

Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções

Harrison Bachion Ceribeli¹

Guilherme Barcellos de Souza Rocha²

Mariana Rosendo Pereira³

Resumo: O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os desafios que as mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações brasileiras enfrentaram e ainda enfrentam em suas carreiras, assim como suas percepções individuais sobre a questão do gênero. Para coleta de dados, realizaram-se entrevistas em profundidade. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que o preconceito masculino ainda é um dos principais desafios enfrentados pelas profissionais do gênero feminino no âmbito organizacional, pois, ao mesmo tempo em que dificulta que as mulheres sejam promovidas, move as desconfianças sobre elas, quando as mesmas ocupam cargos de médio e alto escalão.

Palavras-chave: Diversidade de Gênero; Mulheres no Mercado de Trabalho; Desigualdade de Gênero.

Women in leadership positions: challenges and perceptions

Abstract: The general objective of this research was to analyze the challenges that women who occupy senior positions in organizations faced and still face in their careers as well as their individual perceptions on the issue of gender. To collect data were used in-depth interviews. From the results, it was found that men's prejudice is still one of the main challenges faced by professionals of female gender in the organizational context because, at the same time makes it difficult for women to be promoted, moves the suspicions about them when in leadership positions.

Keywords: Gender Diversity; Women in Labor Market; Gender Inequality.

Introdução

O crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho consolidou-se como um dos principais fenômenos que caracterizam a sociedade contemporânea. Prova disso é que o número de mulheres com carteira assinada no Brasil saltou de 12,5 milhões em 2004 para 21,4 milhões em 2014, ao passo que o de homens aumentou, no mesmo período, de 18,8 milhões para 28,1 milhões, o que fez com que a representação feminina no mercado de trabalho formal brasileiro subisse de 39,9% para 43,2% entre 2004 e 2014 (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2017).

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Vice-diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA-UFOP).

² Graduando em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica do CNPq.

³ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Bolsista do Programa de Iniciação à Pesquisa da UFOP.

Todavia, apesar da expansão da inserção feminina no mercado de trabalho, ainda não é possível afirmar que há igualdade de gênero nas organizações. Além das distorções salariais, que privilegiam os indivíduos do gênero masculino, as mulheres ainda têm que enfrentar uma série de barreiras invisíveis, muitas vezes intransponíveis, para ascenderem hierarquicamente no universo corporativo (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015).

Essas barreiras invisíveis, denominadas pela Organização Internacional do Trabalho (2015) como *glass walls* ou paredes de vidro, fazem com que ocorra um afunilamento no número de mulheres à medida que aumenta a hierarquia nas organizações. Em decorrência disso, em 2016, apenas 11% dos cargos de CEO e 19% das posições de alto escalão nas empresas brasileiras de grande porte eram ocupadas por indivíduos do gênero feminino, o que se soma ao fato de que em 53% dessas mesmas organizações não havia nenhuma representação feminina nos cargos de nível estratégico (GRANT THORNTON, 2016).

Estima-se que tal realidade, que não é exclusividade do Brasil, levará entre 100 e 200 anos para ser alterada, dada a evolução insipiente da inserção das mulheres no alto escalão corporativo nos últimos anos, o que tem levado países como a Noruega a criarem cotas para os indivíduos do gênero feminino na direção das empresas (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2015).

Neste contexto, definiu-se como objetivo geral para esta pesquisa analisar os desafios que as mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações brasileiras enfrentaram e ainda enfrentam em suas carreiras, assim como suas percepções individuais sobre a questão do gênero.

Como justificativa para este estudo, apontam-se três aspectos essenciais: a atualidade do tema investigado, sua relevância social e a necessidade de chamar a atenção dos gestores para que estes trabalhem para derrubar as barreiras invisíveis impostas às mulheres nas organizações, revertendo um *status* historicamente construído de exclusão feminina das instâncias de poder, liderança e tomada de decisão.

A atualidade do tema pode ser observada nas pesquisas realizadas pela Grant Thornton (2016) e pela Organização Internacional do Trabalho (2015), que indicam que não existe qualquer sinal de paridade na distribuição dos postos hierarquicamente mais elevados nas organizações brasileiras e do mundo.

Por sua vez, a relevância social da pesquisa deve-se ao fato de que a desigualdade com que homens e mulheres são tratados na sociedade e nas organizações tem causado desconforto crescente e afetado a qualidade de vida dessas últimas, que, apesar de serem tão competentes quanto os primeiros, são cotidianamente depreciadas e desvalorizadas sem que exista razão lógica para tal.

Por fim, destaca-se que este trabalho, ao explorar um tema tão árduo e incômodo para alguns grupos de poder já instalados em instituições diversas, que remete a um *status quo* arraigado nos processos sociais e culturais mais básicos de diversas sociedades ao redor do mundo, estimula a reflexão, que é o primeiro passo para se construir uma mudança nos paradigmas que regem as relações humanas e de trabalho na modernidade.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: na segunda seção é apresentada uma revisão da literatura abordando as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho; na terceira seção, é descrita a metodologia da pesquisa, que se baseou em entrevistas em profundidade e análise de conteúdo para coleta e análise dos dados, respectivamente. Na quarta seção, são apresentados os principais desafios que as mulheres entrevistadas enfrentaram e ainda enfrentam em suas carreiras, assim como as percepções que elas têm em torno da questão do gênero nas organizações. Por fim, na quinta seção do artigo, os autores trazem algumas considerações e as implicações do estudo para as organizações contemporâneas.

Mulheres e homens no mercado de trabalho

De acordo com West e Zimmerman (1987), gênero não se refere a um conjunto de características físicas pré-determinadas; de forma mais ampla e subjetiva, trata-se de uma prática ou fazer social, que resulta das interações humanas. Neste sentido, gênero não se confunde com sexo biológico, pois este último termo é utilizado para descrever diferenças morfofisiológicas entre homens e mulheres, enquanto o primeiro remete a estruturas sociais, culturais e psicológicas (MACEDO et al., 2012). Em outras palavras, gênero reflete uma identidade social que engloba as qualidades atribuídas a homens e mulheres, diferenciando-os social, cultural e psicologicamente (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Da diferenciação de gênero resulta a distribuição desigual do poder, a partir da qual a figura dos homens é investida de autoridade e prestígio, enquanto a das mulheres associa-se à subordinação e subserviência (FONSECA et al., 2012). Em decorrência disso, conclui-se que as relações de gênero levam a uma hierarquização do poder na sociedade e em suas diferentes instituições, nas quais a dominação masculina legitima-se com base na existência de um poder simbólico (BOURDIEU, 1999; SCOTT, 1986).

