importantes para a igualdade de condições para mulheres e homens ascenderem a cargos de gestão.

Com relação a educação técnica, estratégias ressaltadas como Qualificação profissional e Competência e resultados para legitimidade são pontos destacados pelas mulheres gestoras, como estratégias que as mulheres que queiram ser gestoras podem buscar,

confirmando os achados de Liu (2013), a partir das entrevistas com gestoras chinesas. Conforme apontamento das respondentes, a busca constante por qualificação profissional pela mulher, é um fator que a deixará mais preparada e capacitada para os processos de promoção e atribuições exigidas pelas empresas. Contudo, as mulheres já fazem isso e mais que os homens e ainda assim tem menos oportunidades como aponta Chávez e Rios (2014). Portanto, a qualificação profissional e busca por competência é uma estratégia que deve ser tomada para obter legitimidade perante a empresa, gestores e subordinados, entretanto, não encarada como a única ação a ser tomada pelas mulheres, confiante em um sistema de promoção meritocrático, já que não é assim que o processo funciona na maior parte dos casos, como apontam as mulheres gestoras entrevistadas, mas sim como uma ação basilar que possibilita a capacidade técnica necessária para a promoção a um cargo de gestão.

Atuar com o estilo de liderança adequado àquele grupo e momento da empresa em que está atuando é apontado como algo necessário para o sucesso da liderança feminina. Algumas gestoras colocaram que em suas experiências, as mulheres que adotaram o estilo mais duro e direto, obtiveram melhores resultados, já outras pontuaram que o estilo de liderança que prioriza a comunicação e participação ativa dos subordinados, deveria ser o estilo adotado por homens e mulheres e que em sua empresa teve melhores resultados. Demonstrando que não há um consenso entre as respondentes quanto ao estilo, se deve ser usado o direto, duro e factual ou o transformacional. De todo modo, pontuaram que a mulher não tem que se modificar a um padrão masculino, mas sim ao tipo de empresa e função. Na China, Liu (2013) destaca que as mulheres no geral têm um estilo de liderança que estimula a participação e colaboração e este é um estilo que pode ser melhor aproveitado pelas empresas.

A autoconfiança feminina sobre suas capacidades e o empoderamento feminino e sua busca por desafios são características que, segundo as respondentes, as mulheres podem se utilizar para alcançar seus objetivos. As respondentes destacaram também que as mulheres devem acreditar em si, não se acomodar nos cargos em que estão e que podem atuar em cargos de gestão tanto quanto os homens. Estes apontamentos coincidem com os achados de Liu (2013) com mulheres gestoras chinesas, denotando ser este um desafio para as mulheres, tanto no Brasil, como na China.

A respeito do empoderamento feminino e busca por desafios, as participantes demonstraram que as mulheres devem se conhecer e refletir sobre suas possibilidades. E que podem aproveitar-se de suas habilidades de comunicação, empatia, profissionalismo, ousadia e competência para encarar os desafios. Dent (2016) denota que um bom nível de autoconsciência é um dos principais fatores de sucesso da carreira, e que as mulheres

precisam conhecer bem seus valores, pontos fortes e fracos, trabalhando com eles e acreditando em suas capacidades, buscando aproveitar as oportunidades que possam aparecer na empresa.

4.4 PRÁTICAS DE GESTÃO A SEREM TOMADAS PELAS EMPRESAS, QUE SOB A PERCEPÇÃO DAS MULHERES GESTORAS PODERIAM CONTRIBUIR PARA A QUEBRA DO TETO DE VIDRO

Nesta seção apresentam-se os apontamentos das mulheres gestoras participantes do estudo a respeito de práticas de gestão que as empresas podem tomar para contribuir para a quebra do teto de vidro. As práticas destacadas pelas respondentes são políticas, programas, ações pontuais e campanhas que as empresas podem desenvolver e/ou participar para oportunizar boas condições de trabalho e de ascensão para mulheres e homens, na sua empresa e na sociedade. Estas práticas estão destacadas no Quadro 6 e são discutidas nos parágrafos a seguir.

Quadro 6 – Práticas de gestão promovedoras da igualdade de gênero em cargos de gestão

Estratégias pelas empresas	Discussão pelas mulheres gestoras
Normatização dos critérios de promoção	*"Empresas com planos de carreira e regras claras de ascensão".* (Respondente 62); *"Formalizar normas, habilidades e capacidades que devem ser desenvolvidas para a ascensão e rankeamento transparente através de concorrência igualitária".* (Respondente 2); *"Plano de carreira consolidado* (Respondente 11)".
Política de treinamento, fortalecimento e formação de talentos dentro da empresa	*"Que as empresas forneçam ferramentas para o empoderamento feminino".* (Respondente 61); *"Treinamento e ações com dinâmicas comuns a ambos os gêneros, avaliações conjuntas".* (Respondente 29); *"Mulheres devem buscar treinamento de lideranças, não se sentirem inferiores e os direitos de apoio a família igualitário".* (Respondente 31)
Conscientização dos benefícios da diversidade na gestão para a empresa	*"Minha experiência em multinacional por 24 anos, foi trabalhar para promover mulheres a cargos de gestão. As multi-competências e facilidade em administrar muitos assuntos simultaneamente com ponderação e amorosidade, eram fatores de sucesso para o alcance de resultados. Por isso a meta era aumentar as mulheres em todos os níveis de gestão da organização".* (Respondente 58)
Igualdade salarial	*"a diferença de salários é muito grande e as responsabilidades são as mesmas".* (Respondente 22); *"Salários igualáveis para mesmo cargo independente de gênero".* (Respondente 40); *"As maiores diferenças são as salariais"*; (Respondente 8)
Flexibilidade da gestão e de horários	*"a não flexibilização no horário de trabalho em especial quando a mulher está em período de amamentação. O afastamento da maternidade, acredito sim ser um dos maiores entraves para promoção. O potencial feminino é igual ou superior ao do masculino na gestão".* (Respondente 8)

Auxílio-creche ou Creche vinculada a empresa	*"Maior acesso a creches inclusive dentro das empresas"*. (Respondente 44); *"é preciso creche/escolas/apoio para as mães nas empresas"* (Respondente 59); *"Cada empresa ou grupos de empresas deveriam ter creche para que os filhos ficassem próximos as mães"*. (Respondente 25)
Legislação que possibilite igualdade de gênero em cargos de gestão	*"O estabelecimento de número de mulheres com chefia nas empresas"* (Respondente 26); *"Legislação de equidade efetiva"*. (Respondente 49); *"Legislação que imponha um percentual de igualdade"*. (Respondente 29)
Aumento do tempo na licença-paternidade	*"Responsabilidade igual com a família e direitos de licença paternidade"*. (Respondente 46); *"Licença paternidade mesmo período da licença maternidade"* (Respondente 23).
Programa de apoio a igualdade de gênero	*"Aceitação de que o teto de vidro existe e precisa ser discutido"*. (Respondente 15); *"Monitoramento de ações preconceituosas das empresas em processos de ascensão"* (Respondente 54); *"debates na organização sobre a mulher e autoridade no ambiente de trabalho"*. (Respondente 40)
Combate ao assédio moral e sexual	*"Punições mais efetivas (rápidas) quanto ao assédio moral e sexual, independente do cargo ou gênero do (a) agressor (a)"*. (Respondente 5); *"Ações de respeito às diferenças e ações contra o assédio sexual e moral."* (Respondente 45)

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, pelos depoimentos transcritos no Quadro 6, que as mulheres gestoras demarcaram que um plano de carreira consolidado e a normatização dos critérios de promoção na empresa, com clareza e formalização das habilidades e capacidades necessárias para ascender a cargos de gestão na empresa possibilitaria uma concorrência mais igualitária com relação ao gênero. De acordo Liu (2013), para as gestoras chinesas quebrar o teto de vidro e suas barreiras, exige das empresas que seus métodos de recrutamento e promoção sejam objetivos e justos, com regras claras, para que a partir desse estabelecimento dos critérios de promoção, mulheres e homens poderiam adquirir tais habilidade e capacidades destacadas, caso queiram ocupar um cargo de gestão. Dent (2016) também percebeu que para o Reino Unido, a estruturação de um plano de carreira e clareza nos critérios de promoção, que identifique áreas-chave para o desenvolvimento, podem possibilitar maior igualdade de gênero nas condições de promoção a cargos de gestão.

Neste sentido, Liu (2013, p. 489) denota que, na China, "as empresas não oferecem mecanismos para as mulheres adquirirem as habilidades e capacidades de liderança", o que também é percebido pelas mulheres gestoras no Brasil. A necessidade de uma política de treinamento, fortalecimento e formação de talentos na empresa, no sentido de desenvolver as lideranças da empresa, pode possibilitar para mulheres e homens interessados nesta função, terem as ferramentas para seu desenvolvimento e consequentemente da empresa. As gestoras respondentes também denotaram que estas políticas de treinamento devem perceber as

particularidades de cada grupo, principalmente das mulheres, já que são as que estão em menor percentual na gestão das empresas.

As condições de desenvolvimento das capacidades de liderança, clareza dos critérios de promoção e as outras práticas de gestão destacadas no Quadro 6 podem fazer com que as empresas aproveitem melhor das potencialidades das mulheres referentes a gestão e isto traga melhores resultados a longo prazo para as empresas.

> *Tive a experiência da busca por aumentar o número de mulheres em cargos de gestão, em função de suas habilidades e competências que alavancavam resultados* (Respondente 58).
>
> *Na região em que atuo as mulheres exercem liderança em vários setores, são respeitadas e admiradas por suas equipes e contribuem significativamente para o crescimento e desenvolvimento da comunidade* (Respondente 18).
>
> *A diversidade ajuda a mudar alguns conceitos e crenças na empresa, pois com a chegada das mulheres engenheiras, advogadas e administradoras trouxe uma melhor valorização das mulheres no mercado de trabalho* (Respondente 24).

As respostas destas gestoras, tanto a dessas três, como a destacada no quadro 6, demonstram a percepção do quanto a diversidade na gestão pode trazer melhores resultados para as empresas e para futuras líderes mulheres, já que além de possibilitar melhores resultados, no sentido da gestão e ações pontuais das empresas, com a representatividade, outras mulheres se percebem como capazes de atuar nos níveis mais altos da gestão, bem como para as outras pessoas, sejam elas: outros gestores, subordinados ou familiares; que mulher atuando em cargo de gestão é tão possível quanto é para os homens. Evans (2014) também encontrou na França relatos sobre a melhora dos resultados organizacionais das empresas que tiveram uma maior diversidade entre as lideranças, já que a autora identificou em seu estudo que as líderes mulheres tinham maior proximidade com o estilo de liderança transformacional e estimulavam uma maior participação e coesão da equipe gerida.

A conscientização destes benefícios para a empresa, que a diversidade na gestão pode trazer e com isso o compromisso por parte da alta administração das empresas com tal política, também é algo destacado por Liu (2013), sendo este um desafio percebido, tanto para as empresas no Brasil, como para as da China. Bibi (2016) identificou nas empresas paquistanesas, que o não desenvolvimento das políticas de igualdade de gênero nas empresas e desenvolvimento das potencialidades dos funcionários, considerando a diversidade, afeta negativamente a eficácia e eficiência organizacional, já que algumas funcionárias por não se sentirem valorizadas, decidem sair da organização ou não conseguem trabalhar com todo o potencial e produtividade que tem.

Com relação a igualdade salarial no que tange ao gênero no trabalho, as gestoras brasileiras trouxeram situações vivenciadas em que houveram diferenças salariais de gênero, em empresas que trabalharam, sendo este um cuidado que as empresas devem ter, principalmente quando são funcionários que tem as mesmas responsabilidades na organização.

Esta realidade da desigualdade de gênero salarial tem sido identificada em vários países do mundo e se agravam com o aumento do nível salarial, evidenciados por estudos estatísticos e de percepção na Colômbia (CHÁVEZ; RIOS, 2014), China (XIU; GUNDERSON, 2012), Espanha (SCICCHITANO, 2014), Maurícia (TANDRAYEN-RAGOOBUR; PYDAYYA, 2015), 12 países latino-americanos (CARILLO; GANDELMANN; ROBANO, 2014), Inglaterra (GEILER; RENNEBOOG, 2015), onde as CEOs recebem similar aos CEOs masculinos, entretanto as gestoras executivas de alto escalão de um setor, como por exemplo, o setor financeiro da empresa, tem remuneração cerca de 23% menor do que seus iguais que são homens. No Líbano, com empresas do setor bancário uma mulher ganha cerca de 76% do que um homem ganha nos bancos Libaneses (HEJASEA; DAH, 2014), sendo um fator que interfere também na desvalorização do trabalho destas mulheres, interferindo também na autoconfiança das mesmas com seu trabalho em vários países do mundo, incluindo o Brasil.

As respondentes deste estudo relataram que a flexibilidade da gestão quanto a lidar com as diferenças de gênero e quanto a flexibilidade de horários são práticas que podem possibilitar que a mulher possa realizar suas tarefas profissionais e externas de modo mais harmônico. Gestores que visualizem as dificuldades do outro, permitem desmistificar preconceitos e geram maior empatia pelo outro. Estas questões são ainda mais pertinentes com as mulheres que são mães, principalmente no período inicial do pós-parto.

