



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Araujo Henderson, Patricia; de Araújo Ferreira, Marcos Aurélio; Souza Dutra, Joel  
As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica  
da gestão da diversidade no Brasil  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 9, núm. 3, julio-  
septiembre, 2016, pp. 489-505  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273447625009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# AS BARREIRAS PARA A ASCENSÃO DA MULHER A POSIÇÕES HIERÁRQUICAS: UM ESTUDO SOB A ÓPTICA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL

*BARRIERS TO WOMEN'S RISE TO HIERARCHICAL POSITIONS:  
A STUDY UNDER THE OPTICS OF  
DIVERSITY MANAGEMENT IN BRAZIL*

Data de submissão: 17-03-2013  
Aceite: 18-05-2014

Patricia Araujo Henderson<sup>1</sup>  
Marcos Aurélio de Araújo Ferreira<sup>2</sup>  
Joel Souza Dutra<sup>3</sup>

## RESUMO

A participação da mulher na força de trabalho tem crescido consideravelmente, mas ainda não ocupam, em igualdade aos homens, posições no alto das pirâmides organizacionais, em posições denominadas de arena política. O presente estudo, sob a óptica da gestão de gênero e diversidade, tem como objetivo identificar as barreiras que têm dificultado às mulheres, no processo de ascensão, alcançar posições hierárquicas em níveis estratégicos, dentro de organizações no Brasil. O tema torna-se relevante quando busca entender os motivos pelos quais as mulheres estão presentes no ambiente de trabalho, mas não estão ascendendo nas mesmas proporções que os homens. Dessa forma, passa a ser de grande valia para as organizações compreender como promover um ambiente de trabalho diversificado, no qual a prerrogativa é a competência dos indivíduos e não a sua origem social, gênero, raça ou qualquer outra característica passível de discriminação. Para tanto, buscou-se responder a estas questões através de uma pesquisa interpretativa e crítica, combinando as técnicas de entrevistas em profundidade e grupo de foco, com doze executivas ocupantes de posições estratégicas. As análises foram pautadas na técnica de análise de conteúdo de verbalizações das entrevistas e do grupo focal. Buscou-se identificar as barreiras e, concomitantemente, explicitar os determinantes de sucesso da mulher executiva. Observa-se que o teto de vidro parece não mais explicar as restrições, mas a imagem de um labirinto com múltiplas alternativas configura-se como alternativas à carreira da mulher contemporânea. A formação acadêmica, a presença de um mentor durante a trajetória de carreira e a pressão pela masculinização parecem ter sido características com alta relevância para as informantes.

**Palavras-chave:** gestão da diversidade; gênero; teto de vidro; labirinto.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em administração de empresas, pós-graduação com ênfase em Gestão de Pessoas. Executiva na área de Gestão de Pessoas em instituição financeira de capital nacional. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: patricia.henderson@gmail.com

<sup>2</sup> Possui Graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, Mestrado em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, FEAC/USP Doutorado em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, FEAC/USP. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: maaferreira@usp.br

<sup>3</sup> Possui Graduação em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP, FGV-SP, Mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP, FGV-SP e Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: jdutra@usp.br

## ABSTRACT

*An elevated number of women in the workforce has been noticed, albeit they do not occupy high positions as much as men do in the organizational pyramid. From the perspective of diversity management, this research paper aims at identifying the possible barriers that have promoted the traditionally called “glass ceiling” and the recently coined “organizational labyrinth”, that is, circumstances that have either prevented or hindered women’s career progress to hierarchical positions at strategic levels within organizations in Brazil. In this qualitative critical interpretive research, women’s verbalizations in interviews and focal groups were content analysed with a view to identifying both barriers to career progress and determining factors of the executive women’s success. The results point to three key factors to break the “glass ceiling” and move through the “organizational labyrinth”, namely: (i) high investment in education; (ii) adaptation of women’s feminine and executive identity in accordance to the workplace; and (iii) the engagement of a mentor or sponsor.*

