

Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras

LUZIBERTO BARROZO CARNEIRO

Universidade Federal do Rio Grande

ANDERSON BETTI FRARE

Universidade Federal do Rio Grande

DÉBORA GOMES DE GOMES

Universidade Federal do Rio Grande

Resumo

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, a literatura destaca 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. Neste contexto, este estudo objetivou analisar como os fatores que formam o teto de vidro impactam a carreira das mulheres gestoras brasileiras, sob a percepção destas, por meio de uma *survey*, com 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. 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, principalmente, com 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.

Palavras chave: *glass ceiling*, gestão, gênero, cultura organizacional.

1 Introdução

O 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, conseqüentemente, tomadores de decisão e lideranças das empresas, conforme evidenciado no Brasil por Martins e Pilar (2015), Lazzaretti, Godoi, Camilo e Marcon (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 centenas 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 de baixo da escala de trabalho.

O *glass cliff*, conforme 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).

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 os fatores que interferem na baixa proporção de mulheres nos conselhos (Lazzaretti et al., 2013) e na diretoria executiva (Machado, 2012). Glass e Cook (2016) destacam 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 promissoras para futuras pesquisas.

Neste sentido, após metassíntese realizada com foco no tema, identificou-se os principais fatores, promotores do teto de vidro, que podem interferir na promoção de emprego da mulher a cargos de gerência, e conseqüente baixa participação percentual feminina como Chief Executive Officer (CEO) e cargos de alto escalão. 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? Destaca-se 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.

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 à sociedade e as relações de trabalho nas empresas. A ONU Mulheres, em setembro de 2014, criou o Movimento *HeforShe*, que se define como “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 da 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).

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, 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 baixa participação feminina e por Machado (2012) com apenas 0,8%, enquanto que, 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, focando 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, Espejo, Altóe & Voese, 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.

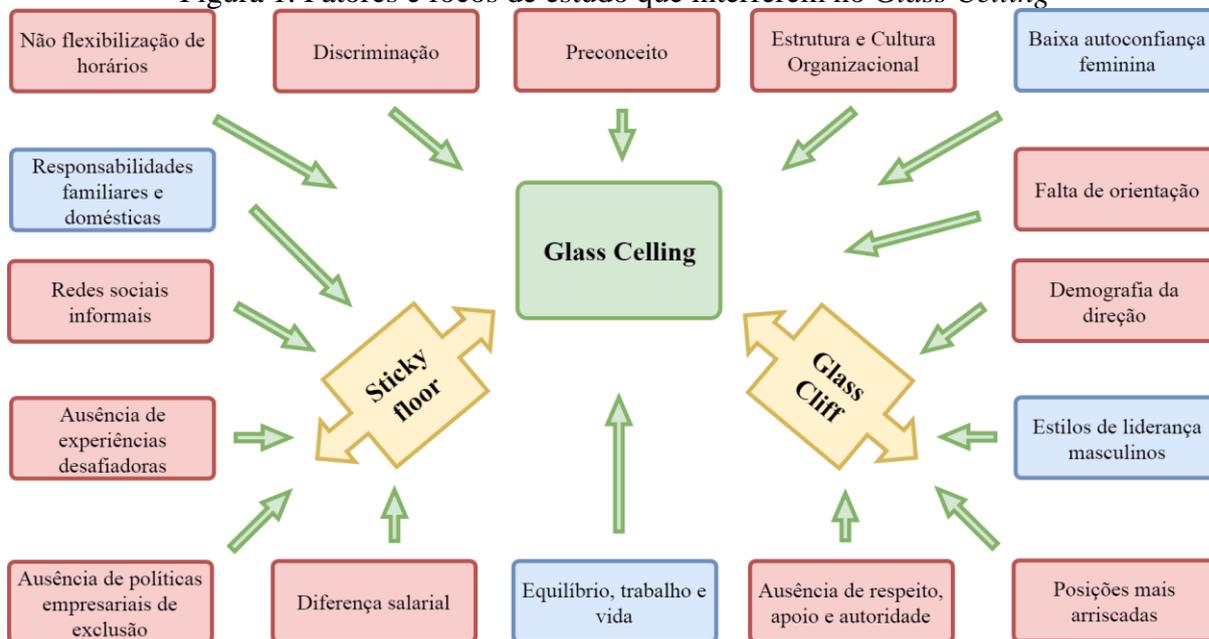
2 Fatores que Interferem no Teto de Vidro (*Glass Ceiling*)

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, 2012). 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.