Uma medida que algumas empresas têm buscado e que as gestoras também indicaram foi o auxílio-creche ou creche vinculada a empresa, o que faria, com que a mulher permanecesse maior tempo na empresa e atuasse com maior tranquilidade em sua função na organização. Estas práticas também são percebidas por Evans (2014) na França, em seu estudo, a autora aponta que condições como cuidados infantis, creches, horário flexível e trabalho remoto têm sido utilizados por empresas francesas e isso tem oferecido condições para que as mulheres mantenham suas carreiras ativas e as empresas retenham e desenvolvam aquele talento em sua entidade.

Do ponto de vista legal e normativo, algumas respondentes indicaram a necessidade de legislação por parte do estado ou normas internas de RH por parte das empresas que

promovam a igualdade de gênero nas condições para atuação em cargos de gestão. Algumas indicações apontaram apenas a necessidade desta ferramenta e outras respondentes foram mais objetivas, descrevendo que seria necessária a delimitação de um percentual mínimo de mulheres atuando nos cargos de gestão de alto escalão da empresa. Preocupação também encontrada no estudo de Lazzaretti *et al.* (2013) realizado no Brasil, com empresas atuantes na BM&FBovespa, que trazia a reflexão sobre a adoção de legislação de cotas mínimas para aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração.

Tratando nesse âmbito de legislação e normas empresariais, uma proposta específica foi relatada por diversas respondentes, que foi a do aumento do tempo da licença-paternidade, vinculada a uma relação com a licença-maternidade, pois o fato da responsabilidade pela criação dos filhos recair culturalmente e legalmente sobre a mulher, colocaria as mesmas em situação desfavorável quanto a suas carreiras em comparação aos homens.

> *Igualar a homens 4 meses por exemplo, daí não sairíamos em desvantagem na hora de ter filhos* (Respondente 46).

Esta realidade identificada pela respondente, também é encontrada na Inglaterra, no estudo de Geiler e Renneboog (2015), em que apontam que o casamento e a parentalidade afetam as carreiras das mulheres em uma extensão muito maior do que aos homens. Neste sentido, o aumento da licença-paternidade, ocorrendo em um período diferente do feminino poderia possibilitar uma maior responsabilidade dos pais na criação dos filhos e impactar menos na carreira das mulheres que se tornam mães.

Um programa interno da empresa de apoio a igualdade de gênero é uma política empresarial que fora destacada como ferramenta que consolide e atue na conscientização dos gestores e demais colaboradores da empresa, bem como gerenciamento de situações de discriminação de gênero. Primeiramente reconhecendo a existência do teto de vidro e buscando combatê-lo através de cursos, debates e outras ações que desmitifique a figura da mulher na empresa, tanto para os homens como para as mulheres.

> *Importante destacar que mulheres também selecionam homens para os cargos mais altos (recrutadoras, conselheiras, etc.). Ou seja, machismo não está apenas nos homens.* (Respondente 44).

> *Muitas vezes a mulher é vista como sentimental e que não suporta a pressão do cargo.* (Respondente 15).

> *A falta de possibilidades de erro em decisão que em homens são "aceitáveis"* (Respondente 40).

A existência desse machismo cultural, acaba gerando uma falta de compreensão das chefias sobre a figura da mulher, aliada a uma visão de que a mulher é o sexo frágil, constitui-se como um fator limitante, bem como a pressão sobre as mulheres no sentido de seus erros não serem tão aceitos quanto o dos homens. Estas visões sobre a figura da mulher e tratamento com as mesmas, apontam a necessidade do desenvolvimento de políticas específicas de gênero de acordo com as necessidades de ambos os sexos, sendo estas, práticas a serem desenvolvidas por este programa. Esta percepção também é um resultado encontrado por Bibi (2016), que alerta também para a implementação adequada destas políticas e que deve ser feito um monitoramento contínuo, reforçando o programa como algo de longo prazo na organização.

> *Para que os gestores e funcionários saibam como lidar com as mulheres de forma franca e melhore, e para que os colegas e gestores nos percebam, não apenas como "secretárias" e sim também como especialistas e possíveis líderes.* (Respondente 12).

Os apontamentos das gestoras respondentes desta pesquisa sobre a necessidade desse tipo de política na empresa de forma interna, se aproxima também dos achados de Pinnington e Sandberg (2013) em firmas de advocacia na Austrália, que afirmaram sobre a importância dos funcionários da empresa como um todo e especialmente os do setor de RH, se especializarem na prática da gestão da diversidade e serem apoiados pela alta administração para um debate e construção de práticas relacionadas a igualdade de oportunidades e ofereça práticas de trabalho flexíveis.

As gestoras demarcaram que oportunizar vivências desafiadoras para as mulheres é fundamental, sendo esta uma tarefa da empresa e da mulher, já que recorrentemente afirmaram que esse processo de tomada de consciência e mudança cultural passa por ambos.

Um dos tópicos de ação deste programa seria o combate ao assédio moral e sexual nas empresas, que trate deste, na prevenção e após ocorrido, como ouvidoria, como forma de dar maior tranquilidade para que mulheres e homens possam exercer seu trabalho. Dessa forma a relação de gestora ou gestor com seus funcionários poderá ser mais voltada a empresa e aos objetivos da entidade, e tanto gestor (a) como funcionário (a) poderão fazer contato para que o funcionário desenvolva suas atividades e tenha confiança em buscar ou ser buscado pelo seu gestor e, conforme aponta Dent (2016), esta sej-a uma ação voltada sobre as tarefas da empresa e possibilite o desenvolvimento das potencias e de novas habilidades.

4.5 COMO OS FATORES DO TETO DE VIDRO TEM IMPACTADO NA CARREIRA DAS MULHERES NO BRASIL

4.5.1 Análise fatorial exploratória

Com a identificação dos principais fatores do teto de vidro na bibliografia, caracterização da amostra realizada, identificação das ações e estratégias para as mulheres e práticas de gestão que as empresas podem tomar para contribuir para a quebra do teto de vidro. Consolidou-se os fatores formulados a partir da metassíntese realizada a respeito do *glass ceiling* e passou-se a validação do instrumento de coleta de dados quantitativos, aliados aos qualitativos. Esta pesquisa, nesta fase, tem um caráter exploratório no sentido dos testes e validação de um instrumento para análise dos fatores que interferem na promoção feminina a cargos de gestão, bem como na validação dos próprios fatores a partir dos testes descritos a seguir.

Com o propósito de validar o instrumento e os fatores, realizou-se procedimentos básicos indicados por Hair *et al.* (2009) para este fim em pesquisas exploratórias, sendo a Análise Fatorial Exploratória (AFE), a de confiabilidade com o Alfa de Cronbach e a Correlação Item Total Corrigido (CITC). Também foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett que viabiliza verificar a possibilidade de a matriz de correlações exibida no teste ser uma matriz identidade, se o resultado indica que a probabilidade é baixa de ser uma matriz identidade, então elas podem estar correlacionadas. Hair *et al.* (2009) indica para aprovação e execução da análise fatorial e de correlações, significâncias menores que 0,05.

Para que a análise fatorial seja efetiva, faz-se mister verificar se há quantidade de dados significativos para utilizar o método. Nesse sentido, para confirmar a adequação da amostra quanto ao grau de correlação utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que conforme Fávero *et al. (*2009) confronta as correlações simples com as correlações parciais, indicando os valores próximos de um como ideais, sendo este valor próximo de um apontando que os coeficientes de correlações parciais são pequenos, ou seja, que pode-se realizar a análise fatorial.

Os testes relatados foram realizados no *software IBM SPSS Estatistics*, com todos os 38 itens quantitativos dos fatores e relacionando estes itens a cada um de seus fatores previamente identificados, com fim de validar o instrumento e os fatores validados conceitualmente a partir da metassíntese e esclarecidos neste estudo na seção de referencial teórico e metodologia. Contudo ao rodar a AFE, alguns fatores mudaram sua forma e conceito

e alguns itens que inicialmente estavam relacionados a um fator específico acabaram por migrar para outro fator a partir da AFE. Como o fenômeno do teto de vidro envolve estes fatores e boa parte deles estão relacionados e são próximos é compreensível que houvesse essas migrações de itens entre os fatores. Os 38 itens permaneceram na AFE por apresentarem comunalidade adequada com o instrumento.

Dos fatores que foram modificados ou incluídos pela AFE, denota-se: o fator "Cultura – Sociedade", que fora incluído e; o fator "Políticas empresariais e legislação", que surge como uma adaptação do fator "Ausência de políticas empresariais de inclusão".

Os fatores com seus respectivos itens e resultados são demonstrados junto as análises na Tabela 5, sendo estes por ordem demarcada pela AFE: Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; Autoconfiança feminina; Estilos de liderança; Preconceito – estereótipos de gênero; Responsabilidades familiares e domésticas; Cultura – Sociedade; Discriminação; Demografia da direção; Estrutura e cultura organizacional; Políticas empresariais e legislação e; Ausência de respeito, apoio e autoridade.

O método de rotação escolhido foi a Rotação Varimax, com extração pelo método dos componentes principais, que indica uma divisão dos fatores na matriz fatorial.

A Tabela 5 apresenta a sumarização dos resultados obtidos na AFE. Apresentam-se os fatores com suas cargas fatoriais em relação a estrutura completa e ao seu bloco de fator, autovalores (*eingevalue*) dos fatores, percentual de variância da amostra explicada, além dos índices de confiabilidade pelo Alfa de Cronbach e apropriação da amostra com KMO e Bartlett.

Tabela 5 – Análise Fatorial Exploratória – Rotação *Varimax*

Indicadores	Bloco	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Equilibrio entre vida pessoal e trabalho												
q19 - Equilíbrio03 - Já tive ou conheço mulheres que tiveram de abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido a maternidade.	,876	**,810**	,023	,056	-,076	,097	,040	,242	,050	,139	,224	,152
q18 - Equilíbrio02 - Já tive ou conheço mulheres que tiveram dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido à responsabilidade no cuidado aos filhos.	,881	**,793**	,007	,118	-,123	,285	-,013	,069	,014	,047	,053	,041
q17 - Equilíbrio01 - As mulheres não progridem na carreira igual aos homens, pois escolhem priorizar a sua vida pessoal e familiar.	,803	**,790**	-,107	-,060	,180	,062	,126	-,088	,034	-,076	,023	-,195
Autoconfiança feminina												
q24- Autoconfiança03 - Acredito que a sociedade exige mais das mulheres do que dos homens.	,796	-,071	**,806**	,017	-,010	,070	,207	,051	-,044	,098	,032	,139
q25- Autoconfiança04 - Acredito que as empresas exigem mais das mulheres do que dos homens.	,793	-,008	**,793**	,264	,220	-,037	-,042	,152	,040	,022	,100	,042
q22- Autoconfiança01 - Já me senti culpada por não dar o devido cuidado a criação dos filhos.	,754	,042	**,562**	,085	,304	,450	,086	-,026	,031	-,045	,019	-,210
q23- Autoconfiança02 - Já me senti culpada por dizerem que fui negligente com a vida doméstica ou familiar.	,797	,147	**,526**	,197	,097	,495	,185	,133	-,261	,141	,090	-,070
Estilos de liderança												
q35- Respeito02 - Acredito que as vezes as mulheres têm tido dificuldades de obter apoio e autoridade com seus subordinados.	,841	-,021	,096	**,792**	,092	,028	,258	-,086	,196	,108	-,184	,138
q32- Liderança02 - Acredito que o estilo de liderança aberto, que prioriza a comunicação e participação ativa dos subordinados, pode levar a mulher a perder autoridade com relação aos subordinados.	,761	,138	,052	**,713**	,431	,094	-,046	,020	-,096	-,018	-,100	,008
q31- Liderança01 - Sobre os estilos de liderança, acredito que para terem sucesso, as mulheres devem obrigatoriamente adotar o modo direto, duro e factual.	,746	,136	,145	**,686**	,056	,069	-,047	,254	-,187	,174	,346	-,038
q27- Cultura02 - Acredito que existem diferenças de oportunidades para promoção a diretora, gerente ou supervisora, entre homens e mulheres.	,694	,006	,367	**,541**	-,067	,128	,244	,055	,279	,243	-,027	,015
Preconceito - Estereótipos de gênero												
q2 - Preconceito02 - Acredito que existem expectativas mais baixas sobre as mulheres do que aos homens no trabalho.	,862	,032	,092	,069	**,768**	-,016	,025	,095	,286	,153	,093	-,097
q30- Cultura05 - Acredito que as mulheres, por vezes, são excluídas das redes e círculos informais das empresas.	,818	-,109	,239	,148	**,695**	-,084	,224	,179	-,036	,209	-,052	,135
q1 - Preconceito01 - Acredito que ainda exista preconceito com as mulheres no momento de escolha de uma diretora, gerente ou supervisora.	,867	,009	,202	,197	**,622**	,220	,074	,286	,252	,017	,035	,140
Responsabilidades familiares e domésticas												
q12 - Domest.Fam01 - Já tive dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido a responsabilidade com atividades domésticas.	,828	,248	-,083	,098	-,069	**,830**	,045	,102	,136	,036	-,098	-,095
q15 - Domest.Fam04 - Pra mim é difícil conciliar uma carreira com as responsabilidades familiares.	,903	,444	,185	-,006	,051	**,723**	,063	,135	-,022	,013	,089	,053
q13 - Domest.Fam02 - Já tive de abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido a responsabilidade com atividades domésticas.	,797	,391	,274	,004	,277	**,526**	,010	,088	,095	,268	-,096	-,029
q14 - Domest.Fam03 - Conheço mulheres que não se desenvolveram profissionalmente o quanto poderiam devido à responsabilidade com atividades domésticas.	,770	,703	,089	,148	-,090	**,441**	,105	-,050	,083	-,014	-,065	-,032
Cultura - Sociedade												
q3 - Preconceito03 - Já ouvi falatórios e julgamentos negativos quando uma mulher age diferente do padrão feminino com relação a trajes e comportamentos.	,791	,047	,032	-,052	,249	,086	**,817**	,063	,093	,029	,030	,041
q20 - Equilíbrio04 - Acredito que a mulher ainda é tida como a principal responsável pela criação dos filhos.	,862	,249	,128	,189	-,006	,086	**,745**	-,074	,081	,121	,049	,011
q21 - Equilíbrio05 - Acredito que a cultura, de que a responsabilidade principal pela criação dos filhos é da mulher, dificulta sua promoção à diretora, gerente ou supervisora.	,753	,503	,215	,424	,222	,069	**,404**	,103	-,085	,161	-,075	-,031