**Keywords:** diversity management; gender; glass ceiling; career labyrinth

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade no mundo do trabalho começou a ser objeto de estudo a partir dos anos 1950 e, desde então, passou a ser considerada como um fator importante para a composição da força de trabalho (COOKE, 1999). Essa mesma época testemunhou uma tendência global sem precedentes nas legislações que protegiam os cidadãos contra discriminação e perseguição no ambiente de trabalho. Essa tendência começou com a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas em 1948, continuou durante os anos 1960, na Europa e também nos Estados Unidos, com a introdução da Lei dos Direitos Civis de 1964 (ou EEO – do inglês, *Equal Employment Opportunity Act*), e amadureceu nos anos 1980 e 1990, com as revisões constitucionais voltadas para a proteção das minorias (DE ANCA; VÁZQUEZ, 2007).

Ao contrário dessas leis, que têm caráter negativo (no sentido de proibirem a discriminação no ambiente de trabalho), uma nova categoria de leis surgiu nos anos 1970 nos Estados Unidos e na Europa. Essas leis “positivas” têm o objetivo de promover vantagens para grupos de pessoas que historicamente foram discriminadas (MOR BARAK, 2011). As ações afirmativas (AA – do inglês, *affirmative actions*), como essas leis positivas são conhecidas nos Estados Unidos, promulgavam a adoção de práticas para a promoção da diversidade, incluindo a mulher, em organizações vinculadas ao governo (FLEURY, 2000). Esse instrumento vai além de garantir direitos iguais, pois visa auxiliar na diminuição histórica de injustiças sociais (LUCAS *et al.*, 2010).

Com a progressão gradual do EEO e das AA, surge, a partir dos anos 1990 e 2000, a gestão da diversidade, com programas e políticas proativas que visam à promoção de uma força de trabalho diversa e heterogênea (MOR BARAK, 2011). Neste âmbito, o aumento da proporção de mulheres na força de trabalho é possivelmente o mais importante componente dentro da diversidade na maioria dos países do mundo (OIT, 2009). Em países desenvolvidos, na América Latina e no Caribe, a taxa de participação feminina continuou a crescer com mais proeminência. No Brasil, a participação da mulher no mercado de trabalho também tem crescido (ONU, 2000), tendência relacionada ao aumento da escolaridade, controle de natalidade e maior intenção ou necessidade de contribuir para a renda familiar (LUCAS *et al.*, 2010).

Mesmo com o aumento das mulheres na força de trabalho e em posições de liderança, o Instituto Ethos (2010) aponta a existência de um afunilamento hierárquico, ou seja, as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações. Para Hymowitz e Schellhardt (1986) e Morrison *et al* (1991), o fenômeno tem sido referido como *glass ceiling* (teto de vidro).

Sendo assim, torna-se relevante entender os motivos pelos quais as mulheres estão presentes no ambiente de trabalho, mas não estão ascendendo nas mesmas proporções que os homens. Dessa forma, parece ser de grande valia para as organizações promover um ambiente de trabalho diversificado no qual a prerrogativa é a competência dos indivíduos e não a sua origem social, gênero, raça ou qualquer outra característica passível de discriminação (DE ANCA; VÁZQUEZ, 2007). Principalmente, se considerarmos o contexto cada vez mais carente de mão de obra qualificada.

É sobre esse fenômeno, atualmente cunhado de “labirinto organizacional” que se debruça a presente pesquisa. Dada a sua relevância teórica e prática da questão, este estudo tem o objetivo de identificar as barreiras que têm impedido ou dificultado as mulheres de ascender às posições hierárquicas em níveis estratégicos nas organizações brasileiras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará os seguintes temas: (i) a diversidade na força de trabalho; (ii) a gestão da diversidade utilizando uma abordagem relacional; (iii) o papel da mulher nas organizações e as suas principais dificuldades no ambiente de trabalho. Ao longo deste capítulo são propostas três hipóteses na busca por identificar as possíveis barreiras que têm impedido as mulheres de ascender a cargos hierárquicos de níveis estratégicos.