Partindo da construção social da realidade, Berger e Luckmann (1974) e Ridgeway (1997) apontam 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 que interferem no teto de vidro, o da discriminação.

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 à 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, os fatores e temas de estudo encontrados na literatura.

Figura 1. Fatores e focos de estudo que interferem no *Glass Ceiling*



Fonte: Elaborado a partir de 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, já os que estão em rosa são fatores que passam

pela empresa, sociedade e sua cultura, sendo estes os principais agentes. A seguir são comentados sucintamente os principais fatores.

Em relação ao fator preconceito, denota-se uma relação histórica pela atribuição da mulher como responsável pela família e do homem pelo trabalho, intrinsecamente 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. Outro ponto é o comportamento que a sociedade espera de uma mulher, como relatado por Liu (2013), 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.

Sobre o fator discriminação, a política discriminatória de promoção das empresas afeta diretamente o trabalho, a renda, a possibilidade de crescimento e, conseqüentemente, a 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 denotam 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 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.

O fator demografia da direção, representa como a diversidade entre os tomadores de decisão afeta a desigualdade de gênero. Glass e Cook (2014, p. 94) relatam que esta diversidade “diminui significativamente a probabilidade de as mulheres serem promovidas para cargos de liderança”, afetando até mesmo em comparação a um ótimo desempenho das mulheres executivas. 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 líderes da empresa.

Fator estilo de liderança, os estilos de gestão e liderança mais valorizados no âmbito corporativo são aqueles que, frequentemente têm sido utilizados por homens, o de ser direto, *hard* e factual no trato com as pessoas, ao invés do estilo interpessoal (Akpınar-Sposito, 2013). Destaca-se o crescente do debate acerca do 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 à 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.

Sobre o fator Estrutura e cultura organizacional, como interveniente no *glass ceiling*, ambas são descritas por Kuper (2015, p. 73) como, promovedoras 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. Nesse contexto, os gerentes masculinos têm tido experiências mais desafiadoras que as gerentes femininas (King et al., 2012). Liu (2013) destaca que as empresas não oferecem mecanismos para as mulheres adquirirem habilidades e capacidades de liderança. Desse modo, estes fatos impactam na dificuldade de qualificação e no desenvolvimento de todo o potencial das mulheres para exercer a função de liderança.

Fator 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 a quem são atribuídas as maiores responsabilidades nessa área, considerando o gênero das pessoas. Esta atribuição de responsabilidade foi demarcada 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. 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. A responsabilidade com os trabalhos domésticos afeta, principalmente, as mulheres de nível econômico-social baixo e médio, durante o seu processo de crescimento na carreira, já que conforme 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 às atividades na empresa.

Em relação ao fator equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, 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).

Em relação ao fator flexibilização de horários, Kuper (2015) indica que as mulheres têm sido relacionadas ao que a autora chama de “tempos masculinos” com longas horas de trabalho na empresa. Slaughter (2012) 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.

Fator baixa autoconfiança feminina, 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. 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. 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 esta também é um fator que impacta em sua promoção a cargos de gestão, principalmente nos de alto escalão (Liu, 2013).

Fator 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 retratam 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 em escalas inferiores de trabalho, no qual empregadores 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”.

Fator ausência de políticas empresariais de inclusão, as políticas empresariais preocupam-se com o bem-estar da empresa e de seus funcionários. Em alguns países, estas políticas existem nos manuais de recursos humanos das organizações, mas não são implementadas, como afirma Bibi (2016), no Paquistão e Samkange e Dingani (2013), no Zimbábue. 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. 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 (família) e do público (trabalho). 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.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é descritiva quanto à sua finalidade, utilizando-se da pesquisa documental e *survey* como procedimentos para a consecução do objetivo proposto, conforme o previsto

por Gil (2010). Após as etapas bibliográfica e documental, foi realizada uma metassíntese sobre o tema e caracterização dos principais fatores estudados que interferem no teto de vidro, foi 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 estivessem 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 experiência na área de negócios e conhecimento teórico sobre os procedimentos de administração. Com relação à abordagem, este estudo tem etapas quantitativas, mas tem como foco principal a abordagem qualitativa para responder ao problema de pesquisa, conforme os pressupostos de Yin (2016).