Discriminação												
q5 - Discriminação01 - Já ouvi ou conheço alguém que ouviu que não era apta a um cargo de gerência por ser mulher.	,861	,239	,259	,039	,170	,243	,166	**,710**	,106	,111	-,043	,105
q6 - Discriminação02 - Já fui ou conheço alguém que já foi prejudicada em um processo seletivo ou promoção pelo fato de ser mulher.	,854	,141	,186	,071	,383	,128	-,134	**,673**	,182	,054	,058	,031
q4 - Preconceito04 - Acredito que a cultura (crenças, valores) é um dos fatores que impactam na promoção da mulher como diretora, gerente ou supervisora.	,603	-,129	-,064	,178	,463	,072	,127	**,503**	-,147	,173	,200	-,066
q7 - Discriminação03 - Acredito que as mulheres que são mães tem menos chances de serem recrutadas ou promovidas em uma empresa do que uma mulher que não seja ou do que um homem que seja pai.	,747	,119	,581	,170	,256	,030	,006	**,415**	,216	,045	-,150	,055
Demografia da direção - diversidade												
q9- Demografia02 - Acredito que o fato de ter mulheres no conselho administrativo/diretoria influencia o período de mandato de mulheres DE/CEOs.	,890	,102	,037	,186	,128	,158	,043	,006	**,809**	,143	,050	,075
q8 - Demografia01 - Acredito que o fato de haver uma maior diversidade (homens e mulheres) entre os tomadores de decisão da empresa aumenta as chances de mulheres serem promovidas a cargos de liderança.	,890	-,038	-,089	-,125	,198	-,002	,167	,256	**,724**	,178	,114	-,054
Estrutura e cultura organizacional												
q10 - Demografia03 - Acredito ser uma tendência que os tomadores de decisão das empresas tendam a nomear pessoas iguais a eles no que tange ao gênero, etnia, orientação religiosa, sexual e valores que o grupo já tenha.	,783	,093	-,092	,065	,128	,124	,046	,098	,302	**,776**	,074	,067
q11 - Demografia04 - Acredito que o fato da diretoria ser majoritariamente masculina afeta negativamente a promoção das mulheres como diretora, gerente ou supervisora.	,847	,068	,291	,201	,291	,130	,148	,016	,352	**,561**	,052	-,066
q26- Cultura01 - Considero que a baixa representatividade feminina como diretora, gerente ou supervisora no Brasil acontece pela falta de oportunidade.	,769	,319	,322	,324	,056	-,124	,186	,094	,150	**,556**	-,220	-,114
q29- Cultura04 - Acredito que uma política de mentoria (treinamento) na empresa poderia contribuir para que mulheres e homens tenham acesso igualitário a promoções e crescimento na empresa.	,399	-,267	,213	-,001	,141	-,005	,039	,053	-,225	**,484**	,216	,327
Políticas empresariais e legislação												
q38- Políticas02 - Acredito que um maior período da licença-paternidade em um momento diferente da licença-maternidade pode ser uma ferramenta de maior contato dos pais com os filhos e busca pela igualdade na responsabilidade da criação.	,746	,131	-,008	-,093	,062	-,052	,149	-,030	,097	,089	**,887**	,025
q36- Respeito03 - Considero ser necessária uma legislação que evidencie uma maior oportunidade para mulheres em cargos de gerência.	,691	,121	,261	,530	,112	,019	-,163	,227	,086	-,114	**,486**	,096
q37- Políticas01 - Acredito que o debate público sobre a igualdade de gênero em cargos de alto escalão pode fazer com que aumente a representatividade feminina como Diretora Executiva.	,793	-,071	,237	,130	-,089	-,070	,562	,436	-,112	,027	**,421**	,035
Ausência de respeito, apoio e autoridade												
q34- Respeito01 - Acredito que o aumento do acesso das mulheres às posições gerenciais enfraquece a desigualdade de gênero em níveis menores na escala de trabalho.	,834	-,041	,006	,018	-,033	-,106	-,006	,052	-,011	,112	,024	**,907**
q33- Liderança03 - Acredito que as mulheres buscam correr menos riscos do que os homens nas decisões empresariais.	,834	,114	,248	,303	,416	,046	,205	-,020	,035	-,251	,029	**,554**
Autovalores (*eingevalue*)		**9,25**	**3,82**	**2,59**	**2,23**	**2,02**	**1,75**	**1,60**	**1,33**	**1,28**	**1,19**	**1,09**
% Variância explicada - Rotada (74,08%)		**24,3%**	**10,1%**	**6,8%**	**5,9%**	**5,3%**	**4,6%**	**4,2%**	**3,5%**	**3,4%**	**3,1%**	**2,9%**
Alfa de Cronbach (instrumento = 0,90)		**0,81**	**0,79**	**0,76**	**0,81**	**0,84**	**0,72**	**0,77**	**0,74**	**0,67**	**0,60**	**0,56**
KMO (Medida de Adequação da Amostra) = 0,60												
Teste de Esfericidade de Bartlet: qui-quadrado = 1406,23 / p: 0,000												

Fonte: Dados da pesquisa.

Na interpretação dos dados, analisou-se inicialmente o instrumento e em seguida passou-se a interpretação de cada fator e seus itens com suas particularidades.

Os resultados apontam através do teste KMO que tem-se uma amostra com tamanho adequado ao expressar um índice de KMO de 0,604, classificado por Hair *et al.* (2009) como aceitável, já que se enquadra entre 0,5 e 0,7. Com relação ao teste de esfericidade de Bartlett indica que as correlações da amostra desta pesquisa são suficientes, já que o nível de significância é de 0,000, ou seja, menor do que 0,05, como sugere Hair *et al.* (2009). Os fatores extraídos são explicados pelos autovalores encontrados no método de componentes principais. A variância explicada com estes fatores é de 74,08%, com o primeiro fator "Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho" explicando 24,3% do instrumento, o que já é previsto já que como aponta Hair *et al.* (2009), o primeiro fator tende a ser um fator geral com quase toda variância e explicando a maior quantidade de variância. Quanto a unidimensionalidade, avaliou-se a comunalidade das variáveis, na qual todas as que permaneceram no instrumento para a análise apresentam índices superiores a 0,5, com apenas dois itens estando na casa de 0,5 para cima, os demais se encontram na casa de 0,6 para cima, demonstrando serem adequados para a explicação deste estudo, conforme definem Hair *et al.* (2009).

Quanto a validade do instrumento, Hair *et al.* (2009) denotam que, quanto mais próximo de um forem os valores de Alpha, maior será a confiabilidade das escalas. Este estudo apresentou um índice de Alfa de Cronbach de 0,904 para o instrumento, demonstrando sua validade quanto a este teste utilizando esse conjunto de variáveis. Quanto aos fatores, apresentou um Alfa de Cronbach médio de 0,74, variando entre 0,84 no caso do fator "Responsabilidades familiares e domésticas" e 0,56 para "Ausência de respeito, apoio e autoridade". Com estes valores de Alfa e das comunalidades entre os itens, denota-se que este instrumento está adequado para esta análise e para estudar este tema em estudos posteriores utilizando-o com estes fatores.

Todos os itens estão adequados conforme a AFE em seus fatores, com a menor carga encontrada na validade discriminante sendo a do item q21 ou questão 21 (0,404) do fator Cultura - Sociedade e mais alta com q34 (0,907) do fator Ausência de respeito, apoio e autoridade, contudo, mesmo estas com menores cargas apresentam cargas aceitáveis na validade convergente na AFE por bloco. Todos os itens apresentam carga fatorial acima de 0,3, o que por Hair *et al.* (2009) seria o mínimo aceitável para um item poder ser validado. Confirmam-se também na validade convergente na AFE por bloco na qual apresentam alta comunalidade ou aceitável (> 0,50) e correlação (> 0,50).

Os fatores são interpretados utilizando os estudos identificados do aporte bibliográfico elencado no referencial teórico sobre o *glass ceiling,* relacionando ao fenômeno em si com os fatores em conjunto e a seus fatores individualmente. Inicia-se tratando dos fatores por ordem de demarcação da AFE, começando pelo fator "Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho" e concluindo com "Ausência de respeito, apoio e autoridade".

Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho: Este fator foi o que apresentou maior autovalor e variância explicada, confirmando as variáveis deste. Suas cargas fatoriais foram altas e dentre os construtos a que estiveram mais próximas com q19 (0,810), q18 (0,793) e q17 (0,790) confirmando a validade discriminante do construto. Com relação a validade convergente, também se confirma com q19 (0,876), q18 (0,881) e q17 (0,803). Com alta confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,81, autovalor de 9,25 e a explicação da variância do instrumento em 24,3%. Demonstrando que este fator é o que mais explica este instrumento com sua alta variância explicada e autovalor.

Autoconfiança feminina: As variáveis deste fator apresentaram altas cargas fatoriais q24 (0,806), q25 (0,793), q22 (0,562) e q23 (0,526) confirmando a validade discriminante do fator. Com relação a validade convergente, também se confirma com q24 (0,796), q25 (0,793), q22 (0,754) e q23 (0,797). Com alta confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,79, autovalor de 3,82 e a explicação da variância do instrumento em 10,1%. Seguindo os critérios de Hair *et al.* (2009), tem-se um bom resultado para este fator.

Estilos de liderança: Este fator já é um dos fatores que tem alteração a partir de seus itens e tem questões demarcadas a ele que, inicialmente seriam de outros fatores. Estas questões q35 e q27, ao se juntarem as outras de liderança foram analisadas conceitualmente e ao perceber a similaridade e proximidade conceitual com a abrangência do fator, fora demarcado no mesmo, como a AFE realizou. As variáveis deste fator apresentaram altas cargas fatoriais q35 (0,792), q32 (0,713), q31 (0,686) e q27 (0,541) confirmando a validade discriminante do construto. Com relação a validade convergente, também se confirma com q35 (0,841), q32 (0,761), q31 (0,746) e q27 (0,694). Com ótima confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,76, autovalor de 2,59 e a explicação da variância do instrumento em 6,8%. Demonstrando um bom resultado para este construto.

Preconceito – estereótipos de gênero: As variáveis deste fator apresentaram cargas fatoriais boas e próximas com q2 (0,768), q30 (0,695) e q1 (0,622) confirmando a validade discriminante do fator. Com relação a validade convergente, também se confirma com q2 (0,862), q30 (0,818) e q1 (0,867). Com alta confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de

0,81, autovalor de 2,23 e a explicação da variância do instrumento em 5,9%. Demonstrando um bom resultado para este fator.

Responsabilidades familiares e domésticas: As variáveis deste fator apresentaram cargas fatoriais divididas basicamente em dois polos com os itens q12 (0,830) e q15 (0,723) com maiores cargas e proximidade e o outro polo com q13 (0,526) e q14 (0,441) com menores cargas, de toda maneira, ambas confirmam a validade discriminante do fator. Com relação a validade convergente, essa diferença encontrada na discriminante não é encontrada, com os quatro itens com cargas altas e próximas, com q12 (0,828), q15 (0,903), q13 (0,797) e q14 (0,770), demonstrando ligação entre os itens como mesmo fator. Com ótima confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,84, autovalor de 2,02 e a explicação da variância do instrumento em 5,3%. No geral, bons resultados para este fator.

