

Percepção de Gestoras sobre a Quebra do Teto de Vidro

DÉBORA GOMES DE GOMES

Universidade Federal do Rio Grande- FURG

LUZIBERTO BARROZO CARNEIRO

Universidade Federal do Rio Grande- FURG

VAGNER HORZ

Universidade Federal do Rio Grande- FURG

MARCOS ANTÔNIO DE SOUZA

Universidade Federal de Uberlândia-UFU

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. Estas barreiras são de variados tipos, que vão desde o ambiente familiar, criação e formação, até questões relativas a estrutura e cultura organizacional das empresas, como barreiras sociológicas, culturais, educacionais e legais. Neste contexto, este estudo tem por objetivo identificar estratégias e ações de mulheres gestoras no almejo de romper os fatores do teto de vidro, assim como evidenciar práticas de gestão à serem tomadas pelas organizações, que sob a percepção destas poderiam contribuir para a quebra do teto de vidro. Foi realizada uma *survey* descritiva, de cunho qualitativo, com base nos fatores promovedores do teto de vidro, aplicada a pós-graduandas, que são ou já foram gestoras, obteve-se 99 respostas, sendo 62 válidas. Foi aplicada análise de conteúdo e o software *Atlas.TI* foi usado na manipulação e organização de dados para o momento de análise. Os resultados apontam que quanto as estratégias e ações das mulheres gestoras com o fim de romper os fatores do teto de vidro abrangem: educação e instrução na base familiar; mudança cultural e social; acordos com a família; 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. A respeito das práticas de gestão a serem tomadas pelas empresas, pode-se destacar: 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; legislação que possibilite igualdade de gênero em cargos de gestão; programa de apoio a igualdade de gênero e; combate ao assédio moral e sexual.

Palavras-chave: Teto de Vidro, Gênero, percepção de gestoras.

1 Introdução

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). A desigualdade de gênero nos espaços da sociedade tem raízes antigas e uma das causas é a construção cultural e social da sociedade (Lazzaretti, Godoi, Camilo & Marcon, 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.

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).

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 (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [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).

Este contexto previamente mencionado remete à discussão do fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*), caracterizado em 1986, nos Estados Unidos por Hymowitz e Schellhardt (1986). Este fenômeno como campo de estudo vem sendo alvo de discussão há mais de 30 anos, trazendo a questão da desigualdade de gênero na liderança das organizações (Steil, 1997).

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”.

Neste contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias utilizadas pelas mulheres gestoras no intuito de romperem o teto de vidro? Desta forma, o objetivo consiste em identificar estratégias e ações das mulheres gestoras com o fim de romper os fatores do teto de vidro, assim como 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.

A justificativa para o estudo dessa temática encontra-se na contemporaneidade, a qual vem sendo debatida em diversos contextos (Gonçalves, Espejo, Altoé & Voese, 2016; IBGC, 2011; Lazzaletti et al., 2013; Madalozzo, 2011; Silva & Martins, 2017), assim evidenciando a necessidade de identificar fatores que auxiliem para esse nível de representatividade feminina atual, no intuito de corroborar para o conhecimento científico acerca do tema e estimular transformações na sociedade em busca da igualdade de gênero.

Este artigo apresenta-se da seguinte maneira: após os aspectos introdutórios desta seção, encaminha-se para a revisão da literatura, o procedimentos adotados metodologicamente em consonância ao objetivo proposto, guiando-se para a análise e discussão dos dados por último, as considerações finais.

2 Revisão da Literatura

A literatura foi revisada em dois momentos. A primeira, contendo aspectos relativos ao tema *Glass Ceiling*, seguido pela exposição de políticas empresariais e públicas.

2.1 *Glass Ceiling*

A expressão *glass ceiling* (teto de vidro) foi originalmente introduzida por Katherine Lawrence, da *Hewlett Packard* (HP), na *Conference of the Women's Institute for Freedom of the Press*, realizada em um clube para jornalistas dos Estados Unidos (National Press Club) em julho de 1979. À época, havia uma discussão em andamento sobre o choque entre a política de promoção de ações e as reais oportunidades para as mulheres na HP, e esse termo foi criado por Lawrence e Maryanne Schreiber, gerente da HP (Hanne, 2015).