### 2.1 Gestão da Diversidade e Força de Trabalho: Abordagem Relacional

O excesso de concepções e a confusão existente na tentativa de definir o conceito de diversidade consistem em um dos principais dilemas dos teóricos da área (NKOMO; COX JR., 1996). Devido às várias acepções e ao contexto cultural de cada país, existem conotações diferentes para o termo. Para o presente trabalho, foi escolhida a definição conceitual de Fleury (2000, p. 3), segundo a qual “a diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. A escolha dessa definição, entre outras, foi baseada nos argumentos de Mor Barak (2011) quanto à importância de se ter uma definição ampla e não restringente, de forma que seja facilmente adaptável e flexível e ainda capaz de transcender as barreiras culturais ou nacionais. A importância de um conceito amplo para tratar da gestão da diversidade se mostra mais importante a partir de uma abordagem relacional, como discutido a seguir.

Sob a perspectiva de Syed e Özbilgin (2009), a análise da gestão da diversidade feita sob um único nível de conceituação no território de políticas organizacionais e legais não consegue captar a interação relacional no que diz respeito aos níveis estruturais da sociedade. Para combater essa visão míope da gestão da diversidade, os autores (*ibid*) propõem a utilização da abordagem relacional, levando em consideração uma proposta de múltiplos níveis de fatores para desenvolver uma visão contextualizada. Essa contextualização é afetada pela história e pelas políticas sociais locais, o que, por sua vez, afeta as práticas da gestão da diversidade.

Syed e Özbilgin (2009), com base em teorias de Layder (1993) e Bourdieu (1998), sugerem que uma perspectiva em camadas é crucial para o entendimento da organização, do trabalho e do trabalhador em um contexto interativo, interdependente. Os autores (*ibid*) propõem que essa abordagem seja fundamentada em três níveis: (i) macronacional; (ii) meso ou intermediário; e, (iii) micro; os quais são explicitados a seguir.

No primeiro nível proposto, o macronacional, a abordagem relacional leva em consideração o significado das estruturas e instituições nacionais (*e.g.*, leis, cultura e política econômica) que influenciam as formas de disparidade e discriminação, trajetórias de carreira e seus limites. Como

exemplo de variáveis desse nível, Syed e Özbilgin (2009) colocam a questão da estrutura legislativa para oportunidades iguais, mercado de trabalho, economia local, demografia e contexto histórico e apontam como esses fatores impactam a dinâmica da diversidade no ambiente de trabalho:

Os contextos socioculturais e jurídicos estão intimamente ligados com os processos organizacionais e os desfechos individuais para a igualdade de oportunidades. [...] Organizações geralmente reproduzem, em vez de inventar, as hierarquias históricas que prevalecem na sociedade em geral. (SYED; ÖZBLIGIN, 2009, pp. 2438-2441)

No que diz respeito a esse primeiro nível de abordagem, os autores sugerem que o macro contexto da organização transforma e é transformado pelas políticas e práticas da gestão da diversidade. De acordo com pesquisa realizada por Fleury (2000), a maioria das empresas que tinham programas para a diversidade no Brasil correspondia a subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras, empresas essas cujo contingente de mulheres cresceu mais que nas suas concorrentes nacionais.

A demora em combater a discriminação no ambiente de trabalho brasileiro se origina da barreira cultural implícita: a do não reconhecimento da existência de preconceito e discriminação racial (FLEURY, 2000). Tanto a discriminação quanto o preconceito implicam a inferioridade de uma pessoa ou grupo perante outro, porém não têm o mesmo significado (DEGLER, 1971). Enquanto o preconceito é uma atitude, a discriminação é uma ação, sendo que um pode acontecer sem o outro.