Cultura - sociedade: Este é um fator novo, considerando os previstos inicialmente para a pesquisa, embora conceitualmente se relaciona com todos os outros. Suas variáveis apresentaram cargas fatoriais altas e próximas para q3 (0,817) e q20 (0,745), mas recebe também o item q21 (0,404), que embora não tenha uma alta carga fatorial para este fator, conceitualmente se enquadra neste com palavras-chave em sua frase e que ainda assim são aceitas por Hair *et al.* (2009) no quesito carga fatorial, confirmando a validade discriminante do fator. Com relação a validade convergente, também se confirma com q2 (0,862), q30 (0,818) e q1 (0,867). Com boa confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,72, autovalor de 1,75 e a explicação da variância do instrumento em 4,6%. Demonstrando um bom resultado para este fator.

Discriminação: As variáveis deste fator apresentaram altas cargas fatoriais com q5 (0,710), q6 (0,673), q4 (0,503) e q7 (0,415) confirmando a validade discriminante do fator. Com relação a validade convergente, também se confirma com q5 (0,861), q6 (0,854), q4 (0,603) e q7 (0,747). Com ótima confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,77, autovalor de 1,60 e a explicação da variância do instrumento em 4,2%. Demonstrando um bom resultado para este fator.

Demografia da direção – diversidade: As variáveis deste fator, apesar de serem apenas dois itens, apresentaram altas e próximas cargas fatoriais q9 (0,809) e q8 (0,724) confirmando a validade discriminante do fator. Com relação a validade convergente, também se confirma com valores até mesmo iguais de q9 (0,890) e q8 (0,890). Com boa confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,74, autovalor de 1,33 e a explicação da variância do instrumento em 3,5%. Demonstrando um bom resultado para este fator.

Estrutura e cultura organizacional: Neste fator vale destacar que dois de seus itens iniciais se confirmam para o mesmo, mas se somam dois itens que inicialmente seriam do fator Demografia da direção – diversidade, contudo, conceitualmente os itens estão relacionados diretamente a estrutura e cultura organizacional das empresas, tanto no sentido de haver uma tendência dos tomadores de decisão tendam a nomear pessoas iguais a eles com relação as características demográficas, como pelo fato da diretoria ser majoritariamente masculina afetar negativamente a promoção de mulheres a cargos de gestão, confirmando os apontamentos da reprodução homossexual de Kanter (1977) para estas decisões de valorização de pessoas com as mesmas características dos gestores, não apenas no sentido de forma de trabalho, como também em fatores intrínsecos as pessoas como gênero, raça e orientação sexual. As variáveis deste fator apresentaram adequadas cargas fatoriais com q10 (0,776), q11 (0,561), q26 (0,556) e q29 (0,484) confirmando a validade discriminante do fator. Com relação a validade convergente, também se confirma com q10 (0,783), q11 (0,847), q26 (0,769) e q29 (0,399), apesar deste último item apresentar baixa carga, ainda está no nível de aceitável, aceito por Hair *et al.* (2009), já que se encontra acima de 0,3. Com boa confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,67, autovalor de 1,28 e a explicação da variância do instrumento em 3,4%. Demonstrando um bom resultado para este fator.

Políticas empresariais e legislação: As variáveis deste fator apresentaram-se inicialmente juntas, mas em dois polos, por um lado, tem-se o fator com a segunda maior carga da validade discriminante do documento, no caso da q38 (0,887), por outro apresenta apenas adequadas cargas com q36 (0,486) e q37 (0,421), embora ambas se confirmem neste fator na validade discriminante. Com relação a validade convergente, já se apresentam de forma mais próxima e com boas cargas de q38 (0,746), q36 (0,691) e q37 (0,793). Com adequada confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,60, autovalor de 1,19 e a explicação da variância do instrumento em 3,1%. Demonstrando no geral, um bom resultado para este fator.

Ausência de respeito, apoio e autoridade: Este fator tem o item com maior carga da validade discriminante do documento, no caso do q34 (0,907) e complementa-se com q33 (0,554) confirmando-se neste fator na validade discriminante. Com relação a validade convergente, apresentam cargas com mesmo valor, demonstrando a forte relação de ambas de q34 (0,834) e q33 (0,834). Com adequada confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach de 0,56, autovalor de 1,09 e a explicação da variância do instrumento em 2,9%. Demonstrando no geral, um bom resultado para este fator.

4.5.2 Análise descritiva

Uma das formas de analisar fatores e questões em uma pesquisa se dá pela análise descritiva, principalmente através da média e desvio-padrão das respostas. Neste sentido, apresenta-se na Tabela 6 os resultados com as médias e desvio padrão para os itens e fatores deste estudo.

Tabela 6 – Análise descritiva dos fatores

Categoria	N	Média	Desvio Padrão
Cultura - Sociedade	**62**	**4,91**	**1,078**
q20 - Equilíbrio04 - Acredito que a mulher ainda é tida como a principal responsável pela criação dos filhos.	62	5,15	1,377
q3 - Preconceito03 - Já ouvi falatórios e julgamentos negativos quando uma mulher age diferente do padrão feminino com relação a trajes e comportamentos.	62	4,89	1,256
q21 - Equilíbrio05 - Acredito que a cultura, de que a responsabilidade principal pela criação dos filhos é da mulher, dificulta sua promoção à diretora, gerente ou supervisora.	62	4,69	1,398
Estrutura e cultura organizacional	**62**	**4,67**	**,956**
q29- Cultura04 - Acredito que uma política de mentoria (treinamento) na empresa poderia contribuir para que mulheres e homens tenham acesso igualitário a promoções e crescimento na empresa.	62	4,84	1,393
q10 - Demografia03 - Acredito ser uma tendência que os tomadores de decisão das empresas tendam a nomear pessoas iguais a eles no que tange ao gênero, etnia, orientação religiosa, sexual e valores que o grupo já tenha.	62	4,81	1,226
q11 - Demografia04 - Acredito que o fato da diretoria ser majoritariamente masculina afeta negativamente a promoção das mulheres como diretora, gerente ou supervisora.	62	4,76	1,314
q26- Cultura01 - Considero que a baixa representatividade feminina como diretora, gerente ou supervisora no Brasil acontece pela falta de oportunidade.	62	4,29	1,475
Demografia da direção - diversidade	**62**	**4,58**	**1,157**
q8 - Demografia01 - Acredito que o fato de haver uma maior diversidade (homens e mulheres) entre os tomadores de decisão da empresa aumenta as chances de mulheres serem promovidas a cargos de liderança.	62	4,71	1,311
q9- Demografia02 - Acredito que o fato de ter mulheres no conselho administrativo/diretoria influencia o período de mandato de mulheres DE/CEOs.	62	4,45	1,289
Discriminação	**62**	**4,38**	**1,298**
q7 - Discriminação03 - Acredito que as mulheres que são mães tem menos chances de serem recrutadas ou promovidas em uma empresa do que uma mulher que não seja ou do que um homem que seja pai.	62	5,05	1,286
q4 - Preconceito04 - Acredito que a cultura (crenças, valores) é um dos fatores que impactam na promoção da mulher como diretora, gerente ou supervisora.	62	4,77	1,476
q6 - Discriminação02 - Já fui ou conheço alguém que já foi prejudicada em um processo seletivo ou promoção pelo fato de ser mulher.	62	4,15	1,863
q5 - Discriminação01 - Já ouvi ou conheço alguém que ouviu que não era apta a um cargo de gerência por ser mulher.	62	3,56	2,021
Preconceito - Estereótipos de gênero	**62**	**4,34**	**1,256**
q1 - Preconceito01 - Acredito que ainda exista preconceito com as mulheres no momento de escolha de uma diretora, gerente ou supervisora.	62	4,79	1,230
q2 - Preconceito02 - Acredito que existem expectativas mais baixas sobre as mulheres do que aos homens no trabalho.	62	4,19	1,566
q30- Cultura05 - Acredito que as mulheres, por vezes, são excluídas das redes e círculos informais das empresas.	62	4,05	1,644

Equilibrio entre vida pessoal e trabalho	**62**	**4,20**	**1,479**
q18 - Equilíbrio02 - Já tive ou conheço mulheres que tiveram dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido à responsabilidade no cuidado aos filhos.	62	4,68	1,597
q19 - Equilíbrio03 - Já tive ou conheço mulheres que tiveram de abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido a maternidade.	62	4,37	1,875
q17 - Equilíbrio01 - As mulheres não progridem na carreira igual aos homens, pois escolhem priorizar a sua vida pessoal e familiar.	62	3,56	1,724
Autoconfiança feminina	**62**	**4,11**	**1,392**
q24- Autoconfiança03 - Acredito que a sociedade exige mais das mulheres do que dos homens.	62	5,08	1,383
q22- Autoconfiança01 - Já me senti culpada por não dar o devido cuidado a criação dos filhos.	62	4,00	1,975
q25- Autoconfiança04 - Acredito que as empresas exigem mais das mulheres do que dos homens.	62	3,81	1,735
q23- Autoconfiança02 - Já me senti culpada por dizerem que fui negligente com a vida doméstica ou familiar.	62	3,56	1,989
Políticas empresariais e legislação	**62**	**4,08**	**1,212**
q38- Políticas02 - Acredito que um maior período da licença-paternidade em um momento diferente da licença-maternidade pode ser uma ferramenta de maior contato dos pais com os filhos e busca pela igualdade na responsabilidade da criação.	62	4,76	1,522
q37- Políticas01 - Acredito que o debate público sobre a igualdade de gênero em cargos de alto escalão pode fazer com que aumente a representatividade feminina como Diretora Executiva.	62	4,44	1,532
q36- Respeito03 - Considero ser necessária uma legislação que evidencie uma maior oportunidade para mulheres em cargos de gerência.	62	3,03	1,837
Ausência de respeito, apoio e autoridade	**62**	**4,01**	**1,421**
q34- Respeito01 - Acredito que o aumento do acesso das mulheres às posições gerenciais enfraquece a desigualdade de gênero em níveis menores na escala de trabalho.	62	4,47	1,715
q33- Liderança03 - Acredito que as mulheres buscam correr menos riscos do que os homens nas decisões empresariais.	62	3,55	1,695
Estilos de liderança	**62**	**3,53**	**1,187**
q27- Cultura02 - Acredito que existem diferenças de oportunidades para promoção a diretora, gerente ou supervisora, entre homens e mulheres.	62	4,89	1,243
q35- Respeito02 - Acredito que as vezes as mulheres têm tido dificuldades de obter apoio e autoridade com seus subordinados.	62	3,94	1,608
q32- Liderança02 - Acredito que o estilo de liderança aberto, que prioriza a comunicação e participação ativa dos subordinados pode levar a mulher a perder autoridade com relação aos subordinados.	62	2,74	1,774
q31- Liderança01 - Sobre os estilos de liderança, acredito que para terem sucesso, as mulheres devem obrigatoriamente adotar o modo direto, duro e factual.	62	2,55	1,575
Responsabilidades familiares e domésticas	**62**	**3,18**	**1,522**
q14 - Domest.Fam03 - Conheço mulheres que não se desenvolveram profissionalmente o quanto poderiam devido à responsabilidade com atividades domésticas.	62	4,23	1,805
q12 - Domest.Fam01 - Já tive dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido a responsabilidade com atividades domésticas.	62	3,26	1,924
q15 - Domest.Fam04 - Pra mim é difícil conciliar uma carreira com as responsabilidades familiares.	62	2,79	1,803
q13 - Domest.Fam02 - Já tive de abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido a responsabilidade com atividades domésticas.	62	2,45	1,853

Fonte: Dados da pesquisaDados da pesquisa.

A interpretação da análise descritiva dos fatores que interferem na promoção feminina a cargos de gestão se dá, primeiramente avaliando os fatores e itens no geral, e em seguida analisam-se os fatores e questões com foco em um por vez, por ordem decrescente de média.

Para facilitar o entendimento destes resultados, cabe destacar que as questões quantitativas estão em escala *likert* de seis pontos, dessa forma, as respondentes podiam responder entre 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo parcialmente; 4 - Concordo parcialmente; 5 Concordo; 6 – Concordo totalmente.

As médias dos fatores variaram bastante entre os fatores, de 4,91 com o fator Cultura – Sociedade como maior média, de 3,18 no fator Responsabilidades familiares e domésticas com menor média. Pode-se perceber que na percepção das respondentes, a partir das médias, que fatores como Cultura – Sociedade (4,91) e Estrutura e Cultura organizacional (4,67) têm maior impacto na promoção feminina a cargos de gestão do que fatores como Estilos de liderança (3,53) e Responsabilidades domésticas e familiares (3,18).

Na maioria dos fatores, há itens que tiveram média destoando dos outros itens de seu construto, não havendo uniformidade de médias dentro do próprio fator, como no caso do fator Políticas empresariais e legislação, com o item q36 (3,03) sobre a necessidade de obrigatoriedade de uma legislação que promova a igualdade de gênero no Brasil em relação aos demais de seu construto q38 (4,78) maior período de licença-paternidade e q37 (4,44) debate público sobre o teto de vidro. Uma avaliação inicial possível é que não há consenso entre as respondentes quanto a implementação de uma legislação direta que promova igualdade de gênero para o acesso a cargos de gerência, e a maioria das respondentes discorda parcialmente dessa medida. Por outro lado, a maioria concorda que mudanças na legislação e políticas das empresas como o aumento do período da licença-paternidade pode ser uma ferramenta de maior contato dos pais com os filhos e busca pela igualdade na responsabilidade da criação destas crianças.