Esse *status quo*, porém, começa a ser questionado; na sociedade moderna, cresce o anseio por mudanças nos paradigmas que historicamente ditaram as relações de gênero, o que perpassa pelo aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho associado à igualdade de condições em relação aos homens, assim como pela divisão mais equitativa das atividades dentro do ambiente doméstico (MAUME, 2016).

Todavia, para que se obtenha êxito na construção de tais mudanças, é imprescindível que, às mulheres, também seja facultado transcender o sexo, ou seja, sem que sua participação no mercado de trabalho e ascensão profissional sejam interpretadas como abandono da vida familiar e do ser mulher (SCOTT, 2005).

Cabe esclarecer que essa interpretação distorcida a respeito da participação da mulher no mercado de trabalho deve-se ao fato de que a inserção feminina no universo laboral deu-se mais pela necessidade de preencher os postos de trabalho que ficaram vagos devido à convocação de civis para a Segunda Guerra Mundial do que pelo reconhecimento das mulheres enquanto indivíduos com direitos idênticos aos dos homens. Como consequência disso, perpetua-se uma segregação ocupacional fundamentada nas normas e práticas organizacionais vigentes, as quais tendem a assegurar a hierarquia de gênero vigente (ACKER, 1990; RIDGEWAY 2009).

E, como reflexo dessa situação, apesar de as organizações estarem desenvolvendo maior conscientização a respeito da importância da diversidade de gênero e da necessidade de oferecer oportunidades iguais entre os gêneros, as mulheres ainda precisam se esforçar mais do que os homens para obterem aceitação no âmbito organizacional, independentemente de suas competências, o que evidencia a dificuldade de se lidar com essa questão no universo do trabalho (KAKABADSE et al., 2015).

Segundo Yannoulas (2013), o espaço limitado e a falta de prestígio de que as mulheres usufruem no âmbito corporativo resultam da segregação tanto horizontal quanto vertical praticada no mercado de trabalho, responsáveis, respectivamente, pela baixa empregabilidade da mulher em determinadas carreiras e pelas dificuldades femininas ao tentarem galgar os níveis hierárquicos das organizações. Por causa dessa segregação, o crescimento de profissionais do gênero feminino acaba obstruído, seja por obstáculos explícitos ou implícitos, levando à sua exclusão das instâncias decisórias, de poder e de liderança (CALÁS; SMIRCICH, 1999; STEIL, 1997; GIDDENS, 2005). Destaca-se que a este fenômeno, que remete às dificuldades invisíveis ou sutis que fazem com que as mulheres não ascendam hierarquicamente nas organizações, deu-se o nome de “parede de vidro” ou “teto de vidro” (LIMA et al., 2013; VAZ, 2013).

Corroborando essa visão, Giddens (2005) argumenta que, no âmbito organizacional, as posições de poder e liderança são associadas à figura masculina, o que vem ao encontro da posição de Flores-Pereira (2010), Flores-Pereira e Eccel (2010) e Grossi, Schendeilwein e Massa (2013), que defendem que o gênero masculino mantém-se como parte do arquétipo do profissional que deve ocupar os cargos no alto escalão das organizações, o que acaba por deslegitimar mulheres que, meritoriamente, alcançam cargos nessa instância de poder.

Nesta mesma linha, Sonnabend (2015) aponta que a diversidade de gênero no alto escalão das organizações ainda é um ideal a ser perseguido; poucas empresas mantêm mulheres em seus quadros de executivos e, mesmo quando que o fazem, é comum que a quase totalidade da alta administração seja composta por indivíduos do gênero masculino, o que evidencia a falta de equilíbrio na composição do quadro de profissionais ocupantes dos cargos investidos de maior poder no universo corporativo.

Especificamente no caso das organizações brasileiras, a predominância de homens no alto escalão corporativo é significativa, o que fica evidente a partir do levantamento conduzido por Lazzaretti et al. (2013), que apontou que, em uma amostra de 99 empresas, somente 5,4% dos cargos executivos eram ocupados por mulheres.

Refletindo sobre essa realidade, conclui-se que as políticas organizacionais voltadas para a promoção de mulheres a posições de liderança e treinamentos para a diversidade não têm alcançado resultados satisfatórios, o que evidencia a necessidade de se repensarem as ações e programas focados no fomento à diversidade de gênero no âmbito empresarial (WILLIAMS; KILANSKI; MULLER, 2014).

Destaca-se que inúmeras são as explicações para a frustração dos programas de promoção da diversidade de gênero nas organizações. Tem-se, por exemplo, a inserção diferenciada de homens e mulheres nos círculos sociais que se reúnem fora do local de trabalho, considerando que os *happy hours* normalmente excluem as mulheres e tendem a influenciar indiretamente as decisões referentes à progressão profissional dos funcionários de uma empresa (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

Também há certo protecionismo masculino, pois, mesmo que de forma inconsciente, muitos homens, influenciados pelos próprios modelos mentais machistas, tendem a privilegiar seus semelhantes no momento de decidir acerca de uma promoção (KAKABADSE et al., 2015), sendo que colaboram para isso os preconceitos arraigados no universo corporativo, que associam as licenças-maternidade a demérito (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007) e fazem com que os mesmos comportamentos sejam interpretados de formas distintas, quando apresentados por homens ou mulheres (LIMA et al., 2013).

Lima et al. (2013) apontam também o fato de as mulheres, no ambiente empresarial, serem obrigadas a internalizarem características atribuídas normalmente a indivíduos do gênero masculino, o que resulta em um processo de masculinização de sua linguagem, vestimenta a comportamentos.

Adicionalmente, também há distorções no rigor com que homens e mulheres são avaliados assim que alcançam cargos gerenciais, à medida que essas últimas tendem a enfrentar um minucioso exame de suas competências enquanto gestoras, normalmente pouco otimista, ao passo que os primeiros são avaliados de maneira muito mais branda (KAKABADSE et al., 2015; RYAN; HASLAM, 2005; STONE, 2007).