Apesar de os brasileiros se considerarem livres de preconceitos, os programas de gestão da diversidade foram introduzidos no Brasil por multinacionais estrangeiras, que já tinham em suas matrizes práticas contra a discriminação, as quais não eram comuns em organizações brasileiras (FLEURY, 2000).

O segundo nível de análise, o nível meso ou intermediário, é definido pelas relações que acontecem entre os contextos organizacionais e os componentes de comportamentos individuais ou grupais. Nesse nível, são considerados os processos organizacionais, os rituais e comportamentos rotineiros que estabelecem as relações raciais e de gênero no ambiente de trabalho (SYED; ÖZBLIGIN, 2009). Os autores argumentam que esse nível faz mediação e negociação das oportunidades de trabalho não só no âmbito social, mas também no individual, e indicam que as interações e relações nesse nível informam a lógica das políticas e práticas da gestão da diversidade nas organizações.

No nível micro, são considerados assuntos pertinentes ao arbítrio individual, à identidade e às aspirações. Sendo assim, uma pessoa pode ter identidades múltiplas, com intersecções, por exemplo, entre gênero, raça, idade e classe social, além de suas experiências subjetivas dentro do contexto social e de trabalho decorrentes dessas identidades. Syed e Özbilgin (2009) argumentam que, mesmo com a influência dos outros dois níveis, cada indivíduo possui recurso e arbítrio individual que os habilita a responder aos desafios que confronta dentro e fora do ambiente de trabalho.

De acordo com o que é proposto pela abordagem relacional, para entender a questão desta pesquisa é necessário o aprofundamento nas três camadas – macro, meso e micro – e sua relação com gênero. A próxima seção tem como objetivo explorar a situação atual da mulher no ambiente de trabalho, aprofundando quanto ao contexto histórico e à situação em que elas se encontram.

## 2.2 Mulheres no Mercado de Trabalho

Grande parte do século passado foi marcada pela ideia de que a mulher era responsável pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o papel do homem era o de provedor econômico (CAPELLE *et al.* 2006). Dentre os frutos da luta das mulheres pela igualdade está a conquista do direito ao voto, a disseminação de métodos contraceptivos e também o aumento da inserção no mercado de trabalho (LUCAS *et al.*, 2010). Atualmente, estudos da OIT (OIT 2009) demonstram que as mulheres já são 40% da força de trabalho mundial, sendo que, no Brasil, ocupam 37,8% da força de trabalho formal (IBGE, 2011).

Apesar do crescimento da força de trabalho feminina, das mudanças legais favoráveis e das respectivas conquistas, ainda são poucas as mulheres que chegam ao topo da hierarquia organizacional, principalmente se comparadas proporcionalmente aos homens (TANURE *et al.*, 2006; LIMA *et al.*, 2009; BETIOL, 2000). Em termos de colocação em posições hierárquicas de níveis estratégicos, atualmente no Brasil as mulheres ocupam 35% das posições de chefia, segundo dados da *Revista Você S/A* (2011), e 23% das posições no quadro executivo (TANURE *et al.*, 2006). O estudo da *Revista Você S/A* aponta que as mulheres representam aproximadamente 6% dos cargos de presidência, 19% dos vice-presidentes e diretores e 25% dos gerentes, ainda que ocupem 37,8% da força de trabalho.

### 2.2.1 Determinantes de sucesso na carreira da mulher

Chênevert e Tremblay (2002) sugerem que o capital humano é um dos determinantes para explicar o menor sucesso na carreira da mulher em comparação com o do homem. Este determinante do capital humano enseja que, as pessoas que investem mais em educação, treinamento e experiência são aquelas que obtêm mais opções ao longo da carreira. Sendo assim, consoante Tanure *et al.* (2006), indicam que historicamente os homens puderam investir mais em sua carreira profissional que as mulheres, o que permitiu maior participação nas posições executivas. Contudo, como demonstra Betiol (2000), o investimento em capital humano vem mudando ao longo do tempo, à medida que as mulheres estão investindo mais na sua educação.