Boa parte das questões tiveram respostas bem distintas, evidenciadas pelos índices de mínimo e máximo que em sua maioria variaram de 1 a 6 e pelo desvio padrão que se mostrou relativamente alto para a maioria dos itens e fatores. Dos itens, o item com maior variação foi q5 (2,021) do fator Discriminação e o menor foi q10 (1,226) do fator Estrutura e cultura organizacional. Dentre os fatores, o com maior desvio padrão foi Responsabilidades familiares e domésticas (1,522) e o com menor foi Estrutura e cultura organizacional (0,956).

Analisando o mínimo e máximo, dos 38 itens, 36 tiveram o mínimo de 1 e o máximo de 6. Os dois itens em que nenhuma respondente discordou totalmente da afirmativa foram: q3 “Já ouvi falatórios e julgamentos negativos quando uma mulher age diferente do padrão

feminino com relação a trajes e comportamento", item este, que possui uma das maiores médias de concordância (4,89) e; q8 "Acredito que o fato de haver uma maior diversidade (homens e mulheres) entre os tomadores de decisão da empresa aumenta as chances de mulheres serem promovidas a cargos de liderança com alta média também (4,71).

Destas duas situações, é possível realizar alguns destaques. Da primeira, nenhuma mulher respondente discorda totalmente sobre já ter ouvido falatórios ou julgamentos negativos sobre padrões esperados para as mulheres com relação a trajes e comportamentos, o que pode identificar uma situação cotidiana dessas mulheres. Da segunda, na visão destas respondentes, nenhuma discorda totalmente que uma maior diversidade entre os tomadores de decisão (homens e mulheres) poderia aumentar as chances de mulheres serem promovidas a cargos de liderança, sendo a participação das mulheres entre os tomadores de decisão das empresas como um fator que poderia contribuir para reduzir a desigualdade de gênero nos cargos de liderança. Esta percepção corrobora com a política e legislação de alguns países como Noruega, Suécia, Espanha e França, que implementaram políticas neste sentido para suas empresas, ressaltadas neste estudo a partir de Neklhili e Gatfaoui (2013).

Tratando especificamente do fator Cultura - Sociedade, tem-se a maior média de fator deste estudo (4,91) e segundo menor desvio padrão (1,078), o que denota que para as respondentes este é o fator mais impactante e que há certa concordância das mesmas sobre o quanto este fator tem interferido na promoção feminina a cargos de gestão. Destaca-se o quanto que na sociedade, a mulher ainda é tida como principal responsável pela criação dos filhos (q20), sendo esta também a maior média de um item do estudo (5,15) em uma escala *likert* de 6 pontos. Senda esta realidade, da mulher ser a principal responsável pela criação dos filhos, uma das barreiras para promoção das mulheres a cargos de gestão (4,69). Seguindo esta linha, algumas mulheres têm evitado a maternidade para não atrapalhar sua carreira como denota também Walsh (2012), e como alertam Hurley e Choudhary (2016) que ter filhos seria até prejudicial para mulheres que buscam atuar em cargos gerenciais de alto escalão, já que as que estão lá, em sua maioria acabaram abdicando desta parte de sua vida. Além desta questão, as mulheres têm de lidar com os falatórios e julgamentos negativos sobre os padrões do que é tido como feminino com relação a seus trajes e comportamentos (4,89), confirmando os achados de Liu (2013).

Quanto a estrutura e cultura organizacional, que teve a segunda maior média (4,67) dentre os fatores e com menor desvio-padrão do estudo (0,956), apresentou altas médias em todos seus fatores, com as respondentes concordando que este fator e seus pontos interferem na promoção feminina a cargos de gestão. Seus itens trataram de pontos diversos desta cultura

das empresas, sendo relatadas por ordem decrescente de média: a importância de uma política de mentoria (treinamento) na empresa para possibilitar acesso igualitário para mulheres e homens a promoções na empresa (4,84).

Sobre a mentoria (treinamento) nas empresas, as respostas e alta avaliação desta necessidade, na percepção das respondentes, confirmam os achados de Woolnough e Fielden (2014), que já haviam analisado os efeitos de um programa de desenvolvimento e orientação de carreira e desenvolvimento pessoal, principalmente seu efeito sobre as mulheres e como isto pode democratizar o acesso a cargos de gestão e promoções no trabalho. Há uma tendência evidenciada também neste estudo, conforme a percepção das gestoras, quanto a nomeação dos gestores de pessoas iguais a eles com relação a características demográficas, confirmando os apontamentos da reprodução homossexual de Kanter (1977), que não seguem apenas fatores relacionados a forma de trabalho, mas também a fatores intrínsecos as pessoas como gênero, raça e orientação sexual.

Os outros itens são a tendência por parte dos tomadores de decisão de nomearem pessoas iguais a eles de acordo com a suas características demográficas, como gênero, etnia, orientação religiosa, sexual e outros valores que o grupo já tenha (4,81); diretoria ser majoritariamente masculina afetando negativamente a promoção de mulheres a cargos de gestão (4,76) e; a ausência de oportunidades como causa da baixa representatividade feminina atual em cargos de gestão (4,29). Estes itens embasados na premissa de Kanter (1977) e Madalozzo (2011), ao apresentarem altas médias demonstram que na opinião e experiências destas gestoras, o processo de nomeação para cargos de diretoria decorre de uma visão restritiva da adequação dos perfis dos candidatos, como estas relatadas de gênero, etnia, orientação religiosa, sexual e outros valores que o grupo já tenha, como encontrado também por Nekhili e Gatfaoui (2013), que no caso das mulheres, ainda passa pelo viés tradicional, do que se é esperado as mesmas, pelos estereótipos de gênero.

Neste sentido relatado no último parágrafo, chega-se ao fator Demografia da direção – diversidade, na qual esta diversidade entre os tomadores de decisão é retratada pelas respondentes como importante fator para acesso das mulheres a cargos de gestão (4,58) e com baixo desvio padrão nas respostas (1,157). As respondentes concordam que "o fato de haver uma maior diversidade (homens e mulheres) entre os tomadores de decisão da empresa aumenta as chances de mulheres serem promovidas a cargos de liderança" (4,71) e que o fato de ter mulheres no conselho administrativo/diretoria influencia o período de mandato de mulheres DE/CEOs" (4,45), confirmando os achados de Glass e Cook (2014), no caso do período de mandato das mulheres como DE/CEOs, as autoras relataram que este fato faria

com que diminuíssem as pressões por desempenho a estas líderes maiores, além de aumentar o apoio a estas por parte do conselho e diminuiria os efeitos do penhasco de vidro, que trata desta situação e dos mandatos das mulheres quando estão como DE/CEOs.

O fator discriminação é representado por uma média em que as respondentes concordam que há esta discriminação com as mulheres no trabalho e que isto afeta na carreira destas (4,38), com desvio padrão de 1,298. Quanto ao desvio padrão, cabe um destaque ao item q5 sobre se a respondente já teria ouvido ou conhecia alguém que tinha ouvido que não era apta a um cargo de gerência por ser mulher (3,56), com o maior desvio padrão (2,021) e sua média tendo se concentrado entre discordo parcialmente e concordo parcialmente. Outro item que ficou próximo, mas que se encaixou na faixa de concordo parcialmente foi sobre se a respondente, já tinha ou conhecia alguém que já foi prejudicada em um processo seletivo ou promoção pelo fato de ser mulher (4,15). Os outros dois itens apresentaram altas médias de concordância: sobre mulheres mães terem menos chances de serem recrutadas ou promovidas do que uma mulher que não seja mãe ou um homem que seja pai (5,05), confirmando os achados de Madalozzo e Blofield (2017) no caso do recrutamento e Kuper (2015) no caso da promoção;

O outro item que tratava como a cultura impacta na promoção da mulher a cargos de gestão (4,77) reflete também a visão das gestoras da China (LIU, 2013), que denota que as barreiras a ascensão feminina a cargos de gestão, provém da cultura da sociedade e que a questão da desigualdade de gênero na sociedade, na empresa e na família deve ser abordada para que haja uma mudança efetiva sobre essa questão, tratada como um desafio social e econômico.

Do Preconceito, este fator obteve uma média entre concordância parcial e concordância (4,34), com desvio padrão de 1,256. Dos itens, destaca-se a concordância das participantes sobre a existência de preconceito no momento de escolha de uma mulher a cargo de gestão (4,79). Os outros itens trataram sobre as expectativas sobre as mulheres no trabalho (4,19) e a possível exclusão das mulheres a redes e círculos informais nas empresas (4,05) reforçando parcialmente os achados de Boone *et al.* (2013) e Xie e Zhu (2016) sobre as redes informais, pelo menos no Brasil.

O equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é retratado como uma das principais dificuldades para as mulheres (4,20), mas possui bastante discordância dentre as respondentes (1,479) sobre a forma que encaram este fator. A maioria das respondentes já teve ou conhece mulheres que tiveram dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido à responsabilidade no cuidado aos filhos (4,68) ou que tiveram que abdicar da possibilidade de

um cargo gerencial devido a maternidade (4,37), no entanto discordam entre si quanto a priorização da mulher a vida pessoal e familiar em relação ao trabalho (3,56), média que fica entre discordo parcialmente e concordo parcialmente, não apresentando resultado geral das respondentes sobre a afirmativa. Estes achados sobre as discordâncias das respondentes, apesar do reconhecimento deste fator como impactante é descrito por Carrasco, Pérez e Centeno (2016), que nem todas as mulheres chegam às mesmas soluções em relação a questões de trabalho e família, que haveria diferenças de perfil entre as mulheres, principalmente neste sentido, da priorização de um ou de outro.

Sobre a autoconfiança feminina, este fator apresentou em média concordância parcial das respondentes (4,11) e desvio padrão de 1,392. O destaque é o item q24, no qual as mulheres concordam que a sociedade exige mais das mulheres do que dos homens, com média (5,08). Houve discordância entre as respostas das respondentes sobre a afirmativa de que se as mesmas já tinham se sentido culpadas por outras pessoas dizerem que elas teriam sido negligentes com a vida doméstica ou familiar (3,56), com média centralizada entre discordância parcial e concordância parcial com a afirmativa. Os outros itens ficaram próximos da concordância parcial, tais como, se já tinha se sentido culpada por não dar o devido cuidado a criação dos filhos (4,00); uma maior exigência das empresas sobre as mulheres do que aos homens (3,81).

O fator Políticas empresariais e legislação apresentou em média concordância parcial (4,08) e desvio-padrão razoável (1,212). Um item trouxe para baixo essa média, que ficou até mesmo como uma discordância parcial por parte das respondentes quanto a necessidade de uma legislação que evidencie maior oportunidade para mulheres em cargos de gerência (3,03). O que se contrapõe um pouco com a afirmativa das mesmas sobre um maior período da licença-paternidade em um momento diferente da licença-maternidade pode ser uma ferramenta de maior contato dos pais com os filhos e busca pela igualdade na responsabilidade da criação (4,76). E ao debate público sobre o teto de vidro como forma de aumentar a representatividade feminina a cargos de gerência (4,44). Uma interpretação possível é que a maioria das respondentes não consideram interessante uma legislação que aponte diretamente sobre a questão com relação a ocupação de vagas, entretanto consideram relevantes leis que tratem a temática de forma indireta, como no caso da licença-paternidade ou do estímulo da discussão sobre o tema, no caso do debate público.

A ausência de respeito, apoio e autoridade apresentou média de concordância parcial (4,01) e desvio-padrão de 1,421. As respondentes acreditam que o aumento do acesso das mulheres às posições gerenciais enfraquece a desigualdade de gênero em níveis menores na

escala de trabalho (4,47). Entretanto, em maioria, discordam parcialmente que as mulheres buscam correr menos riscos do que os homens nas decisões empresariais (3,55). Esta evidência sobre o risco nas decisões empresariais confirma os estudos pregressos (GEILER; RENNEBOOG, 2015; GLASS; COOK, 2016; NELSON, 2017), de que não existem evidências científicas empíricas sólidas de diferenças entre mulheres e homens no que tange ao risco nestas decisões.

O fator Estilos de liderança apresentou média entre discordância parcial e concordância parcial (3,53) e razoável desvio-padrão (1,187). O destaque no quesito média fica para o item q27 em que as respondentes dizem acreditar que existem diferenças de oportunidades para promoção a diretora, gerente ou supervisora, entre homens e mulheres por parte das empresas (4,89). Os outros tratam sobre as mulheres, suas possíveis dificuldades de apoio dos subordinados (3,94) e estilos de liderança: em que as respondentes discordam que para terem sucesso, as mulheres devem obrigatoriamente adotar o modo direto, duro e factual (2,55) e; discordam também que o estilo de liderança aberto, que prioriza a comunicação e participação ativa dos subordinados pode levar a mulher a perder autoridade com relação aos subordinados. Estes apontamentos sobre os estilos de liderança confrontam, em parte, os achados de Akpinar-Sposito (2013) e se aproximam mais dos trazidos por Adams e Funk (2012) e Evans (2014) como uma realidade das empresas a partir da percepção destas gestoras no Brasil.