Ademais, não é possível ignorar a questão da sobrecarga das mulheres na sociedade contemporânea, fruto das jornadas duplas ou mesmo triplas de trabalho, consequência da responsabilização quase que exclusiva das mesmas pelas atividades domésticas e relacionadas à criação/cuidados dos filhos (CAMARGOS; RIANI; MARINHO, 2014; CANABARRO; SALVAGNI, 2015). Em decorrência dessa situação, há uma crença compartilhada no universo corporativo de que a ascensão profissional das mulheres atrapalha

o equilíbrio entre seu trabalho, o convívio com a família e suas responsabilidades domésticas (CANABARRO; SALVAGNI, 2015; FERREIRA et al., 2015; LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

Apesar de todas essas dificuldades, há diversos benefícios decorrentes da diversidade de gênero nos diferentes níveis hierárquicos de uma organização. Fitzsimmons (2012), por exemplo, constatou que homens e mulheres trabalhando juntos tendem a resolver problemas complexos de forma mais efetiva. Por sua vez, Ostergaard, Timmermans e Kristinsson (2011) apontam que a diversidade de gênero aumenta a capacidade inovativa das empresas.

De forma complementar, Badal e Harter (2014) constataram que a integração efetiva entre os gêneros no alto escalão das organizações impacta positivamente os resultados financeiros alcançados. Já Parola, Ellis e Golden (2015) perceberam que a diversidade de gênero no nível estratégico tende a contribuir para o sucesso dos processos de fusão e aquisição, apesar de aumentar o nível de conflitos.

No tocante às equipes de trabalho, Hoogendoorn, Oosterbeek e Van Praag (2013), Niederle, Segal e Vesterlund (2013) e Zhang e Hou (2012) concluíram que a diversidade de gênero tende a impactar positivamente o desempenho apresentado, o que, somado aos resultados das pesquisas supramencionadas, evidencia os benefícios de inserir, no âmbito corporativo, ambos os gêneros.

Finalizada a revisão da literatura, foi possível levantar alguns desafios que as mulheres enfrentam no âmbito organizacional, que incluem (1) superar obstáculos implícitos e explícitos para serem promovidas; (2) vencer as desconfianças, principalmente dos indivíduos do gênero masculino, para terem sua liderança legitimada; e (3) conciliar sua vida pessoal com o trabalho.

Todavia, os estudos consultados, de modo geral, carecem de relatos provenientes das próprias mulheres quanto à forma como tais desafios manifestam-se em suas carreiras. Além disso, apesar de serem encontradas na literatura discussões em torno da desigualdade salarial entre os gêneros masculino e feminino e dos benefícios provenientes da diversidade de gênero nas organizações, também faltam estudos que tragam a percepção das mulheres que convivem diretamente com tais questões.

Aspectos metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória de caráter qualitativo. Esse tipo de investigação, segundo Cooper e Schindler (2016), é útil para se compreender como e por que determinado fenômeno ocorre, permitindo aprofundar-se nas interpretações e entendimentos das pessoas envolvidas.

Para coleta de dados, realizaram-se entrevistas em profundidade, que permitem ao pesquisador abordar a complexidade do fenômeno estudado a partir dos pontos de vista e percepções individuais dos sujeitos que fazem parte do contexto onde ele ocorre (GODOI; BALSINI, 2010).

A escolha por este instrumento justifica-se à medida que o mesmo oportuniza a coleta de informações a respeito daquilo que os sujeitos entrevistados vivenciaram, além de ser flexível, possibilitando que eles construam respostas, extrapolando qualquer estrutura de questões (POUPART, 2008).

Para condução das entrevistas em profundidade, utilizou-se um roteiro com um conjunto de questões-chave previamente definidas, o que ajudou a definir o foco da entrevista, sem, contudo, restringir a proposição de novos questionamentos ou a exploração das respostas obtidas (GILL et al., 2008).

Foram conduzidas 10 entrevistas com mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações onde trabalham, o que propiciou a coleta de suas percepções acerca dos desafios que tiveram que enfrentar (e ainda enfrentam) em suas carreiras, por serem do gênero feminino e atuarem em um universo machista,

como o corporativo.

Com base em uma busca nos perfis profissionais publicados no LinkedIn, foram contatadas mulheres que ocupavam cargos de chefia em suas respectivas organizações, com formações diferentes e que atuavam em setores econômicos diversos. Para isso, realizou-se uma busca utilizando palavras-chave como “gerente”, “supervisora”, “coordenadora”, “diretora” e “liderança”.

Com a proposta de contatar profissionais que atuavam em diferentes áreas e com formações diferentes, intentou-se reduzir um possível viés relacionado à concentração das entrevistadas em uma única área de formação ou ramo empresarial. Como nem todas as mulheres contatadas inicialmente se dispuseram a participar, novos convites foram realizados, até que se alcançou o número de 10 voluntárias.

Importante acrescentar que foram contatadas mais de 60 mulheres; todavia, a maior parte alegou que não teria tempo para atender à solicitação dos pesquisadores, enquanto algumas sequer responderam o contato inicial efetuado. Além disso, ressalta-se que o objetivo deste estudo não é generalizar os resultados obtidos, mas sim gerar *insights* acerca da realidade das profissionais que ocupam cargos de liderança nas organizações brasileiras.

As entrevistas foram realizadas via Skype ou chats, devido à distância entre os pesquisadores e as profissionais que participaram do estudo. A duração média das entrevistas foi de meia hora.

A análise dos dados foi realizada mediante a aplicação da técnica de análise de conteúdo, que permite que se faça uma descrição objetiva e sistematizada a partir da interpretação do conteúdo das comunicações obtidas junto aos entrevistados e das mensagens analisadas (CARMO; FERREIRA, 2008), sendo uma ferramenta útil para condução de investigações no campo socioantropológico (FONSECA JUNIOR; WILSON, 2005).

Para realizar a análise de conteúdo das respostas obtidas nas 10 entrevistas, foram seguidas as orientações propostas por Fonseca Júnior e Wilson (2005), cumprindo-se as etapas sugeridas por esses mesmos autores.

Apresentação e discussão dos resultados

Em relação ao perfil das entrevistadas, seis trabalham nas mesmas empresas há menos de cinco anos, três, há mais de cinco anos, e uma, há mais de 10 anos; apenas uma possui menos de 30 anos, seis possuem entre 30 e 45 anos, e três possuem entre 46 e 51 anos. A formação, os cargo e as áreas de atuação são apresentadas no Quadro 01. Importante esclarecer que todas atuam em organizações de grande porte.