Betiol (2000) aponta uma evolução na escolaridade feminina. Baseada em uma amostra de ex-alunos com ensino superior completo em Administração de Empresas, entre 1958 e 1995, a pesquisa desta autora revela que, dentro da sua amostra de estudantes da USP, a proporção de mulher com formação superior subiu 122,3%. A Tabela 1 apresenta essa evolução por intervalos de tempo.

TABELA 1 - Evolução estudo superior entre homens e mulheres

Intervalo	% formandos homens	Evolução formandos homens	% formandos mulheres	Evolução formandos mulheres
1958 - 1979	82,5%	--	17,5%	--
1980 - 1989	71,9%	-12,8%	28,1%	60,6%
1990 - 1995	61,1%	-15%	38,9%	38,4%

Fonte: elaborado pelos autores com base em Betiol (2000).

Considerando o determinante do capital humano segundo Chênevert e Tremblay (2002) e a pesquisa de Betiol (2000), formulou-se a hipótese 1 a seguir, com o objetivo de observar esse fenômeno entre as mulheres no Brasil: *Hipótese 1: Mulheres que investem mais na sua formação educacional têm mais oportunidades de ascender à posições estratégicas de alto nível hierárquico*

### 2.2.2 Adaptação da mulher ao ambiente organizacional masculino

Para avançar em direção ao topo da hierarquia organizacional, diversos estudos mostram que a mulher teve de se adaptar a organizações que foram criadas para homens e por homens, baseada em valores masculinos (MEYERSON; FLETCHER, 2000; LUCAS *et al.*, 2010; MORRISON *et al.*, 1991; EAGLY; CARLI, 2007). Para conquistar um espaço na esfera masculina, as mulheres adaptam suas identidades, assimilando os comportamentos de seus colegas do sexo masculino (MEYERSON; FLETCHER, 2000). Essa questão da identidade feminina *versus* a masculinização da mulher é abordada em diversos estudos. Em Irigaray e Vergara (2009, p. 11), por exemplo, foi constatado que:

[a]s mulheres que ascenderam profissionalmente recorreram às estratégias de simulação do comportamento masculino: buscaram falar menos e de forma mais direta, se assexualizaram, vestindo terninhos de tons escuros, bem como passaram a gesticular menos.

Consequentemente, as mulheres passam a negar suas próprias identidades, construindo-se com base no modelo masculino. Lucas *et al.* (2010) identificaram que muitas vezes as mulheres em posições executivas têm a tendência de copiar os homens e a negligenciar suas características naturais. A esse respeito, Tanure *et al.* (2006) mostraram que a contradição entre trabalhar “como homem” e ser “feminina” incomoda grande parte das executivas.

Esse tema é também o foco do trabalho de Fletcher (2001), que analisa o caso de engenheiras norte-americanas que abdicam de valores femininos, como a compreensão, a comunicação e a habilidade de trabalhar de forma integrada, não por serem ineficazes, mas justamente por esses valores estarem associados ao feminino, ao relacional ou ao lado mais *soft* (*i.e.*, subjetivo, suave) das práticas organizacionais. Buscando verificar essa questão dentro do contexto das organizações no Brasil, formulou-se a seguinte hipótese: *Hipótese 2: Mulheres tendem a adaptar suas identidades femininas como meio para ascender às posições estratégicas de alto nível hierárquico.*

Pensando e agindo como homens, a tendência da masculinização da mulher pode ser explicada pela dificuldade de ascensão na carreira (LIMA *et al.*, 2009). Essa dificuldade da mulher em quebrar as barreiras invisíveis para a ascensão a posições hierárquicas também é conhecida como “teto de vidro”. Esse termo foi utilizado pela primeira vez em artigo de 1986 publicado no *Wall Street Journal*:

Até mesmo aquelas mulheres que ascenderam continuamente na hierarquia acabaram em algum momento esbarrando em uma barreira invisível. A suíte executiva parecia ao seu alcance, mas elas simplesmente não conseguiam romper o teto de vidro (EAGLY; CARLI, 2007, p. 4)

A pesquisa de Morrison *et al.* (1991), sugere a existência de seis fatores para o sucesso das mulheres nas organizações. O primeiro e principal fator, mencionado por todos os participantes corresponde ao suporte de superiores mediatos e imediatos, com programas de *mentoring* e *sponsoring*. Corroboram nesta afirmação Minello *et al.* (2011) ao observarem a contribuição do mentor para a compreensão do orientado quanto ao contexto, oportunidades e cuidados nas decisões sobre a carreira. O *sponsor* serve como um patrocinador e defensor em situações em que o colaborador patrocinado (*protégé* ou *mentee*) não está presente, em um relacionamento de confiança e respeito mútuo (EAGLY; CARLI, 2007; CATALYST, 2011; FERREIRA, 2008).

Similar ao *sponsoring*, o programa de *mentoring* é um processo pelo qual um profissional com experiência, denominado mentor, tem como atribuições orientar, apoiar, desafiar, através da reflexão crítica, compartilhar vivências e informações sobre carreira e cultura organizacional com um profissional jovem e menos experiente (orientado) (FERREIRA; DUTRA, 2010). Para ambos os programas, *mentoring* e *sponsoring*, não existe necessidade de hierarquia entre o mentor e seu orientado, assim como entre o *sponsor* e seu *protégé*.

Para entender se a questão abordada por Morrison *et al.* (1991) e Eagly e Carli (2007) influencia o crescimento da mulher dentro do cenário brasileiro, formulou-se a seguinte hipótese: *Hipótese 3: Mulheres que têm um mentor ou sponsor têm maior probabilidade de ascender a posições estratégicas de alto nível hierárquico.*

Ao contrário de Morrison *et al.* (1991), para Meyerson e Fletcher (2000, p. 136) as barreiras feitas de vidro vão além do teto, pois “não é o teto que está segurando o progresso das mulheres, é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes, o

próprio ar". Meyerson e Fletcher (2000) sugerem que as barreiras para o avanço das mulheres não estão somente sobre elas, mas sim também ao seu redor. Em seu estudo, expressam que as práticas e normas culturais somente aparentam ser imparciais, mas estão "costuradas no tecido do *status quo* das organizações" (*ibid.* p. 128). Dessa forma, existiria um padrão de desvantagens sistêmicas que permite a apenas algumas mulheres avançarem em suas carreiras. Nesta questão corroboram Syed e Özblin (2009), cuja abordagem relacional sugere que as organizações não inventam novas hierarquias, mas reproduzem o que historicamente prevalece na sociedade em geral.

Em estudo mais recente, Eagly e Carli (2007) questionam se a terminologia do teto de vidro seria ainda aplicável, pois representa uma barreira absoluta, rígida e impenetrável em um nível hierárquico específico das organizações, ignorando a complexidade e variedade de obstáculos que a mulher pode enfrentar ao longo da carreira. As autoras (*ibid.*) propõem que onde antes existia uma verdadeira exclusão da mulher, simbolizada por uma parede de concreto, passou a haver exclusão em posições mais avançadas, simbolizadas pelo teto do vidro. No entanto, os obstáculos atuais seriam ainda mais realistas, pois o caminho para o topo existe e algumas mulheres já o encontraram. Portanto, a nova metáfora proposta, em substituição ao teto de vidro, é a de um labirinto, sem barreiras absolutas, mas com inúmeras formas de chegar ao objetivo (neste caso, uma posição estratégica de alto nível hierárquico).

Concluída esta revisão da literatura que deu suporte à pesquisa, procede-se uma descrição da metodologia da pesquisa realizada (cf. Capítulo 3).