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.

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. 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.

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.

Utilizou-se técnicas de análise quantitativas. Analisou-se conforme a estatística descritiva e multivariada, utilizando-se o Alfa de Cronbach para validar o instrumento. Como ferramenta de análise dos dados foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e análise descritiva como meio de identificar a intensificação de cada fator para aqueles respondentes. A AFE é uma técnica multivariada de interdependência, que conforme Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (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”.

Na etapa de validação dos dados, utilizou-se o *software* IBM SPSS *Statistics*, 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. 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 dos Resultados

A Tabela 1 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 1 - Características da empresa e funcionária

Característica	N	%	Característica	N	%
Setor da Empresa			Parentesco com Fundador (A)		
Serviços	29	46,80%	Não	5	83,33%
Pública	18	29,00%	Esposa	3	60,00%
Industrial	9	14,50%	Própria	3	60,00%
Comercial	6	9,70%	Filha	1	20,00%
Total	62	100,00%	Total	6	10,00%
Empresa Familiar			Origem do Capital		
Não	46	74,20%	Nacional	5	83,33%
Sim	16	25,80%	Estrangeiro	1	16,67%
Total	62	100,00%	Total	6	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme informações da Tabela 1, 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 83,3%, enquanto o restante é de duas empresas de Portugal, uma da Dinamarca e outra de origem ítalo-americana.

Acerca da etnia, a maioria das respondentes são brancas – caucasianas com 75,8%, 16,1% são pardas e 8,1% são pardas-negras. A maior parte (67,7%) das respondentes têm idade entre 26 e 41 anos, sendo que 51,6% possuem Pós-graduação ou MBA. 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 têm 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.

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. Identificase 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) evidenciou esta realidade no mundo ocidental, onde 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.

4.1 Como os fatores do teto de vidro tem impactado na carreira das mulheres no brasil

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 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. Também para confirmar a adequação da amostra quanto ao grau de correlação utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), conforme a indicação de Fávero et al. (2009).

Os testes relatados foram realizados no *software* IBM SPSS *Statistics*, 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 2, 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 2 apresenta a sumarização dos resultados obtidos. Apresentam-se os indicadores nos fatores que apresentaram as maiores cargas fatoriais, os autovalores (*eigenvalue*) dos fatores, percentual de variância da amostra explicada, além dos índices de confiabilidade pelo Alfa de Cronbach.

Tabela 2 - Análise Fatorial Exploratória

Fatores e Indicadores	loco	.F.
Fator 1 - Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Autovalor: 9,25. V.E. = 24,3%. $\alpha = 0,81$	
q19 - Já tive ou conheço mulheres que tiveram de abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido à maternidade.	,876	,810
q18 - Já tive ou conheço mulheres que tiveram dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido à responsabilidade no cuidado aos filhos.	,881	,793
q17 - As mulheres não progredem na carreira igual aos homens, pois escolhem priorizar a sua vida pessoal e familiar.	,803	,790
Fator 2 - Autoconfiança feminina	Autovalor: 3,82. V.E. = 10,1%. $\alpha = 0,79$	
q24- A sociedade exige mais das mulheres do que dos homens.	,796	,806
q25- As empresas exigem mais das mulheres do que dos homens.	,793	,793
q22- Já me senti culpada por não dar o devido cuidado a criação dos filhos.	,754	,562
q23- Já me senti culpada por dizerem que fui negligente com a vida doméstica ou familiar.	,797	,526
Fator 3 - Estilos de liderança	Autovalor: 2,59. V.E. = 6,8%. $\alpha = 0,76$	
q35- As mulheres têm tido dificuldades de obter apoio e autoridade com seus subordinados.	,841	,792
q32- O estilo de liderança aberto pode levar a mulher a perder autoridade frente aos subordinados.	,761	,713
q31- Para terem sucesso, as mulheres devem adotar o modo direto, duro e factual.	,746	,686
q27- Existem diferenças de oportunidades para promoção a cargos de gerência entre homens e mulheres.	,694	,541
Fator 4 - Preconceito - Estereótipos de gênero	Autovalor: 2,23. V.E. = 5,9%. $\alpha = 0,81$	
q2- Existem expectativas mais baixas sobre as mulheres do que aos homens no trabalho.	,862	,768
q30- As mulheres, por vezes, são excluídas das redes e círculos informais das empresas.	,818	,695
q1- Há preconceito com as mulheres na escolha de altos cargos gerenciais	,867	,622
Fator 5 - Responsabilidades familiares e domésticas	Autovalor: 2,02. V.E. = 5,3%. $\alpha = 0,84$	
q12- Já tive dificuldade de realizar uma atividade do trabalho devido a responsabilidade com atividades domésticas.	,828	,830
q15- Pra mim é difícil conciliar uma carreira com as responsabilidades familiares.	,903	,723