Quadro 01: Perfil profissional das entrevistadas.

Entrevistada	Formação	Cargo	Área de atuação
E1	Administração	Mestre de engarrafamentos	Produção e Logística
E2	Psicologia	Diretora executiva	Recursos Humanos
E3	Administração	Gerente financeira	Financeira
E4	Nutrição	Auditora técnica	Produção
E5	Engenharia Civil	Gerente de divisão	Planejamento de empreendimentos
E6	Química Industrial	Coordenadora de projetos	Projetos
E7	Arquitetura e Urbanismo / Engenharia de Produção	Diretora de projetos	Projetos
E8	Engenharia Civil	Gerente de regulação urbana	Administrativa
E9	Ensino médio	Coordenadora de vendas	Comercial
E10	Economia	Gerente de negócios / sócia de outra empresa	Administrativo-financeira

Fonte: elaboração própria (2017).

Desafios que as mulheres enfrentam para ascender na carreira

Todas as profissionais que participaram da pesquisa afirmaram, durante as entrevistas, que percebem nas organizações onde trabalham que ainda há certa resistência para promover mulheres a cargos de direção/chefia. Quando questionadas acerca dos motivos para tal, a maioria das respostas apontou uma percepção generalizada de que a resistência à inserção/promoção das mulheres deve-se a preconceitos arraigados no meio empresarial, ancorados no machismo historicamente consolidado nas relações de trabalho, o que corrobora as conclusões de Yannoulas (2013) de que as mulheres ainda usufruem de pouco prestígio, assim como as de Steil (1997), Calás e Smircich (1999), Giddens (2005), Lima et al. (2013) e Vaz (2013), que apontam que as mulheres enfrentam diversos obstáculos ao longo de suas carreiras, sejam implícitos ou explícitos, que as excluem das instancias decisórias nas empresas ou dificultam sua ascensão hierárquica.

“Acredito que o machismo seja o maior dos problemas, já que o número de mulheres é normalmente superior ao de homens e as competências entre os dois são equivalentes; não tem outra explicação para eles ficarem com uma porção tão grande das vagas de chefia. Ainda nos veem como o sexo frágil.” (E4).

“Preconceitos acerca da fragilidade, vulnerabilidade e até incapacidade intelectual para lidar com certos tipos de questões. Já enfrentei preconceito por parte de engenheiros mais velhos que pensavam que eu não saberia nada. Lidei com a situação colocando-me em todas as discussões, sempre pontuando questões importantes e mostrando meu conhecimento em toda oportunidade.” (E7).

“Acredito que a questão seja ainda cultural. Temos poucas mulheres assumindo alguns lugares, e isso faz com que mais homens estejam presentes. É preciso mesmo uma luta constante para assumir papéis e se fazer respeitada profissionalmente.” (E7).

“Já sofri muito preconceito. É constrangedor. Na primeira vez que participei de uma negociação fora da empresa acompanhada de um colega, durante o momento da discussão ele liderou a conversa, sobrando apenas informações pequenas para eu dar. Com edu-

cação, intervi na conversa para explicar de forma mais concreta o assunto e fui imediatamente interrompida e meu colega solicitou que a pessoa não considerasse minha fala. Depois, falaram que eu havia sido convidada para distrair a atenção do investidor e não para negociar ou compartilhar conhecimento.” (E10).

“São paradigmas sociais construídos por gerações, onde a mulher é descrita como algo frágil e delicado, e com estes atributos não seria uma boa líder.” (E1).

Na fala de uma das entrevistadas, percebeu-se, inclusive, que a figura feminina é estereotipada entre as próprias mulheres. Ou seja, os preconceitos quanto ao sexo feminino são compartilhados por profissionais de ambos os gêneros. Neste caso, pode-se argumentar que as mulheres, além de internalizarem padrões comportamentais e de vestimenta dos homens, também acabam internalizando seus preconceitos.

“As mulheres, apesar de terem maior sensibilidade nos relacionamentos e competência igual a dos homens, são muito competitivas entre si e muito apegadas a detalhes, o que torna o relacionamento diário mais difícil. Sou mulher e prefiro trabalhar com homens.” (E9).

Desafios que as mulheres enfrentam para ter sua liderança legitimada

As entrevistadas também foram questionadas acerca da aceitação dos homens quanto à liderança das mulheres e se elas próprias têm ou tiveram problemas de insubordinação ou resistência por parte de suas equipes de trabalho. Nesse ponto, houve divergência entre as experiências vivenciadas, apesar de predominarem os relatos de que a mulher ainda sofre resistência para obter legitimação perante seus subordinados, principalmente os do gênero masculino, o que reforça a visão de Kakabadse et al. (2015), Grossi, Schendeilwein e Massa (2013), Flores-Pereira (2010), Flores-Pereira e Eccel (2010) e Giddens (2005) de que, no âmbito organizacional, as posições de poder e liderança são associadas à figura do homem, o que acaba por deslegitimar mulheres que, meritariamente, são promovidas a cargos de chefia.

“Há dificuldades quando é necessário lidar com equipes de campo, nas chefias mais operacionais, mas isso no caso específico da engenharia, área em que há grande preconceito quanto à liderança feminina.” (E5).

“Vivemos em uma sociedade um tanto machista. Não aceitam com facilidade a mulher, que é vista como o sexo frágil; por isso, não há como nos verem como líderes facilmente.” (E1).

“Lidero equipes masculinas. Quando é necessário chamar a atenção de alguém ou pedir mais foco, por exemplo, há certa retração por parte deles.” (E10).

“Já trabalhei em uma empresa em que a maioria dos funcionários eram mulheres e também em outra com maioria de homens. Para minha surpresa, foi muito mais fácil ter subordinados homens. Sempre fui respeitada por eles. Acredito que a chefia determina o tipo de ambiente de convívio da empresa. Quando a valorização do profissional vem de cima, os subordinados respeitam também.” (E4).

Refletindo acerca do posicionamento das profissionais entrevistadas, exceção feita ao relato da entrevistada 4, percebe-se que, assim como afirmam Giddens (2005), Flores-Pereira (2010), Flores-Pereira e Eccel (2010) e Grossi, Schendeilwein e Massa (2013), os papéis de liderança nas organizações são fortemente associados ao gênero masculino e aos atributos a ele conferidos. Como consequência disso, as mulheres acabam sendo alvos de inúmeros preconceitos que, apesar de se manifestarem de formas diversas, possuem em seu âmago a lógica da desvalorização e subestimação das competências das mulheres.