### 3 METODOLOGIA

Com base em Sampieri *et al.* (2006) e Sellitz *et al.* (1972), o método escolhido foi o da pesquisa não experimental transversal descritivo. A pesquisa não experimental é um estudo realizado sem distribuição aleatória e sem manipulação deliberada, pois as observações são realizadas em seu contexto natural, sem intervenção do pesquisador.

Pelo critério transversal, a pesquisa se centra em dados coletados em um único momento para fins de: (i) analisar nível ou estado de presença de uma ou diversas variáveis em um determinado momento; (ii) avaliar um evento em um ponto do tempo; e (iii) determinar a relação entre um conjunto de variáveis em um determinado momento (SAMPIERI *et al.*, 2006).

Tendo foco descritivo/qualitativo, a pesquisa busca proporcionar uma visão de um fenômeno ou situação, medindo um grupo de pessoas em uma variável ou conceito e proporcionando assim a sua descrição (SAMPIERI *et al.*, 2006). Nesse sentido, a abordagem qualitativa é principalmente útil para entender as percepções e as razões internas do comportamento humano e, assim, possibilita um entendimento em maior nível de profundidade.

Para a coleta de dados, foram selecionadas duas técnicas de investigação, quais sejam: (i) grupo focal, que consiste em reunir um grupo de pessoas com o intuito de discutir sobre um tema particular e preestabelecido, facilitado por um moderador, que observa as interações entre os participantes e como eles respondem ao tema em questão e interagem uns com os outros (BYERS; WILCOX, 1991); e, (ii) entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade.

Conforme sugerido por Byers e Wilcox (1991), a coleta através de grupos focais pode ser ainda mais vantajosa quando associada a outros métodos como entrevistas individuais ou questionários. Sendo assim, a técnica de entrevista semiestruturada em profundidade foi utilizada com a premissa que os pontos de vista e opiniões das pessoas são importantes e passíveis de serem desvendados (SAMPIERI *et al.*, 2006).

AS BARREIRAS PARA A ASCENSÃO DA MULHER A POSIÇÕES HIERÁRQUICAS:  
UM ESTUDO SOB A ÓPTICA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL

A população deste estudo corresponde a mulheres que ocupam ou ocuparam posições de nível estratégico por no mínimo um ano dentro de organizações com operações no Brasil, independentemente da origem das empresas. Para este trabalho, define-se uma posição de nível estratégico como aquela cujas atividades demandam que o detentor do cargo líder com tarefas de alto nível de complexidade, nos cargos equivalentes de superintendente e acima. Os termos “cargos executivos” e “executivas” também são aqui utilizados em referência à amostra.

Uma vez definida a população deste estudo, procedeu-se a uma amostragem não probabilística, isto é, uma amostra por conveniência com a seleção não aleatória das participantes. A vantagem desse tipo de amostra é sua utilidade quando se necessita de cuidados e controle na escolha de participantes com características predeterminadas à luz do objetivo da pesquisa (SAMPieri *et al.*, 2006). Mais especificamente, optou-se por uma amostra desse tipo por se tratar de examinar uma população específica de mulheres executivas. Uma vez que o objetivo central não é a estatística das opiniões, a amostra não aleatória orienta e focaliza nas situações nas quais os participantes podem contribuir para a pesquisa (SELLTIZ *et al.*, 1972).

No total, compuseram o grupo focal e as entrevistas semiestruturadas 12 mulheres com formações acadêmicas e experiências pessoais e profissionais diversificadas. Todas, contudo, atenderam aos critérios de seleção da amostra, quais sejam: (i) mulheres; (ii) em cargos de gestão; (iii) por no mínimo um ano.

**TABELA 2 - Distribuição hierárquica e tempo médio no cargo da amostra**

Cargo	Quantidade	Percentual da Amostra	Tempo Médio em Cargo de Gestão
CEO ou Presidente	3	25%	14 anos
Vice-Presidente	2	17%	9,5 anos
Diretora	4	33%	7,3 anos
Superintendente	1	8%	2 anos
Gerente	2	17%	1,5 anos

Fonte: elaborado pelos autores, 2012.