q13- Já tive de abdicar da possibilidade de um cargo gerencial devido a responsabilidade com atividades domésticas.	,797	,526
q14- Conheço mulheres que não se desenvolveram profissionalmente o quanto poderiam devido à responsabilidade com atividades domésticas.	,770	,441
Fator 6 - Cultura - Sociedade	Autovalor: 1,75. V.E. = 4,6%. $\alpha = 0,72$	
q3- Já ouvi falatórios e julgamentos negativos quando uma mulher age diferente do padrão feminino com relação a trajes e comportamentos.	,791	,817
q20- Acredito que a mulher ainda é tida como a principal responsável pela criação dos filhos.	,862	,745
q21- A cultura, de que a responsabilidade principal pela criação dos filhos é da mulher, dificulta sua promoção à diretora, gerente ou supervisora.	,753	,404
Fator 7 - Discriminação	Autovalor: 1,60. V.E. = 4,2%. $\alpha = 0,77$	
q5- Já ouvi ou conheço alguém que ouviu não ser apto a um cargo de gerência por ser mulher.	,861	,710
q6- Já fui ou conheço alguém que já foi prejudicada em uma seleção ou promoção por ser mulher.	,854	,673
q4- A cultura (crenças, valores) impacta na promoção da mulher em cargos de gerência.	,603	,503
q7- 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.	,747	,415
Fator 8 - Demografia da direção - diversidade	Autovalor: 1,33. V.E. = 3,5%. $\alpha = 0,74$	
q9- O fato de ter mulheres no conselho administrativo/diretoria influencia o período de mandato de mulheres DE/CEOs.	,890	,809
q8- 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	,724
Fator 9 - Estrutura e cultura organizacional	Autovalor: 1,28. V.E. = 3,4%. $\alpha = 0,67$	
q10- 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	,776
q11- O fato da diretoria ser majoritariamente masculina afeta negativamente a promoção das mulheres como diretora, gerente ou supervisora.	,847	,561
q26- A baixa representatividade feminina em cargos de gerência no Brasil acontece pela falta de oportunidade.	,769	,556
q29- Uma política de mentoria (treinamento) na empresa poderia contribuir para que mulheres e homens tenham acesso igualitário a promoções e crescimento na empresa.	,399	,484
Fator 10 - Políticas empresariais e legislação	Autovalor: 1,19. V.E. = 3,1%. $\alpha = 0,60$	
q38- 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	,887
q36- Faz-se necessária uma legislação que evidencie uma maior oportunidade para mulheres em cargos de gerência.	,691	,486
q37- 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	,421
Fator 11 - Ausência de respeito, apoio e autoridade	Autovalor: 1,09. V.E. = 2,9%. $\alpha = 0,56$	
q34- O aumento do acesso das mulheres às posições gerenciais enfraquece a desigualdade de gênero em níveis menores na escala de trabalho.	,834	,907
q33- As mulheres buscam correr menos riscos do que os homens nas decisões empresariais.	,834	,554

Nota. Fonte: Dados da pesquisa. C. F. = Carga Fatorial. V. E. = Variância Explicada. α = Alpha de Cronbach.