Desse modo, a expressão teto de vidro é definido como uma barreira sutil, transparente e suficientemente forte que impede a ascensão das mulheres nas organizações (Lima et al., 2018; Madalozzo, 2011; Santos, Tanure & Carvalho, 2014; Steil, 1997). Para Hanne (2015), a imagem da obstrução pelo vidro sugere que mulheres estavam sendo enganadas sobre suas reais oportunidades de ascensão, porque a barreira não era fácil de ser percebida. Lima et al (2018) explica que a metáfora do teto de vidro se dá pelo “vidro”, que corresponde às barreiras invisíveis, e o “teto” corresponde à dificuldade de ascensão a níveis mais elevados.

Pelos costumes socioculturais permeiam no ‘teto de vidro’, pois se a sociedade ainda vê o papel da mulher como inferior ao homem, o mesmo se reproduz na organização. A identidade sexual como base das atribuições masculinas e femininas com vista apenas no âmbito biológico e não profissional já é uma ideia que vem sendo refutada em diversos estudos, onde a prioridade do trabalho masculino já não segue os padrões de outrora, sendo culturalmente menos aceito a recusa das empresas em oferecer oportunidades iguais a homens e mulheres (Santos et al., 2014).

2.2 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 aconteceu 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 (Sharif, 2015). Sendo esta uma tendência dos últimos anos na Europa, 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 (Nekhili & Gatfaoui, 2013).

3 Procedimentos Metodológicos

O delineamento deste estudo constitui-se de uma *survey* descritiva, de cunho qualitativo, conforme o previsto por Yin (2016) e Richardson (2017). A população de estudo se constitui de 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. Obteve-se 99 respostas, sendo 62 válidas, que tenham correspondido a todos os filtros iniciais para composição da amostra.

A partir da literatura foi elaborado um questionário, com base nos fatores promovedores do teto de vidro, ou seja, que interferem na promoção feminina a cargos de gestão, esquematizados em blocos, divididos em: bloco 1 - Condicionantes da pesquisa; bloco 2 - Perfil das respondentes; bloco 3 – questões propositivas.

Houve um pré-teste do instrumento de pesquisa 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. O pré-teste foi aplicado a cinco pós-graduandas, que são ou já foram gestoras, semelhante a amostra escolhida por Xie e Zhu (2016) e King *et al.* (2012).

Os questionários foram submetidos a testes de validade e para os itens qualitativos, deu-se um tratamento qualitativo da análise de conteúdo (Bardin, 2004), 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.

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. Destaca-se que as respondentes tiveram suas identidades mantidas em sigilo para que haja a preservação da integridade das carreiras destas em seu trabalho.

4 Análise dos Dados

Inicialmente procurou-se analisar descritivamente o perfil das empresas e das gestoras femininas. Aproximadamente 47% das organizações são do setor de serviços, cerca de 75% são de controle não familiar, 93% possuem origem de capital nacional, com 89% das mulheres respondentes não tendo parentesco com fundador (a).

Entorno de 76% são mulheres brancas, 68% com idade entre 26 e 41 anos, 90% possuem pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado ou Doutorado), 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. A maioria está entre três e cinco anos na empresa atual, com o mesmo período se configurando para o tempo no cargo atual.

4.1 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 na Tabela 1.

Tabela 1 - Estratégias e ações das mulheres que podem contribuir para quebra do teto de vidro

Estratégias e ações	Discussão pelas mulheres gestoras
Educação e instrução na base familiar	<i>"Acho que a formação familiar e escolar que permita a mulheres a desenvolverem suas potencialidades em pé de igualdade com os homens". (Respondente 62)</i>
Mudança cultural e social	<i>"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)</i>
Acordos com a família - Sobre as responsabilidades domésticas e familiares	<i>"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)</i>
Qualificação profissional	<i>"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)</i>
Competência e resultados para legitimidade	<i>"Investir na formação, "vender" adequadamente suas competências, não deixando que outros assumam (tomem pra si) os resultados de seu trabalho". (Respondente 5)</i>
Estilo de liderança adequado ao grupo	<i>"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)</i>
Autoconfiança feminina sobre suas capacidades	<i>"Autoconfiança dela própria, impondo-se por sua competência". (Respondente 5)</i> <i>"Autoconfiança, saber que é capaz, muitas vezes ela própria se boicota". (Respondente 46)</i> <i>"Autoestima, capacidade de negociação {...}, vontade de pagar o preço" (Respondente 44).</i>
Empoderamento feminino e busca por desafios	<i>"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)</i> <i>"A mulher mostrar-se disponível para os desafios". (Respondente 59)</i> <i>"Postura, ousadia, não ter medo de colocar-se e mostrar-se como competente!" (Respondente 58)</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