Ou seja, não bastassem os preconceitos que dificultam sua ascensão profissional, as mulheres ainda

são vistas com muita desconfiança após passarem a ocupar cargos de liderança, sendo submetidas a constante avaliação (KAKABADSE et al., 2015; RYAN; HASLAM, 2005; STONE, 2007), conforme se observa nos relatos a seguir.

“Como eu já disse, ainda nos veem como o sexo frágil. Por causa disso, nossos erros sempre aparecem mais do que nossos acertos, não importando se esses acertos ocorrem com uma frequência muito maior.” (E4).

“Não é fácil conseguir ser respeitada, não. Porque tudo é motivo para desvalorizar o que a gente conquista. Sem contar que muita gente está sempre esperando a gente errar. Ou até contando com isso.” (E7).

Desafios que as mulheres enfrentam para conciliar vida pessoal e trabalho

Outro ponto levantado durante as entrevistas refere-se aos possíveis obstáculos que as mulheres enfrentam ao terem que conciliar as exigências do trabalho com as demandas domésticas. A maioria das profissionais relatou que lida com alta sobrecarga de atividades, que envolvem os afazeres domiciliares e os profissionais, resultando em dupla ou mesmo tripla jornada, e que questões familiares limitam, muitas vezes, o desenvolvimento de suas carreiras.

“A mulher ainda é vista como um ser frágil e que, estando em sua vida fértil, precisará se ausentar do trabalho na licença-maternidade, o que não é bem visto. Além disso, normalmente as mulheres são mais ligadas à família, o que também limita algumas oportunidades de mudança de cidade, viagens longas, jornadas extras de trabalho, etc.” (E7).

“Já enfrentei e ainda enfrento problemas como um cansaço excessivo, porém isso não afetou minhas entregas na organização. No entanto, nós, mulheres, precisamos assumir os nossos limites, uma vez que temos uma sobrecarga que é muito superior à dos homens.” (E2).

A questão da sobrecarga das mulheres que estão inseridas no mercado de trabalho e ainda se dedicam à família é complexa e remete ao paradigma alimentado por muitos indivíduos de que a responsabilidade pelos cuidados e educação dos filhos, assim como pelas atividades domésticas, é exclusivamente da matrona do lar (CAMARGOS; RIANI; MARINHO, 2014; CANABARRO; SALVAGNI, 2015). Cabe acrescentar que esses mesmos indivíduos tendem a criar obstáculos para a ascensão profissional das mulheres, com base na crença de que isso poderia romper o equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal (CANABARRO; SALVAGNI, 2015; FERREIRA et al., 2015; LOUREIO; COSTA; FREITAS, 2012).

Uma entrevistada, contudo, reforçou a necessidade da divisão dos afazeres domésticos com os parceiros, o que vem ao encontro da posição de Maume (2016) de que a equidade entre os gêneros só será alcançada quando as atividades dentro do ambiente familiar passarem a ser divididas de forma equilibrada. Ressalta-se que essa divisão mais equitativa ainda não é realidade na maior parte dos lares brasileiros, o que evidencia que é preciso que a sociedade avance nessa questão e derrube os preconceitos históricos na relação entre homens e mulheres no âmbito doméstico.

Analisando especificamente uma das falas da entrevistada 6, transcrita logo abaixo, percebe-se que, por parte das mulheres, também há paradigmas que precisam ser superados. Se a mulher atribui-se o papel de delegar as atividades no âmbito doméstico, isso significa que ela se sente responsável por isso, como se fosse a chefe da casa. Neste sentido, é importante que haja maior clareza na sociedade de que a gestão do lar

é responsabilidade tanto do homem quanto da mulher, ou seja, não é uma questão de delegar tarefas, como se houvesse entre eles uma relação de subordinação, mas sim de combinar e dividir funções.

“Acredito que as mulheres precisam delegar algumas atividades para seus maridos. Nunca tive esse problema. Meu marido é bastante participativo nas atividades do lar.” (E6).

Em relação às viagens de trabalho, as entrevistadas foram questionadas se esse ponto é um empecilho para que elas cresçam em suas carreiras. De modo geral, as respostas indicaram que as mulheres enfrentam dificuldades ao terem que conciliar esse tipo de demanda organizacional com sua vida pessoal.

“A maior dificuldade em cargos de chefias é que há necessidade de compatibilizar viagens constantes por causa do trabalho com a família e filhos.” (E5).

“Do ponto de vista das empresas, sim, influencia. Do ponto de vista das mulheres, isto também se torna um problema, quando estas viagens são frequentes.” (E8).

“Influencia, porque muitas vezes não podemos viajar por causa da família. Torna-se um empecilho por não estarmos sempre à disposição para fazer estas viagens, então abrimos mão de promoções por nossa família.” (E1).

“Acredito que não influencia por parte da empresa. Mas algumas mulheres se sentem inseguras em deixar seus maridos e filhos para exercerem o trabalho.” (E6).

Analisando os relatos obtidos, percebe-se que há dois grupos de obstáculos relacionados à participação das mulheres em viagens de trabalho. O primeiro grupo reflete as exigências organizacionais, muitas vezes descoladas das demandas familiares de suas profissionais. Por outro lado, o segundo remete às resistências individuais em realizar viagens frequentes, ancoradas na priorização do convívio com a família.

Durante as entrevistas, também se abordou se a baixa participação das mulheres em atividades informais com os colegas fora do ambiente de trabalho teria algum impacto em suas carreiras. Neste ponto, houve divergência de opiniões; enquanto algumas profissionais, como a E5, afirmaram que normalmente não participam dos *happy hours* e que isso nunca atrapalhou sua carreira, houve relatos que indicam que isso seria um obstáculo a mais a ser vencido pelas mulheres. Neste último caso, conforme argumentam Siqueira e Aguiar (2007), a não participação dos círculos sociais fora da empresa faz com que as mulheres não sejam “lembradas” nas promoções de cargos ou aumenta a pressão para que elas apresentem desempenhos superiores aos de seus pares masculinos.