O fator Responsabilidades familiares e domésticas foi o que apresentou menor média (3,18), com maior desvio-padrão entre os fatores (1,522). As respondentes conhecem mulheres que não se desenvolveram profissionalmente o quanto poderiam devido à responsabilidade com atividades domésticas (4,23). Contudo, discordam sobre os outros itens: sobre possíveis dificuldades de realizar uma atividade do trabalho devido a responsabilidade com atividades domésticas (3,26); suposta dificuldade para elas, de conciliar uma carreira com as responsabilidades familiares (2,79) e; se tiveram que abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido a responsabilidade com atividades domésticas (2,45). Esta forma de lidar com esta relação entre as responsabilidades domésticas e o trabalho pode, em partes, ser explicada por Xiu e Gunderson (2012), na qual as autoras relatam que o efeito negativo das responsabilidades familiares e domésticas é maior na parte inferior da distribuição salarial e, seu impacto reduziria ao avançar desta faixa, o que no caso das respondentes desta pesquisa, por serem mulheres graduadas e com pós-graduação, com mais ano de estudo que a média e já tendo atuado como gestoras, teriam uma relação melhor com esta questão.

Estes fatores e indicações são algumas das situações que acontecem na realidade cotidiana das mulheres gestoras brasileiras e que as mesmas têm de lidar para avançarem em suas carreiras.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo buscou-se analisar como os fatores que formam o teto de vidro estão impactando na carreira das mulheres gestoras no Brasil, sob a percepção destas. Para este fim, como primeiro objetivo específico, identificou-se os principais fatores do teto de vidro por meio de metassíntese.

Os principais fatores formadores do teto de vidro são o preconceito - estereótipos de gênero; discriminação; demografia da direção – diversidade; responsabilidades familiares e domésticas; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; baixa autoconfiança; estrutura e cultura organizacional; não flexibilização de horários; estilos de liderança; ausência de respeito, apoio e autoridade e; ausência de políticas empresariais de inclusão.

Caracterizou-se o perfil das gestoras femininas e das empresas em que atuam. A maioria das empresas são do setor de serviços, não familiares, com origem de capital nacional, com a mulher respondente não tendo parentesco com fundador (a). Em sua maioria são mulheres brancas, com idade entre 26 e 41 anos, com titulação de MBA ou Especialização, com um pouco mais da metade sendo casadas e cerca de metade não possuindo filhos. Com relação ao tempo e suas atividades, trabalham entre oito e dez horas diárias, extrapolando o limite diário previsto legalmente e dentre aquelas que possuem filhos, a maioria passa mais de três horas diárias cuidando dos filhos. A maioria está entre três e cinco anos na empresa atual, com o mesmo período se configurando para o tempo no cargo atual.

Quanto as estratégias e ações das mulheres gestoras com o fim de romper os fatores do teto de vidro, obteve-se a partir das respostas das participantes que as principais estratégias que as mulheres gestoras podem tomar e/ou estimular para romper o teto de vidro são: Educação e instrução na base familiar; Mudança cultural e social; Acordos com a família - Sobre as responsabilidades domésticas e familiares; Qualificação profissional; Competência e resultados para legitimidade; Estilo de liderança adequado ao grupo; Autoconfiança feminina sobre suas capacidades e; Empoderamento feminino e busca por desafios.

Dentre estes, destaca-se especialmente a educação, em suas diversas facetas, seja a educação familiar e escolar, no sentido de trazer reflexões sobre as capacidades da mulher e do homem em realizar as tarefas e sobre a divisão delas ocorrer de forma justa e sobre a parte acadêmica, por parte das mulheres gestoras em sua busca por qualificação. É importante destacar que a educação e instrução na base familiar serve para que as crianças possam

compreender que não existem limitações lógicas para nenhum dos gêneros e com isso, torna-se possível encorajar as futuras mulheres. Trata-se de uma mudança e reavaliação cultural que aos poucos contribuiria para diminuir o machismo que é um fator limitante para a vida prática de todas as mulheres. De modo mais prático e de estratégia individual, mas ainda pensando em educação, a busca constante por qualificação profissional pela mulher, é um fator que a deixará mais preparada e capacitada para os processos de promoção e atribuições exigidas pelas empresas.

A respeito das práticas de gestão a serem tomadas pelas empresas, que sob a percepção das mulheres gestoras poderiam contribuir para a quebra do teto de vidro, pode-se destacar através dos relatos das respostas a: Normatização dos critérios de promoção; Política de treinamento, fortalecimento e formação de talentos dentro da empresa; Conscientização dos benefícios da diversidade na gestão para a empresa; Igualdade salarial; Flexibilidade da gestão e de horários; Auxílio-creche ou Creche vinculada a empresa; Legislação que possibilite igualdade de gênero em cargos de gestão; Aumento do tempo na licença-paternidade; Programa de apoio a igualdade de gênero e; Combate ao assédio moral e sexual.

Denota-se que as empresas também têm papel basilar para a presença e ascensão na carreira de mulheres gestoras, pois podem oferecer um ambiente mais propício para isso quando tem ações mais inclusivas, como por exemplo auxílio creche, seja total ou parcial, pois assim as mulheres podem reduzir suas preocupações com os filhos, dado que a responsabilidade principal pela criação dos filhos, na sociedade, tem sido atribuída a mulher. Esta situação fora identificada como um fator limitante da presença da mulher em espaços de poder, como os cargos de gestão. Ou até mesmo horários flexíveis ou diferenciados, caso seja necessário, já que devido a família, algumas mulheres abrem mão de investir em suas carreiras. Capacitação, dinâmicas, mentoria, treinamentos e realização de integração dos funcionários, contribuem para um ambiente de trabalho mais empático e menos predatório, pois a realização de dinâmicas, por exemplo, contribui para que homens e mulheres de diversos cargos possam interagir entre si e observar o outro com humanidade, colocando-se no lugar do outro, tendo oportunidade de visualizar as capacidades e habilidades dos demais, contribuindo, assim, para uma maior harmonia entre os funcionários, trazendo vantagens para estes e para a própria empresa.

A valorização da profissional gestora também se mostra através da igualdade de salários e de oportunidades de promoção, pois com um salário digno a mulher terá a tendência a ter uma melhor autoestima e, assim, gerando um círculo virtuoso de exemplo para encorajar as demais. Avaliações e processos de seleção ou de promoção realizados de forma

padronizada e sem considerar o gênero, também foi uma alternativa destacada, como ferramenta para que as habilidades das mulheres em meio ao todo, também possam ser percebidas.

Na verificação de como cada fator do teto de vidro tem impactado na carreira das mulheres no mercado de trabalho, percebeu-se através da análise fatorial exploratória e da análise descritiva que as mulheres têm de fato lidado com estes fatores no dia a dia de suas vidas e rotinas de trabalho. Para as mulheres gestoras brasileiras, os fatores que mais tem impactado no teto de vidro são a "cultura da sociedade", "estrutura e cultura organizacional", "demografia da direção" e a discriminação". As respondentes percebem que os que menos impactam são as "responsabilidades domésticas e familiares" e os "estilos de liderança".

Os fatores do teto de vidro têm interferido na carreira das mulheres de variadas formas, desde o desrespeito com assédio moral por parte de chefes, julgamentos por parte dos colegas sobre sua conduta, se está de acordo ao esperado para uma mulher, a dificuldade de obtenção de apoio dos subordinados quanto a suas decisões. As mulheres têm evitado ter filhos com fim de não atrapalhar sua carreira, quando os homens de sua idade e instrução já não necessitam fazer o mesmo, tanto pelo cuidado prático dos filhos que em suma ainda são as mulheres as principais responsáveis pela criação, como pelas empresas que as julgam mal na hora de contratar ou promover e não buscam adaptar os horários de trabalho. De políticas e legislação, as respondentes não demonstraram consenso quanto a uma legislação direta, como a de cotas de gênero, que promova a igualdade de gênero para o acesso a cargos de gestão, entretanto, são favoráveis a medidas legais indiretas neste sentido, como o aumento do prazo da licença-paternidade para que o pai aumente sua responsabilidade social e legal com a criação dos filhos. Responsabilidades domésticas não foram um problema relevante para as mulheres estudadas, este pode ser um resultado próprio desta amostra com mulheres que já estão como gestoras e que tem essa qualificação acadêmica em administração, para mulheres que ainda estão na base da escala de trabalho, este pode ser um problema a ser melhor investigado.

Ainda há uma tendência quanto a nomeação dos gestores de pessoas iguais a eles com relação a características demográficas, que não seguem apenas fatores relacionados a forma de trabalho e liderança, mas também a fatores intrínsecos as pessoas, tais como gênero, raça e orientação sexual. Por outro lado, destacou-se que a mentoria (treinamento) nas empresas com programas abertos aos funcionários, considerando suas particularidades, pode democratizar o acesso a cargos de gestão e promoções no trabalho.

Os fatores que formam o teto de vidro estão impactando diretamente na carreira das mulheres gestoras no Brasil, a partir de condições desfavoráveis provindas da cultura da sociedade e das empresas. A estrutura da sociedade brasileira continua reproduzindo valores e percepções antiquadas sobre os papéis da mulher e do homem na sociedade, no que tange as suas atuações nos espaços público e privado. O que no caso da mulher no trabalho, dos cargos de poder e gestão, tornam-se barreiras difíceis de quebrar, mas possíveis, como no caso destas participantes.

As mulheres gestoras tem atuado num espaço ocupado majoritariamente por homens, o que faz com que tenham que lidar com uma estrutura que as prejudicam, seja quando o gestor nomeia sucessores com as suas características demográficas ou quando gestores e subordinados negam respeito, apoio e autoridade. A discriminação na empresa acarreta que mulheres abdiquem ou retardem a maternidade para se dedicar mais ao trabalho. E quando mães, são discriminadas no trabalho e tem maior dificuldade para equilibrar vida pessoal e trabalho.

Algumas limitações deste estudo que possibilitam pesquisas futuras são o tamanho e caracterização da amostra e cultura da sociedade brasileira. A amostra válida ficou em 62 participantes, sendo possível realizar alguns testes estatísticos, entretanto com uma amostra maior, possibilita-se mais testes, tais como as técnicas de dependência e interdependência entre os fatores do teto de vidro, possibilitando novos resultados e conclusões. Com relação a amostra, por ser exclusivamente composta por mulheres gestoras e que possuam ou estejam cursando MBA, Especialização, Mestrado ou Doutorado em cargos de gestão, controladoria ou finanças, amostras com outras características quanto ao grau de instrução, níveis gerenciais e salariais, bem como a inclusão dos homens, pode servir com fim de comparação e trazer contribuições para a compreensão do teto de vidro e o desenvolvimento de práticas positivas com relação a igualdade de gênero na promoção a cargos de gestão. Realizar esta pesquisa com este instrumento em outros países pode trazer contribuições interessantes, tanto sobre a realidade daquele País, como também com fim de comparar com os resultados do Brasil.

Estas mulheres têm enfrentado o teto de vidro através, principalmente, de seu esforço e qualificação, quebrando barreira por barreira e ainda buscando manter uma vida harmoniosa. Contudo, mudanças na cultura da sociedade e das empresas fazem-se necessárias para oportunizar equidade para mulheres e homens e isto envolve ambos. Dessa maneira, as potencialidades de trabalho, incluindo a das mulheres com capacidade de gestão, podem ser estimuladas, tendo como objetivo, o desenvolvimento da sociedade nos âmbitos sociais e econômicos.

REFERÊNCIAS

ACAR, F. P. **Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector.** Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 210, p. 223–230, 2015.

ADAMS, R. B., FUNK, P. **Beyond the glass ceiling: Does gender matter?** Management Science, v. 58, n. 2, p. 219-235, Fevereiro de 2012.

ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. **Women in the boardroom and their impact on governance and performance**. Journal of Financial Economics, v. 94, n. 2, p. 291–309, 2009.

AHERN, K. R.; DITTMAR, K. D. **The changing of the boards: The value effect of a massive exogenous shock, mimeo.** University of Michigan, 2010.

AHMAD, M., NASEER, H. **Gender bias at workplace: Through sticky floor and glass ceiling: A comparative study of private and public organizations of Islamabad.** International Journal of Management and Business Research, v. 5, n. 3, p. 249-260, 2015.

AKPINAR-SPOSITO, C. **Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 75, p. 488 – 497, 2013.

ANSARI, N. Respectable feminity: a significant panel of glass ceiling for career women. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 8, p 528-541, 2016.

ANTONIADES, C. M. J. W. H. Desconstructing the glass ceiling: gender equality in the australian property profession. **Property Management**, v. 34, n. 1, p.1-17, 2016.