As três primeiras ações evidenciadas na Tabela 1 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. Holton e Dent (2016) denotam 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.

4.2 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 na Tabela 2 e são discutidas nos parágrafos a seguir.

Tabela 2 - Práticas de gestão promovedoras da igualdade de gênero em cargos de gestão
Estratégias pelas empresas **Discussão pelas mulheres gestoras**

Normatização dos critérios de promoção	<i>"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 ranqueamento transparente através de concorrência igualitária". (Respondente 2); "Plano de carreira consolidado (Respondente 11)".</i>
Política de treinamento, fortalecimento e formação de talentos dentro da empresa	<i>"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)</i>
Conscientização dos benefícios da diversidade na gestão para a empresa	<i>"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)</i>
Igualdade salarial	<i>"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)</i>
Flexibilidade da gestão e de horários	<i>"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)</i>
Auxílio-creche ou Creche vinculada a empresa	<i>"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)</i>
Legislação que possibilite igualdade de gênero em cargos de gestão	<i>"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)</i>
Aumento do tempo na licença-paternidade	<i>"Responsabilidade igual com a família e direitos de licença paternidade". (Respondente 46); "Licença paternidade mesmo período da licença maternidade" (Respondente 23).</i>
Programa de apoio a igualdade de gênero	<i>"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)</i>
Combate ao assédio moral e sexual	<i>"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)</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, pelos depoimentos transcritos na Tabela 2, 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. Holton e Dent (2016) também percebem 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 na Tabela 2 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 na Tabela 2, 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, 2014), 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 melhor, 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 seja uma ação voltada sobre as tarefas da empresa e possibilite o desenvolvimento das potencias e de novas habilidades.

5 Considerações Finais

O objetivo desta investigação consistiu na identificação de estratégias e ações de mulheres gestoras no almejo de romper os fatores do teto de vidro, assim como evidenciar práticas de gestão a serem tomadas pelas organizações, que sob a percepção das mulheres gestoras poderiam contribuir para a quebra do teto de vidro.

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, o qual torna-se 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 por meio 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.

Como contribuição, devido a amostra ser composta por mulheres gestoras e que possuam ou estejam cursando MBA, Especialização, Mestrado ou Doutorado em cargos de gestão, controladoria ou finanças, o estudo traz subsídios 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, além de corroborar com a literatura acerca do teto de vidro.

No que tange às limitações desta pesquisa, a primeira concerne ao tamanho da amostra, a qual possibilita evidências sobre o teto de vidro enfrentado pelas mulheres gestoras, mas que não pode ser generalizado. Nesta perspectiva, tem-se por sugestão buscar meios para ampliar a amostra, assim como replicar essa metodologia em outros países, afim de promover comparações.

Referências

- Barcellona, P. (1995). *O egoísmo maduro e a insensatez do capital*. Trad.: Sebastião José Roque. São Paulo: ícone.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1974). *A construção social da realidade*. Trad.: Floriano de Souza Fernandes. (2. ed.) Petrópolis: Vozes.
- Bibi, N. (2016). Role of gender diversity in organizational effectiveness and its implications. *International Review of Management and Marketing*. 6(4),80-85.
- Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., & Houran, J. (2013). Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 230–239.
- Botelho, L. L. R.; Macedo, M; Fialho, F. A. P. (2010) “Glass ceiling” em empresas intensivas em conhecimento: desafios enfrentados por executivas em suas ascensões profissionais. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, São Carlos, SP, Brasil, 30.