“As ausências nestes encontros políticos não são bem vistas na organização. Porém, este problema é resolvido se a profissional se superar nos demais desafios impostos a ela no dia a dia.” (E9).

Em relação à maternidade, as entrevistadas foram unânimes ao afirmarem que a mesma se torna um empecilho no momento de pleitearem promoções ou na disputa de uma vaga de trabalho, o que vem ao encontro dos argumentos de Aguiar e Siqueira (2007) de que, no âmbito corporativo, a gravidez e, conseqüentemente, a licença-maternidade, são mal vistas. Em decorrência dessa situação, muitas profissionais acabam tendo que escolher entre sua carreira e os filhos, postergando a decisão de engravidarem.

“Comigo não ocorreu. Mas já vivenciei situações de funcionárias que, ao retornarem da licença-maternidade, depararam-se com outro profissional em seu lugar e foram dispensadas. Há na empresa um clima de receio de engravidar.” (E5).

“O preconceito ainda provoca lentidão no reconhecimento do potencial e competência das mulheres. Em várias situações presenciei colegas adiarem a decisão de se casarem ou de terem filhos, porque sabiam que isto poderia provocar uma desaceleração de sua carreira ou impedir uma promoção. Isto é lamentável.” (E2).

“É um problema pelo fato de haver, durante a licença-maternidade, a necessidade de substituição da funcionária. Países como a Suécia, por exemplo, determinaram a licença conjunta para pais e mães, assim, um empregador não pode fazer distinção na contratação, pois, sendo homem ou mulher, ambos terão o benefício. É um caminho inteligente.” (E7).

Em outras situações, contudo, quando as mulheres decidem por conciliar a maternidade e a carreira, acabam expostas a uma sobrecarga que leva à exaustão ao longo do tempo.

“Parece que, quando a empresa sabe que você tem filhos, as cobranças ficam maiores. E, por incrível que pareça, a carga de trabalho aumenta. Muitas colegas, depois que tiveram filhos, passaram a ser mais cobradas para ficarem depois do expediente. Algumas acabaram deixando o emprego.” (E5).

Ou seja, muitas mulheres acabam adiando a maternidade pelo clima de insegurança instituído nas organizações onde trabalham, enquanto outras ficam sobrecarregadas quando tentam conciliar as demandas profissionais e as familiares, chegando, em alguns casos, ao extremo de abandonarem o trabalho.

Partindo dos relatos feitos pelas entrevistadas acerca de sua sobrecarga e dificuldade de conciliar família e trabalho, questionou-se a respeito do suporte que as organizações proveem às profissionais que também se dedicam à maternidade, o que inclui flexibilização de horários/jornadas, pagamento de auxílio-creche ou manutenção de uma creche no próprio ambiente de trabalho e adoção de *homeworking*. Neste quesito, as profissionais afirmaram que as organizações só cumprem o mínimo que é determinado por lei, o que evidencia, conforme afirmam Williams, Kilanski e Muller (2014), que as políticas organizacionais voltadas para a promoção da diversidade de gênero não têm sido efetivas e, por isso, precisam ser repensadas.

“Acho que ainda essa realidade é uma exceção. As organizações estão preocupadas com a produtividade. Há algumas iniciativas para facilitar o retorno da mãe ao trabalho depois da licença-maternidade, mas são ainda incipientes. A mãe acaba tendo que escolher e, se escolhe o emprego, tem que terceirizar a criação do filho ainda pequeno.” (E7).

“A maioria das empresas diz ser compreensiva, porém, não age de tal modo e não dá auxílio às mulheres. Raras são as empresas que agem de forma favorável a nós nessa situação. Particularmente, nunca tive este tipo de suporte e sempre trabalhei em empresas multinacionais ou globalizadas.” (E2).

“Não há muito suporte. Acredito que, por causa disso, conheço outras mulheres que também não querem subir de carreira para não perder mais da convivência com os filhos.” (E6).

Percepção das entrevistadas a respeito das diferenças salariais entre homens e mulheres

Durante as entrevistas, abordou-se também a questão da inequidade salarial, sendo que seis das 10 entrevistadas afirmaram não ter vivenciado tal situação, apesar de saberem de sua existência em várias empresas e repudiarem tal realidade.

“Não vivenciei, porém acho a disparidade salarial entre os sexos um grande paradigma que deve ser combatido, pois não é o sexo que irá definir sua função, seu desempenho no trabalho ou o seu valor de mão de obra.” (E1).

Por outro lado, as profissionais que apontaram que a inequidade salarial faz parte de seus cotidianos mostraram-se extremamente incomodadas, principalmente ao argumentarem que exercem exatamente as mesmas atividades que profissionais do gênero masculino, mas recebem salários significativamente meno-

res, situação esta que vem ao encontro dos resultados obtidos no levantamento realizado pela Organização Internacional do Trabalho (2015).

“Presencio diariamente. Apesar de ter a mesma participação acionária que os outros sócios, sempre tenho que lutar para ter os mesmos direitos. Já no emprego em que sou assalariada, desempenho a mesma função que um dos chefes e recebo 40% a menos que ele. Usam como desculpa a diferença de idade.” (E10).

Percepção das entrevistadas a respeito dos benefícios provenientes da diversidade de gênero no âmbito organizacional

Finalizando, quando questionadas acerca dos benefícios da diversidade de gênero nas organizações, as entrevistadas elencaram inúmeros aspectos, variando desde ambientes de trabalho mais humanizados até aumento do nível de inovação, o que corrobora os estudos de Hoogendoorn, Oosterbeek e Van Praag (2013), Niederle, Segal e Vesterlund (2013), Fitzsimmons (2012), Zhang e Hou (2012) e Ostergaard, Timmermans e Kristinsson (2011), que apontam diversas vantagens de se manterem equipes de trabalho formadas por homens e mulheres.

“A diversidade de gênero ajuda as organizações a terem ambientes de trabalho mais democráticos e coesos, promovendo desenvolvimento econômico e social na comunidade a que pertencem, já que conseguem proporcionar uma maior equidade entre homens e mulheres.” (E4).

“Independente do gênero, as pessoas possuem aptidões diversas que precisam ser complementadas. Mas, ainda assim, mulheres e homens possuem certas aptidões diferentes que, juntas, contribuem muito para solução de problemas, inventividade, criatividade e avanço. Além disso, é grande oportunidade para desenvolver o senso de respeito e admiração necessários para uma equipe.” (E7).