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 se tem uma amostra com tamanho adequado ao expressar um índice 0,604, classificado por Hair et al. (2009) como aceitável. 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, 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, conforme definem Hair et al. (2009).

Na validade do instrumento, este estudo apresentou um índice de Alfa de Cronbach de 0,904, demonstrando sua validade quanto a este teste utilizando esse conjunto de variáveis, de acordo com o previsto por Hair et al. (2009). 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 a seguir 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.

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 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. Este fator é retratado como uma das principais dificuldades para as mulheres (média 4,20), mas possui bastante discordância dentre as respondentes (desvio-padrão 1,479) sobre a forma que encaram este fator. Estes achados sobre as discordâncias das respondentes, apesar do reconhecimento deste fator como impactante é descrito por Carrasco et al. (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.

Autoconfiança feminina: As variáveis deste fator apresentaram altas cargas fatoriais, confirmando a validade discriminante e a validade convergente do fator, 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. 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).

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. Ainda assim, apresentaram altas cargas fatoriais, confirmando a validade discriminante e convergente do

construto, 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. (Hair et al. 2009). Também, 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). 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.

Preconceito – estereótipos de gênero: As variáveis deste fator apresentaram cargas fatoriais boas e próximas, confirmando a validade discriminante e convergente do fator, 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. 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 ao 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.

Responsabilidades familiares e domésticas: As variáveis deste fator apresentaram cargas fatoriais divididas basicamente em dois polos com maiores cargas e proximidade e o outro polo com menores cargas, mesmo assim, 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, 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. (Hair *et al.*, 2009). O fator 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, como por exemplo sobre possíveis dificuldades de realizar uma atividade do trabalho devido à responsabilidade com atividades domésticas (3,26). 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.

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 e q20, mas recebe também o item q21, 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 e convergente do fator. 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%. Neste fator, tem-se a maior média 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 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). Senda esta realidade 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 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). Estes achados refletem 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.

Discriminação: As variáveis deste fator apresentaram altas cargas fatoriais, confirmando a validade discriminante e convergente do fator, 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%. Este fator 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. Confirmando os achados de Madalozzo e Blofield (2017) no caso do recrutamento e Kuper (2015) no caso da promoção.

Demografia da direção – diversidade: As variáveis deste fator, apesar de serem apenas dois itens, apresentaram altas e próximas cargas fatoriais, confirmando a validade convergente e discriminante do fator, 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%. Esta diversidade entre os tomadores de decisão é retratada pelas respondentes como importante fator para acesso das mulheres a cargos de gestão (média 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 diretoras” (4,45), confirmando os achados de Glass e Cook (2014), no caso do período de mandato das mulheres como diretoras, 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 diretoras.

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 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, confirmam a validade discriminante e convergente do fator, 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 (Hair et al., 2009).

Este fator 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). Há uma tendência evidenciada também neste estudo, conforme a percepção das gestoras, quanto à 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 (média 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.

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, por outro apresenta apenas adequadas cargas com q36 e q37, embora ambas se confirmem neste fator na validade discriminante, com relação à validade convergente, já se apresentam de forma mais próxima e com boas cargas de q38, q36 e q37. 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. Este fator apresentou em média concordância parcial (4,08) e desvio-padrão razoável (1,212). Um item diminuiu essa média, ocasionando uma discordância parcial das respondentes quanto à necessidade de uma legislação que evidencie maior oportunidade para mulheres em cargos de gerência (3,03).

Ausência de respeito, apoio e autoridade: Este fator tem o item com maior carga da validade discriminante do documento, no caso do q34 e complementa-se com q33 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 e q33. 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. O fator 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 progressos (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.