- Bourdieu, P. (2003). *A dominação masculina*. Trad.: Maria Helena Kuhner. (3. ed.) Rio de Janeiro: Betrand Brasil.
- Brasil. Ministério do Trabalho. (2015). Brasília. *Relatório Anual de Informações Sociais*. Recuperado em 19 junho 2016, de: <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>.
- Carillo, P., Gandelmann, N., & Robano V. (2014). Sticky floors and glass ceilings in Latin America. *Journal of Economic Inequality*, 12(3), 339–361.
- Chávez, N. M., & Rios, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 29-45.
- Coutinho, M. L. R. & Coutinho, R. R. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, (16)1, 61-80.
- Evans, D. P. (2014). Aspiring to leadership ... A woman's world? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 543 – 550.
- Geiler, P., & Renneboog, L. (2015). Are female top managers really paid less? *Journal of Corporate Finance*, 35(3), 345–369.
- Glass, C. & Cook, A. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender Work and Organization*, (21)1, 91-103.
- Grant Thornton International Business Report. (2016). *Women in Business*. Recuperado em 20 junho 2016, de: http://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivosindustrias/estudos/gt_wib_turning_promise_into_practice_online.pdf.
- Gonçalves, E. B. P., Espejo, M. M. S. B., Altoé, S. M. L., & Voese S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 95-111.
- Hanne, A. (2015). *Feminist Economics*. Morrisville, NC: WFS Publishing.
- Hejasea, A., & Dah, A. (2014). An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceilings in Lebanon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(2), 954 – 964.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling: why women cant seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *Wall Street Journal Section*, 4(1), 4-5.
- Holton, V., & Dent, F. E. (2016). A better carrer environment for women: developing a blueprint for individuals and organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 542-561.

- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa -IBGC. (2011). *Relatório de Mulheres no Conselho de Administração das empresas brasileiras listadas*. Recuperado em 19 junho 2016, de: http://redemulheres.mma.gov.br/wp-content/uploads/Pesquisa_Mulheres_no_Conselho.pdf.
- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M.R., Kazama, S., Dawson, J. F., & Perkins, A. (2012). Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences. *Journal of Management*, 38(1), 1835-1866.
- Lazzaretti, K., Godoi, C. K., Camilo, S. P. O., & Marcon, R. (2013). Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), 94 – 110.
- Lima, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2018). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80.
- Liu, S. (2013). A few good women at the top: The China case. *Business Horizons*, 56(4), 483-490.
- Maclaran, P., & Catterall, M. (2002). Analysing qualitative data: computer software and the market research practitioner. *Qualitative market research: An international Journal*, 5(1), 28-39.
- Madalozzo, R. (2011). 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*, 15(1), 126–137.
- Nekhili, M., Gatfaoui, H. (2015). Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 227-249.
- Pinnington, A. H., & Sandberg, J. (2013). Lawyers' professional careers: Increasing women's inclusion in the partnership of law firms. *Gender, Work and Organization*. 20(6), 616-631.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. (4. Ed.) Brasil: Atlas.
- Rodrigues, S. C., & Silva, G. R. (2015). A liderança feminina no mercado de trabalho. *Revista Digital de Administração*. 1(4), 1-12, 2015.
- Samkange, F., & Dingani, S. (2013). Beyond the glass ceiling: a gendered and cultural hospitality management discourse on the advancement of women based on integrated research paradigms. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 20-27.
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *RAD-Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75.
- Scicchinato, S. (2014). The gender wage gap among Spanish managers. *International Journal of Manpower*, 35(3), 327-344.

- Silva Júnior, C. P. D., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM & FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 62-76.
- Sharif, M. Y. (2015). Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 169(1), 329-336.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, 32(3), 27-43.
- Tandrayen-Ragoobur, V., & Pydayya, R. (2015). Glass ceiling and sticky floors: hurdles for mauritian working women. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(5), 452-466.
- Xie, Y., & Zhu, Y. (2016). Holding up half of the sky: women managers' view on promotion opportunities at enterprise level in China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 45-60.
- Xiu, L., & Gunderson, M. (2014). Glass ceiling or sticky floor? Quantile regression decomposition of the gender pay gap in China. *International Journal of Manpower*, 35(3), 306-326.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.