BARCELLONA, P. **O egoísmo maduro e a insensatez do capital.** Trad.: Sebastião José Roque. São Paulo: ícone, 1995, p. 88-89.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo.** 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BERGER, P. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Trad.: Floriano de Souza Fernandes. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1974.

BERGMAN, B.; LARSMAN, P.; LOVE, Psychometric evaluation of the "Mens's polarized gender thinking questionnaire (MPGQ)" **Gender in Management: An International Journal**, v. 29, n. 4, p 194-209, 2014.

BIBI, N. **Role of gender diversity in organizational effectiveness and its implications.** International Review of Management and Marketing, v. 6, n. 4, p. 80-85, 2016.

BOONE, J., VELLER, T., NIKOLAEVA, K., KEITH, M., KEFGEN, K., HOURAN, J. **Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry.** Cornell Hospitality Quarterly, v. 54, n. 3, p. 230–239, 2013.

BOTELHO, L. L. R.; MACEDO, M; FIALHO, F. A. P. **"Glass ceiling" em empresas intensivas em conhecimento: desafios enfrentados por executivas em suas ascensões profissionais.** In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e Desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, 2010.

BOURDIEU, P. 1930-2002. **A dominação masculina.** Tradução Maria Helena Kuhner – 3º ed. – Rio de Janeiro: Betrand Brasil, 2003.

BRASIL, L., PEREIRA, A. N., MACHADO, V. L. **A inserção do gênero feminino na empresa vis-à-vis a participação feminina na população economicamente ativa: um estudo de caso da companhia energética do paraná (COPEL).** Revista Gestão e Sociedade, CEPEAD/FACE/UFMG, v. 3, n. 5, jan./jun., 2009.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Relatório Anual de Informações Sociais 2015.** Disponível em: <http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814F4D225D014FB3757F852753/Caracter%C3%ADsticas%20do%20Emprego%20Formal%20segundo%20a%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20Anual%20de%20Informa%C3%A7%C3%B5es%20Sociais%202014%2031082014.pdf> Acesso em: 19 jun., 2016.

BRUSCHINI, C., PUPPIN, A. B. **Trabalho de mulheres executivas no brasil no final do século XX.** Revista Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

CARILLO, P., GANDELMANN. N., ROBANO V. **Sticky floors and glass ceilings in Latin America.** Journal of Economic Inequality, v. 12, p. 339–361, 2014.

CARRASCO, R.V.; PÉREZ, M. E. L.; CENTENO, E. Let us listen to the voice of women in management in the twenty-first century: a longitudinal study. In: CONNERLEY, M.; WU, J. (ed.) **International handbooks of quality-of-life**. Canadá: Springer, 2016, p. 541-564.

CHÁVEZ, N. M., RIOS, H. **Discriminación salarial por género "efecto techo de cristal". Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia.** Revista Dimensión Empresarial, v. 12, n. 2, p. 29-45, 2014.

COOK, A., GLASS, C. **Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?** Strategic Management Journal, v. 35, p. 1080–1089, 2014.

COUTINHO, M. L. R.; COUTINHO, R. R**. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios.** Economia Global e Gestão, v16 n.1, Lisboa, abr., 2011.

EVANS, D. P. **Aspiring to leadership ... A woman's world?** Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 148, p. 543 – 550, 2014.

EZZEDEEN, R. S., BUDWORTH, M. H., BAKER, D. S. **The Glass Ceiling and Executive Careers: Still an Issue for Pre-Career Women.** Journal of Career Development, v. 42, n. 5, p. 355-369, 2015.

FERNANDEZ-MATEO, I.; FERNANDEZ, R.M. Bending the pipeline? Exevutive search and gender inequality in hiring for topo management Jobs. **Management Sience**, Maryland, v. 62, n. 12, p. 1-20, 2016.

FLYNN, A.; EARLIE, E. K.; CROSS, C. Gender equality in the accounting profession: one size fits all. **Gender in Management: An International Journal**, v. 30, n. 6, p 479-499, 2015.

GEILER, P., RENNEBOOG, L. **Are female top managers really paid less?** Journal of Corporate Finance, v. 35, p. 345–369, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

GLASS, C., COOK, A. **Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling.** Leadership Quarterly, v. 27, p. 51–63, 2016.

GLASS, C., COOK, A. **Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis.** Gender Work and Organization, v. 21, n. 1, jan., 2014.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. **Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano.** Revista Movimento. Porto Alegre, v. 20, n. 01, p. 395-411, jan./mar., 2014.

GONÇALVES, E. B. P., ESPEJO, M. M. S. B., ALTOÉ, S. M. L., VOESE S. B. **Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras.** Revista Enfoque: Reflexão Contábil, v. 35, n. 1, p. 95-111, jan./abr., 2016.

GRANT THORNTON INTERNATIONAL BUSINESS REPORT 2016. **Women in Business**. Disponível em: <http://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/gt_wib_turning_promise_into_practice_online.pdf> Acesso em: 20 jun., 2016.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.**. 6 ed. **Porto Alegre:** Bookman, 2009.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. **Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers.** Academy of Management Review, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HEFORSHE. **Nossas ações.** Disponível em: <http://www.heforshe.org/pt/take-action/education>. Acesso em: 26 ago., 2017.

HEJASEA, A., DAH, A. **An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceilings in Lebanon.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 109, p. 954 – 964, 2014.

HOLTON, V.; DENT, F. E. A better carrer environment for women: developing a blueprint for individuals and organizations. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 8, p 542-561, 2016.

HUFFMAN, M. L**. Does the presence of women in management impact gender inequality?** Well-Being of Working Women, p. 175-187, jan., 2016.

HURLEY, D.; CHOUDHARY, A. Factors influencing attainment of CEO position for women. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 4, p 250-265, 2016.

HYMOWITZ, C; SCHELLHARDT, T.D. **The glass ceiling: why women cant seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs.** Wall Street Journal Section, v. 4, n. 1, p 4-5, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Relatório de Mulheres no Conselho de Administração das empresas brasileiras listadas,** 2011. Disponível em: <http://redemulheres.mma.gov.br/wp-content/uploads/Pesquisa_Mulheres_no_Conselho.pdf>. Acesso em: 19 de jun., 2016.

KAN, M. Y. **Work orientation and wives' employment careers: an evaluation of Hakim's preference theory**. Work and Occupations, v. 34, n. 4, p. 430–62, 2007.

KANTER, R. M. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books, 1977.

KIAYE, E. R.; SINGH A. M. The glass ceiling: a perspective of womwn working in Durbain. **Gender in Management: An International Journal**, v. 28, n. 1, p 28-42, 2013.

KING, E. B., BOTSFORD, W., HEBL, M.R., KAZAMA, S., DAWSON, J. F., PERKINS, A. **Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences.** Journal of Management, v. 38, p. 1835-1866, 2012.

KJELDAL, S.; RINDFLEISH, J.; SHERIDAN, A. **Gender inequality in academia: The role of informal rules and practices.** Women in Management, v. 39, n. 1, p. 1-11, 2008.

KUPER, G. Z. **Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México.** Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociale, v. 40, n. 223, p. 61-94, jan./abr., 2015.

LAZZARETTI, K., GODOI, C. K., CAMILO, S. P. O., MARCON, R. **Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses.** Gender in Management: An International Journal, v. 28, n. 2, p.94 – 110, 2013.

LIU, S. **A few good women at the top: The China case.** Business Horizons, v. 56, p. 483-490, 2013.

LOPES, A. L. M.; FRACOLLI, L. A. **Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem**. Texto, Contexto, Enfermagem. Florianópolis, p. 771-778, out./dez., 2008.

MACHADO, Débora Gomes. **Influência da política de remuneração dos executivos no nível de gerenciamento de resultados em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas**. 2012. 236f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

MACLARAN, P.; CATTERALL, M. **Analysing qualitative data: Computer software and the market research practitioner.** Qualitative Market Research: An International Journal, ed. 5, 2002.

MADALOZZO, R. **CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil?** Revista de Administração Contemporânea. v. 15, n. 1, p. 126-137, jan./fev., 2011.

MADALOZZO, R., BLOFIELD, M. **Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família?** Estudos Feministas, Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 422, jan./abr., 2017.

MAKAULA, S. Z.; BOZAS, A.; MUNAPO, E.; NAIDOO, V. Breaking the glass ceiling: a case of durban corporate women. **Corporate Ownership & Control**, v. 12, n. 4, p. 200-216, 2015.

MANSSON, J.; ELG, U.; JONNERGARD, K. Gender-based career diferences among toung auditors in Sweden. **International Journal of Manpower**, v. 34, n. 6, p. 572-583, 2013.

MARTINS, O. S., PILAR, C. S. J. **Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA.** In: XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade. Contabilidade e Controladoria no Século XXI. São Paulo, 2015.

MATHEUS, M. C. C. **Metassíntese qualitativa: desenvolvimento e contribuições para a prática baseada em evidências.** Acta Paulista de Enfermagem (Especial Nefrologia), ed. 22, p. 543-545, 2009.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **The power of parity: how advancing women's equality can add $12 trillion to global growth**. McKinsey & Company, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/global%20themes/employment%20and%20growth/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.ashx>. Acesso em: 08 dez., 2017.

MOORE, G. **Mommies and daddies on the fast track in other wealthy nations**. Ann. Am. Acad. Pol. Soc. Sci, v. 596, p. 208–213, 2004.

NEKHILI, M., GATFAOUI, H. **Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors.** Journal of Business Ethics, v. 118, p. 227-249, 2013.

NELSON, J. A. **Gender and Risk-taking: Economics, Evidence, and why the Answer Matters**. Londres: Taylor & Francis, 2017.

ONU MULHERES. **Eles por Elas**. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/>. Acesso em: 26 ago., 2017.

PINNINGTON, A. H., SANDBERG, J. **Lawyers' professional careers: Increasing women's inclusion in the partnership of law firms.** Gender, Work and Organization. v. 20, n. 6, nov., 2013.

POWELL, G. N. **Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership.** Gender in Management: An International Journal, v. 27, p. 119-141, 2012.

REUBEN, P., REI-BIEL, P., SAPIENZA, P., ZINGALES, L. **The emergence of male leadership in competitive environments.** Journal of Economic Behavior & Organization, v. 83, p. 111–117, 2012.

RIDGEWAY, C. L. **Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment.** American Sociological Review, v. 62, p. 218–235, 1997.

RISHANI, M.; MALLAH, M.; HOUSSANI, S.; ISMAIL, H. Lebanese perceptions of the glass ceiling. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 34, n. 8, p. 678-691, 2015.

ROBERT HALF BRASIL. **Relatório Mulheres e o Mundo corporativo, 2016.** Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/legacy-pdfs/robert_half_-_mulheres_e_o_mundo_corporativo.pdf>. Acesso em: 19 jun., 2016.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. **A liderança feminina no mercado de trabalho.** Revista Digital de Administração FACIPLAC, v. 1, n. 4, 2015.

SAMKANGE, F., DINGANI, S. **Beyond the glass ceiling: a gendered and cultural hospitality management discourse on the advancement of women based on integrated research paradigms.** Tourism & Management Studies, v.9, n. 1, p. 20-27, 2013.

SCHUH, S. C., BARK, A. S. H., QUAQUEBEKE, N., HOSSIEP, R., FRIEG, P., DICK, R. V. **Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation.** Journal of Business Ethics, v. 120, p. 363–379, 2014.

SCICCHINATO, S. The gender wage gap among Spanish managers. **Internation Journal of Manpower**, v. 35, n. 3, p. 327-344, 2014.

SHARIF, M. Y. **Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers.** Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 169, p. 329-336, 2015.

SIMPSON, R.; KUMRA, S. The teflon effect: when the glass slipper meets merit. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 8, p 562-576, 2016.

SLAUGHTER, A. **Why Women Still Can't Have it All**. The Atlantic, 2012. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/> Acesso em: 07 dez., 2017.

SMITH, P., CAPUTI, P., CRITTENDEN, N. **A maze of metaphors around glass ceilings.** Gender in Management: An International Journal, v. 27, p. 436-448, 2012.

SMITH, P., CAPUTI, P., CRITTENDEN, N. **How are women's glass ceiling beliefs related to career success?** Career Development International, v. 17, n. 5, p. 458-474, 2012a.

SOUZA, F. M., VOESE, S. B., ABBAS, K. **Mulheres no topo: As contadoras paranaenses estão rompendo o Glass Ceilling?** Advances in Scientific and Applied Accounting, v. 8, n. 2, p. 244-270, mai./ago., 2015.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro.** Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set., 1997.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. **The society identity theory of inter-group behavior. In Worchel, S. and Austin, L.W. (eds) Psychology of Intergroup Relations.** Chicago: Nelson-Hall, 1986.

TANDRAYEN-RAGOOBUR, V.; PYDAYYA, R. Glass ceiling and sticky floors: hurdles for mauritian working women. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 34, n. 5, p. 452-466, 2015.

WALSH, J. **Not Worth the Sacrifice? Women's Aspirations and Career Progression in Law Firms.** Gender Work and Organization, v. 19, n. 5, set., 2012.

WOOLNOUGH, H. M.; FIELDEN, S. L. The impacto f a career development and mentoring programme on female mental health nurses. **Gender in Management: An International Journal**, v. 29, n. 2, p 108-122, 2014.