Para concluir, destaca-se que, ao longo das entrevistas realizadas, evidenciou-se que as mulheres, no universo profissional, precisam provar continuamente que são capazes e que desempenham suas funções tão bem quanto os homens, sendo submetidas a julgamentos frequentes e rigorosos de suas competências, ratificando os apontamentos de Kakabadse et al. (2015), Stone (2007) e Ryan e Haslam (2005).

Com isso, percebe-se que o teto de vidro feminino nas organizações, analisado por Lima et al. (2013) e Vaz (2013) e Yannoulas (2013), é alvejado constantemente por preconceitos, obstáculos e resistências arraigados em um modelo historicamente construído de segregação de gênero que precisa começar a ser rompido.

Considerações finais

No universo laboral, que ainda preserva traços essencialmente machistas, as mulheres têm lutado por seu espaço. Não obstante, apesar de terem logrado êxito na busca por sua inserção no mercado de trabalho, ainda são grandes as barreiras invisíveis que precisam superar ao longo de suas carreiras.

Tais barreiras invisíveis, que se formam devido a preconceitos diversos, exaustão devido à dupla ou tripla jornada de trabalho, pressão por conciliar trabalho e família, entre outros, tornaram-se tão onipresentes nas organizações modernas, que passaram a ser objeto de estudo de diversos pesquisadores e organizações internacionais, tais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Dados os impactos nocivos que as chamadas “paredes invisíveis” ou ainda “teto invisível” causam

na vida das mulheres, nesta pesquisa objetivou-se analisar os desafios que as mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações brasileiras enfrentaram e ainda enfrentam em suas carreiras, assim como suas percepções individuais sobre a questão do gênero, intentando-se promover uma discussão acerca da desigualdade de gênero que predomina nas organizações.

Com base nas entrevistas realizadas, constatou-se que o preconceito ainda é um dos principais obstáculos enfrentados pelas mulheres no âmbito organizacional, à medida que as mesmas ainda são rotuladas como “o sexo frágil”. Em decorrência desse estereótipo machista, os profissionais do gênero masculino mantêm as do gênero feminino sob constante avaliação, como se aguardassem deslizes ou mostras de sua incompetência e fragilidade.

Além disso, as mulheres entrevistadas, que conseguiram alcançar cargos de chefia nas organizações em que trabalham, relataram certa dificuldade para legitimarem sua liderança, novamente devido ao machismo dominante nas organizações. O mesmo preconceito que impede que as mulheres sejam promovidas move as desconfianças sobre elas, quando ocupam cargos de médio e alto escalão.

Todavia, não são apenas os preconceitos que dificultam a ascensão profissional dos indivíduos do gênero feminino. A concentração da responsabilidade pelas atividades domésticas e pela criação dos filhos também se torna um obstáculo a ser vencido pelas mulheres que constituem família e se mantêm no mercado de trabalho, tendo que lidar, em muitos casos, com duplas ou triplas jornadas de trabalho, o que leva à exaustão precoce ou ao abandono da carreira.

Como se não bastassem os preconceitos e sobrecarga de atividades, os indivíduos do gênero feminino ainda têm que lidar com o paradoxo maternidade-carreira. Por mais infundada que seja essa lógica, as mulheres acabam tendo que escolher entre a maternidade e sua ascensão profissional, o que tem levado muitas a postergarem a gravidez ou a abandonarem sua profissão.

Analisando todos esses apontamentos, percebe-se que os obstáculos diversos que se impõem às profissionais no âmbito organizacional levam, invariavelmente, a um dentre dois possíveis resultados indesejados: ou ocorre o abandono do emprego (e, muitas vezes, da carreira) ou as mulheres acabam tendo que lidar com penosas condições (seja a decisão de adiar a maternidade, seja a exaustão precoce).

Neste sentido, faz-se imprescindível repensar os paradigmas que ditam as relações de gênero não apenas nas organizações, mas nos círculos familiares também e na sociedade de modo geral. Não é possível que se perpetue a lógica da opressão masculina, ignorando-se os efeitos perniciosos que trazem junto de si.

Diante dessa realidade, cabe, às organizações, assumir sua parcela de responsabilidade sobre o problema e implantar mudanças que promovam equidade entre os gêneros. Como exemplo, tem-se a recente política do Twitter no Brasil, que ampliou a licença-paternidade para 20 semanas, o que tende a desencorajar qualquer julgamento malicioso associado ao afastamento das mulheres durante o período de licença-maternidade.

Além disso, ações afirmativas que preparem e promovam indivíduos do gênero feminino a cargos de chefia podem ser um caminho para romper, em um primeiro momento, com a resistência que os gestores apresentam à ascensão profissional das mulheres. Aos desiguais devem ser dispensados tratamentos desiguais.

E, como resposta à necessidade de conciliar trabalho e família, podem-se implantar políticas de flexibilização do trabalho, o que inclui jornadas reduzidas, horários flexíveis (o funcionário escolhe horário de entrada e saída, desde que cumpra, integralmente, sua carga de trabalho mensal) e *homeworking*. Desta

forma, garantem-se, aos homens e mulheres com filhos, condições favoráveis à sua manutenção no mercado de trabalho e conciliação das demandas familiares e profissionais.

Finalizando, destaca-se que a contribuição dessa pesquisa reside na possibilidade de estimular a reflexão dos indivíduos acerca da falta de equidade no mercado de trabalho entre homens e mulheres. Este, sem dúvida, é o primeiro passo para que sejam pensadas mudanças capazes de romper com o paradigma da opressão masculina nas diferentes esferas da vida em sociedade.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/189609?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em 02 Mar. 2016.
- AGUIAR, G. S. D.; SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1663.pdf>>. Acesso em: 15 Fev. 2016.
- BADAL, S.; HARTER, J. K. Gender diversity, business-unit engagement, and performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 4, p. 354-365, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051813504460>>. Acesso em: 14 Fev. 2016.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 275-329.
- CAMARGOS, M. C. S.; RIANI, J. L. R.; MARINHO, K. R. L. Mercado de trabalho e gênero: uma análise das desigualdades em Minas Gerais. **Pretexto**, v. 15, n. 2, p. 41-57, 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1971>>. Acesso em: 10 Fev. 2016.
- CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em: <<https://www.revista-gesec.org.br/secretariado/article/view/347>>. Acesso em: 18 Mar. 2016.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. **Metodologia da investigação: guia para autoaprendizagem**. 2. ed. Lisboa: Universidade Aberta, 2008.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIRA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. P. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/571>>. Acesso em: 18 Fev. 2016.
- FITZSIMMONS, S. R. Women on boards of directors: why skirts in seats aren't enough? **Business Horizons**, v. 55, n. 6, p. 557-566, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131200095X>>. Acesso em: 05 Fev. 2016.
- FLORES-PEREIRA, M. T. Corpo, pessoa e organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, p. 417-438, 2010. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11115>>. Acesso em: 22 Fev. 2016.

- FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 336-351.
- FONSECA JUNIOR.; WILSON, C. Análise de conteúdo. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; SOUZA, M. L. O.; FONSECA, L. C.; SAOUZA, N. L. Relações de gênero e a questão identitária: um estudo de caso em associações de artesanato e culinária. **Revista FSA**, v. 9, n. 2, p. 1-26, 2012. Disponível em: <<http://www4.fsnet.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/32>>. Acesso em: 15 Mar. 2016.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE, E.; CHADWICK, B. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. **British Dental Journal**, v. 204, n. 6, p. 291-295, 2008. Disponível em: <<https://www.nature.com/bdj/journal/v204/n6/full/bdj.2008.192.html>>. Acesso em: 18 Fev. 2016.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-323.
- GRANT THORNTON. **Women in business**. Disponível em: <<http://www.granthornton.com.br/insights/articles-and-publications/women-in-business-2016/>>. Acesso em: 07 Jul. 2016.
- GROSSI, M. P.; SCHENDEILWEIN, I. L.; MASSA, J. Discriminação tem gênero no Brasil. **GV-Executivo**, v. 12, n. 1, p. 37-41, 2013. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num1-2013/discriminacao-tem-genero-no-brasil>>. Acesso em: 21 Fev. 2016.
- HOOGENDOORN, S.; OOSTERBEEK, H.; VAN PRAAG, M. The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field experiment. **Management Science**, v. 59, n. 7, p. 1514-1528, 2013. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1120.1674>>. Acesso em: 24 Fev. 2016.
- KAKABADSE, N. K.; FIGUEIRA, C.; NICOLOPOULOU, K.; YANG, J. H.; KAKABADSE, A. P.; ÖZBILGIN, M. F. Gender diversity and board performance: women's experiences and perspectives. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 265-281, 2015. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21694/abstract>>. Acesso em: 06 Fev. 2016.
- LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O.; MARCON, R. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management: An International Journal**, v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17542411311303239>>. Acesso em: 08 Fev. 2016.
- LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1922>>. Acesso em: 11 Fev. 2016.
- LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-140, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/19086>>. Acesso em: 12 Fev. 2016.
- MACEDO, F. M. F. BOAVA, D. L. T.; CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. L. S. Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 217-236, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000200004>. Acesso em: 06 Fev. 2016.
- MAUME, D. J. Can men make time for family? Paid work, care work, work-family reconciliation policies, and gender equality. **Social Currents**, v. 3, n. 1, p. 43-63, 2016. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329496515620647>>. Acesso em: 12 Mar. 2016.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Anuário RAIS**. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_anuario_rais/caged_anuario_raistela12.php>. Acesso em: 03 Set. 2017.
- NIEDERLE, M.; SEGAL, C.; VESTERLUND, L. How costly is diversity? Affirmative action in light of gender differences in competitiveness. **Management Science**, v. 59, n. 1, p. 1-16, 2013. Disponível em: <<http://gap.hks.harvard>>.

edu/how-costly-diversity-affirmative-action-light-gender-differences-competitiveness>. Acesso em: 21 Fev. 2016.

OSTERGAARD, C. R.; TIMMERMANS, B.; KRISTINSSON, K. Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. **Research Policy**, v. 40, n. 3, p. 500-509, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733310002398>>. Acesso em: 04 Mar. 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Women in business and management: gaining momentum**. Geneva: OIT, 2015. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf>. Acesso em: 07 Jul. 2016.

PAROLA, H. R.; ELLIS, K. M.; GOLDEN, P. Performance effects of top management team gender diversity during the merger and acquisition process. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p. 57-74, 2015. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/MD-03-2014-0141>>. Acesso em: 19 Fev. 2016.

POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

RIDGEWAY, C. L. Framed before we know it how gender shapes social relations. **Gender & Society**, v. 23, n. 2, p. 145-160, 2009. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20676769?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 14 Mar. 2016.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 91-90, 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x/abstract>>. Acesso em: 14 Fev. 2016.

SCOTT, J. W. Gender: a useful category of historical analysis. **The American Historical Review**, v. 91, n. 5, 1986, p. 1053-1075. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1864376>>. Acesso em: 27 Fev. 2016.

SCOTT, J. W. O enigma da igualdade. **Estudos Feministas**, v. 13 n. 1, p. 11-30, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2005000100002>>. Acesso em: 08 Mar. 2016.

SONNABEND, S. Gender diversity in the corporate boardroom: creating a tipping point for change. **Journal of Management Inquiry**, v. 24, n. 2, p. 212-213, 2015. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492614546265>>. Acesso em: 07 Fev. 2016.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>>. Acesso em: 25 Fev. 2016.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p.765-790, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>>. Acesso em: 21 Mar. 2016.

WEST, C.; ZIMMERMAN, D. H. Doing gender. **Gender and Society**, v. 1, n. 2, p. 125-151, 1987. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/189945?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 09 Fev. 2016.

WILLIAMS, C. L.; KILANSKI, K.; MULLER, C. Corporate diversity programs and gender inequality in the Oil and Gas Industry. **Work Occupations**, v. 41, n. 4, p. 440-476, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0730888414539172>>. Acesso em: 21 Fev. 2016.

YANNOULAS, S. C. Sobre o que nós, mulheres, fazemos. In: YANNOULAS, S. C. (Coord.). **Trabalhadoras: análise da feminilização das profissões e ocupações**. Brasília: Editorial Abaré, 2013. p. 31-68.

ZHANG, Y.; HOU, L. W. The romance of working together: benefits of gender diversity on group performance in China. **Human Relations**, v. 65, n. 11, p. 1487-1508, 2012. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726712453931>>. Acesso em: 21 Mar. 2016.