5 Considerações Finais

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

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 que formam o teto de vidro estão impactando na carreira das mulheres gestoras no Brasil, a partir de condições desfavoráveis provindas da cultura da sociedade e das empresas. A estrutura da sociedade continua reproduzindo valores e percepções antiquadas sobre os papéis da mulher e do homem na sociedade, acerca das 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 atuam num espaço ocupado majoritariamente por homens, o que faz com que tenham que lidar com uma estrutura prejudicial, 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 abduquem ou retardem a maternidade para se dedicar mais ao trabalho. E quando mães, são discriminadas no trabalho e tem maior dificuldade para equilibrar a 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 barreiras 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. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 210, 223-230.
- Adams, R. B. & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219-235.
- Ahmad, M. & Naseer, H. (2015). 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*, 5(3), 249-260.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). 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*, 75, 488-497.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beauvoir, S. (1980). *O segundo sexo*. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1974). *A construção social da realidade*. (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.
- Brasil, L.; Pereira, A. N. & Machado, V. L. (2009). 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*, 3(5), 95-115.
- Carrasco, R.V.; Pérez, M. E. L. & Centeno, E. (2016). *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, 541-564.
- Chávez, N. M. & Rios, H. (2014). Discriminaci n salarial por gênero “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Revista Dimensi n Empresarial*, 12(2), 29-45.
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(1080-1089).
- Coutinho, M. L. R. & Coutinho, R. R. (2011). Mulheres brasileiras em posi es 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, 345-369.

- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Fávero, L. P.; Belfiore, P.; Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Glass, C. & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *Leadership Quarterly*, 27, 51-63.
- Glass, C. & Cook, A. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender Work and Organization*, 21(1), 91-103.
- 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.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Heforshe. (2017). *Nossas ações*. Recuperado em 26 ago. 2017, de <http://www.heforshe.org/pt/take-action/education>
- Hejasea, A. & Dah, A. (2014). An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceilings in Lebanon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (109), 954-964.
- Huffman, M. L. (2016). Does the presence of women in management impact gender inequality? *Well-Being of Working Women*, p. 175-187.
- Hurley, D. & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 250-265.
- 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.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2011). *Relatório de Mulheres no Conselho de Administração das empresas brasileiras listadas*. Recuperado em 19 jun. 2016, de http://redemulheres.mma.gov.br/wp-content/uploads/Pesquisa_Mulheres_no_Conselho.pdf
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- 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, 1835-1866.
- Kjeldal, S.; Rindfleish, J. & Sheridan, A. (2008). Gender inequality in academia: The role of informal rules and practices. *Women in Management*, 39(1), 1-11.
- Kuper, G. Z. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociale*, 40(223), 61-94.
- 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.
- Liu, S. (2013). A few good women at the top: The China case. *Business Horizons*, 56, 483-490.
- Machado, D. G. (2012). Influência da política de remuneração dos executivos no nível de gerenciamento de resultados em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas. Tese de Doutorado, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- 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.

- Madalozzo, R. & Blofield, M. (2017). Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? *Estudos Feministas*, 25(1), 25-240.
- Martins, O. S. & Pilar, C. S. (2015). J. Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. *Anais do Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 15.
- Moore, G. (2004). Mommies and daddies on the fast track in other wealthy nations. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596, 208-213.
- Nekhili, M. & Gatfaoui, H. (2013). Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 118, 227-249.
- Nelson, J. A. (2017). *Gender and Risk-taking: Economics, Evidence, and why the Answer Matters*. Londres: Taylor & Francis.
- Onu Mulheres. (2017). Eles por Elas. Recuperado em 26 ago. 2017, de <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/>
- 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.
- Powell, G. N. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 27, 119-141.
- Reuben, P.; Rei-Biel, P.; Sapienza, P. & Zingales, L. (2012). The emergence of male leadership in competitive environments. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83, 111-117.
- Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62, 218-235.
- Robert Half Brasil. (2016). *Relatório Mulheres e o Mundo corporativo*. Recuperado em 19 jun. 2016, de https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/legacy-pdfs/robert_half_-_mulheres_e_o_mundo_corporativo.pdf
- 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.
- Schuh, S. C.; Bark, A. S. H.; Quaquebeke, N.; Hossiep, R.; Frieg, P. & Dick, R. V. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120, 363-379.
- Slaughter, A. (2012). *Why women still can't have it all*. The Atlantic. Recuperado em 07 dez., 2017, de <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>
- Smith, P.; Caputi, P. & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International*, 17(5), 458-474.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, 32(3), 62-69.
- Xie, Y. & Zhu, Y. (2016). Holding up half of the sky: womwn managers' view on promotion opportunities at enterprose 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.