XIE, Y.; ZHU, Y. Holding up half of the sky: womwn managers' view on promotion opportunities at enterprose level in China. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 7, n. 1, p. 45-60, 2016.

XIU, L.; GUNDERSON, M. Glass ceiling or sticky floor? Quantile regression decomposition of the gender pay gap in China. **International Journal of Manpower**, v. 35, n. 3, p. 306-326, 2014.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A

CARTA CONVITE

Prezada acadêmica de MBA na área de gestão, controladoria ou finanças,

O mestrando em Administração Luziberto Barrozo Carneiro, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, sob orientação da Professora Dra. Débora Gomes Machado, convida as acadêmicas e formadas em MBA na área de gestão, controladoria ou finanças no Brasil a participarem da pesquisa *Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no brasil e sua interferência na promoção feminina a cargos de gestão.*

O objetivo desta pesquisa é analisar como os fatores que formam o teto de vidro estão impactando na carreira das mulheres gestoras, sob a percepção destas. Para isso nos basearemos em suas respostas nesse questionário. O tempo médio de resposta é de 15 minutos.

Sua participação é essencial para o sucesso dessa pesquisa, tendo em vista que a participação feminina em cargos de gestão no Brasil é escassa, principalmente nos de alto escalão, como por exemplo: em empresas listadas na BM&FBovespa, no cargo de Diretora Executiva (CEO), apenas 3% são mulheres.

Destacamos que a pesquisa possui fins acadêmicos, na qual as respostas serão analisadas conjuntamente, mantendo-se sigilo total sobre as respostas dadas.

Nos comprometemos, assim que a pesquisa estiver concluída, dar-lhe um retorno dos resultados deste trabalho por e-mail, se for de seu interesse.

Agradecemos a compreensão e colaboração no desenvolvimento desta pesquisa.

Atenciosamente,

--

Luziberto Barrozo Carneiro
Mestrando em Administração - PPGA FURG
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

APÊNDICE B

Condicionante da pesquisa	
N	**Questão**
1	Você é mulher e cursou ou cursa MBA, especialização ou mestrado na área de gestão, controladoria ou finanças?
2	Você atua ou já atuou em cargos de supervisão, diretoria ou gerência? Se sim,
	Caso deseje receber os resultados consolidados, deixe seu e-mail abaixo:

Perfil		
N	**Questão**	**Referência**
3	Qual o ramo de atividade empresarial da empresa na qual você trabalha?	HUFFMAN, M. L., 2016; SOUZA, VOEZE e ABBAS, 2014
4	Qual seu grau de escolaridade?	
5	Qual sua idade?	
6	Qual seu estado civil?	
7	Qual sua etnia?	
8	Você tem filhos? Se sim, quantos?	
9	A empresa a qual você está vinculada é de origem familiar?	
10	Qual o país de origem do capital da empresa, caso não seja nacional?	
11	Caso a empresa seja familiar, você é membra da família? Se sim, qual seu grau de parentesco com o (a) fundador (a)?	
12	Em relação à jornada de trabalho da empresa, quanto tempo diário você dedica em média ao trabalho?	
13	Quanto tempo diário você dedica ao cuidado na criação dos filhos?	
14	Há quanto tempo você trabalha na empresa?	
15	Há quanto tempo você atua em seu cargo atual?	

Fator	*Referência*	*N*	*Questão*
Preconceito - estereótipos de gênero	BOURDIEU, 1998; LIU , 2013; KUPER, 2015	16	Acredito que ainda exista preconceito com as mulheres no momento de escolha de uma diretora, gerente ou supervisora.
		17	Acredito que existem expectativas mais baixas sobre as mulheres do que aos homens no trabalho.
		18	Já ouvi falatórios e julgamentos negativos quando uma mulher age diferente do padrão feminino com relação a trajes e comportamentos.
	BEAUVOIR, 1980; WALSH, 2012; LIU, 2013;	19	Acredito que a cultura (crenças, valores) é um dos fatores que impactam na promoção da mulher como diretora, gerente ou supervisora.
	BOURDIEU, 1998; LIU , 2013; KUPER, 2015	20	Sobre o Preconceito no trabalho e sua interferência na promoção da mulher, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Discriminação	BOURDIEU, 1998; KUPER, 2015; CHÁVEZ, 2014	21	Já ouvi ou conheço alguém que ouviu que não era apta a um cargo de gerência por ser mulher.
		22	Já fui ou conheço alguém que já foi prejudicada em um processo seletivo ou promoção pelo fato de ser mulher.
		23	Acredito que as mulheres que são mães têm menos chances de serem recrutadas ou promovidas em uma empresa do que uma mulher que não seja ou do que um homem que seja pai.
		24	Sobre a Discriminação no trabalho e sua interferência na promoção da mulher, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Demografia da direção - Diversidade	GLASS E COOK, 2014; NEKHILI e GATFAOUI, 2013; KANTER, 1977	25	Acredito que o fato de haver uma maior diversidade entre os tomadores de decisão da empresa aumenta as chances de mulheres serem promovidas a cargos de liderança.
		26	Acredito que o fato de ter mulheres no conselho administrativo influência o período de mandato de mulheres DE/CEOs.

		27	Acredito ser uma tendência que os tomadores de decisão das empresas tendam a nomear pessoas iguais a eles no que tange ao gênero, etnia, orientação religiosa, sexual e valores que o grupo já tenha.
	MADALOZZO, 2011; GLASS E COOK, 2014; NEKHILI e GATFAOUI, 2013; KANTER, 1977	28	Acredito que o fato da diretoria ser majoritariamente masculina afeta negativamente a promoção das mulheres como diretora, gerente ou supervisora.
	GLASS E COOK, 2014; NEKHILI e GATFAOUI, 2013; KANTER, 1977	29	Sobre a Diversidade na Direção e sua interferência na promoção da mulher, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Responsabilidades familiares e domésticas	COUTINHO e COUTINHO, 2011; WALSH, 2012; KUPER, 2015;	30	Já tive dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido a responsabilidade com atividades domésticas.
		31	Já tive de abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido a responsabilidade com atividades domésticas.
		32	Conheço mulheres que não se desenvolveram profissionalmente o quanto poderiam devido à responsabilidade com atividades domésticas.
	SOUZA, VOEZE e ABBAS, 2014; WALSH, 2012; KUPER, 2015;	33	Pra mim é difícil conciliar uma carreira com as responsabilidades familiares.
		34	Eu coloco minha família a frente dos compromissos profissionais.
	COUTINHO e COUTINHO, 2011; WALSH, 2012; KUPER, 2015;	35	Sobre responsabilidades domésticas e familiares e seu impacto na promoção das mulheres, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Equilibrio entre vida pessoal e trabalho	SOUZA, VOEZE e ABBAS, 2014; WALSH, 2012; KUPER, 2015;	36	As mulheres não progridem na carreira igual aos homens, pois escolhem priorizar a sua vida pessoal e familiar.
	BEAUVOIR, 1980; WALSH, 2012; LIU, 2013; KUPER, 2015	37	Já tive ou conheço mulheres que tiveram dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido à responsabilidade no cuidado aos filhos.

		38	Já tive ou conheço mulheres que tiveram de abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido a maternidade.
		39	Acredito que a mulher ainda é tida como a principal responsável pela criação dos filhos.
		40	Acredito que a cultura, de que a responsabilidade principal pela criação dos filhos é da mulher, dificulta sua promoção à diretora, gerente ou supervisora.
		41	Sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, possíveis diferenças entre homens e mulheres e seu impacto na promoção das mulheres, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Baixa Autoconfiança feminina	BEAUVOIR, 1980; WALSH, 2012; LIU, 2013;	42	Já me senti culpada por não dar o devido cuidado a criação dos filhos.
		43	Já me senti culpada por dizerem que fui negligente com a vida doméstica ou familiar.
	LAZZARETTI *et al*, 2013; WALSH, 2012; LIU, 2013;	44	Acredito que a sociedade exige mais das mulheres do que dos homens.
		45	Acredito que as empresas exigem mais das mulheres do que dos homens.
		46	Sobre como mulheres e homens são criados e a autoconfiança feminina no mercado de trabalho e seu impacto na promoção das mulheres, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Estrutura e Cultura organizacional	BOURDIEU, 1998; KING *et al*, 2012; LIU, 2013	47	Considero que a baixa representatividade feminina como diretora, gerente ou supervisora no Brasil acontece pela falta de oportunidades.
	MADALOZZO, 2011; KING *et al*, 2012; LIU, 2013	48	Acredito que existem diferenças de oportunidades para promoção para diretora, gerente ou supervisora entre homens e mulheres.

	WALSH, 2012;	49	Sobre a licença-maternidade, existem empresas que a enxergam como uma fraqueza da mulher para promoção a cargos de alto escalão.
	LIU, 2013; BIBI, 2016	50	Acredito que uma política de mentoria (treinamento) na empresa poderia contribuir para que mulheres e homens tenham acesso igualitário a promoções e crescimento na empresa.
	LIU, 2013; KUPER, 2015	51	Acredito que as mulheres, por vezes, são excluídas das redes e círculos informais das empresas.
	LIU, 2013; KUPER, 2015	52	Sobre a estrutura e cultura organizacional das empresas e seu impacto na promoção das mulheres, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Não flexibilização	SOUZA, VOEZE e ABBAS, 2014; KUPER, 2015	53	As empresas em que trabalhei possuíam um programa efetivo de interrupção de carreira programada para a licença-maternidade. Você trabalhou em empresas deste tipo? Pode comentar a respeito?
		54	As empresas em que trabalhei possuíam horário de trabalho flexível para o equilíbrio entre o trabalho e a família. Você trabalhou em empresas deste tipo? Pode comentar a respeito?
		55	As empresas em que meu esposo/companheiro trabalhou possuíam horário de trabalho flexível para o equilíbrio entre o trabalho e a família. Você trabalhou em empresas deste tipo? Pode comentar a respeito?
		56	Sobre a não flexibilização de horários e diferenças no trato a homens e mulheres no trabalho e seu impacto na promoção das mulheres, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Estilos de liderança	AKPINAR-SPOSITO, 2013; EVANS, 2014; ADAMS e FUNK, 2012	57	Sobre os estilos de liderança, acredito que para terem sucesso, as mulheres devem obrigatoriamente adotar o modo direto, duro e factual.

		58	Acredito que o estilo de liderança aberto que prioriza a comunicação e participação ativa dos subordinados pode levar a mulher a perder autoridade com relação aos subordinados.
		59	Acredito que as mulheres buscam correr menos riscos do que os homens nas decisões empresariais.
		60	Sobre estilos de liderança e sua interferência na promoção da mulher, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Ausência de respeito, apoio e autoridade	HUFFMAN, M. L., 2016;	61	Acredito que o aumento do acesso das mulheres às posições gerenciais enfraquece a desigualdade de gênero em níveis menores na escala de trabalho.
	GLASS e COOK, 2016; LIU, 2013	62	Acredito que as vezes as mulheres têm tido dificuldades de obter apoio e autoridade com seus subordinados.
	HUFFMAN, M. L., 2016; GLASS e COOK, 2016; LIU, 2013; MADALOZZO, 2011; LAZZARETTI *et al*., 2013;	63	Sobre respeito, apoio e autoridade dos subordinados a líderes mulheres e seu impacto na promoção das mulheres, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?
Ausência de políticas empresariais de inclusão	MADALOZZO, 2011; LAZZARETTI *et al*., 2013;	64	Considero ser necessária uma legislação que evidencie uma maior oportunidade para mulheres em cargos de gerência.
	MADALOZZO, 2011; LAZZARETTI *et al*., 2013;	65	Acredito que o debate público sobre a igualdade de gênero em cargos de alto escalão pode fazer com que aumente a representatividade feminina como DE/CEO.
	WALSH, 2012; LIU, 2013; KUPER, 2015	66	Acredito que um maior período da licença-paternidade em um momento diferente da licença-maternidade pode ser uma ferramenta de maior contato dos pais com os filhos e busca pela igualdade na responsabilidade da criação.
	MADALOZZO, 2011; LAZZARETTI *et al*., 2013; WALSH, 2012; LIU, 2013; KUPER, 2015;	67	Sobre políticas empresariais de inclusão e seu impacto na promoção das mulheres, tens alguma situação vivenciada ou ponto que queira exemplificar?

PROPOSITIVAS		
Referência	***N***	***Questão***
LIU, 2013; KUPER, 2015.	68	Que condições poderiam ser facilitadoras no processo de igualdade de gênero para promoção a cargos de diretora, gerente ou supervisora?
	69	Quais fatores você percebe como obstáculos a serem superados pela mulher para tornar-se diretora, gerente ou supervisora de uma empresa?
	70	Que ações você considera relevante para a quebra do "teto de vidro" (barreira sutil que impossibilita a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional)?
	71	Na sua opinião: quais fatores interferem na representatividade feminina como diretora, gerente ou supervisora nas empresas.
	72	Caso você tenha alguma sugestão ou crítica pode usar este espaço para expressar-se.