As participantes do grupo focal e das entrevistas individuais são identificadas, respectivamente, pelas combinações FG (Focus Group) e EI (Entrevista Individual) mais um número referente à sequência de participação na pesquisa. Na tabela 3 apresenta-se, a seguir, uma breve caracterização da amostra:

**TABELA 3 – Categorização da Amostra**

Id	Idade	Cargo	Grau de Escolaridade	Univ
FG1	32	Superintendente	MBA incompleto nacional	USP
FG2	60	CEO	MBA incompleto nacional	USP
FG3	51	Diretora	MBA incompleto nacional	USP
FG4	50	Gerente Sr.	Mestrado incompleto nacional	USP
FG5	32	Diretora	Mestrado incompleto internacional	UQAM
FG6	35	Gerente Sr.	Superior Completo	N/A
EI7	49	CEO	MBA Completo Internacional	Columbia
EI8	50	Presidente	MBA Completo Internacional	Cornell
EI9	45	Vice Presidente	Curso Extensão Internacional	Harvard
EI10	31	Sócia Diretora	MBA Incompleto Nacional	FAAP
EI11	50	Diretora	Superior Completo	C.U Santo André
EI12	43	Vice Presidente	MBA Completo Internacional	Harvard / Wharton

Fonte: elaborado pelos autores, 2012.

Os dados coletados no grupo focal e nas entrevistas semiestruturadas foram analisados em conjunto, pois ambos os métodos de coleta estão embasados nos temas tratados no referencial teórico desta pesquisa. Para os dados de ambas as fontes, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2011, p. 48) como:

[u]m conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Bardin (2011) organiza as técnicas de análise de conteúdo em uma sequência de procedimentos, a saber: (i) organização da análise; (ii) codificação; (iii) categorização; e, (iv) inferência. O primeiro diz respeito à exploração do material, à formulação de hipóteses e ao tratamento dos resultados obtidos. O segundo refere-se ao tratamento do material, com a escolha de unidades de registro e de contexto. O terceiro consiste na classificação por desmembramento e reagrupamento de acordo com um critério previamente estabelecido. Por fim, o último corresponde a uma interpretação controlada para se responder a uma pergunta.

Para esta pesquisa, dentre as técnicas de análise de conteúdo, adotou-se a análise categorial. De acordo com Bardin (2011), esse tipo de análise funciona através da desconstrução do texto em unidades e da sua subsequente organização em categorias, sendo os critérios de classificação escolhidos a partir daquilo que se está procurando ou se espera encontrar. A análise por categoria abrange a designação de unidades de codificação (também conhecidas como unidade de registro) e unidades de contexto.

Estas são unidades de compreensão, isto é, grandes agrupamentos atuando com objetivo de referenciais para a categorização das unidades de registro; já aquelas consistem em unidade de significação, sendo, no presente caso, palavras ou temas do discurso das entrevistadas sobre as possíveis barreiras para ascensão na vida profissional.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As categorias selecionadas para a análise desta pesquisa foram embasadas nos questionamentos realizados através da coleta de dados, tendo como critérios a frequência das respostas e relevância dentro da fundamentação teórica. Por meio dessas categorias, buscou-se responder às três hipóteses formuladas ao longo do referencial teórico.

### 4.1 Categoria “Alto Nível de Escolaridade”

Para este estudo, alto nível de escolaridade é definido como uma formação com impacto no grau de escolaridade – neste caso, mestrado ou MBA (*Master of Business Administration*) completo (nacional ou internacional), assim como cursos de extensão internacional.

Analizando-se o perfil das CEOs/Presidente da amostra a partir de dados sócio-demográficos, pode-se observar que as três tiveram graduação na USP, cursando Engenharia de Produção, Engenharia Agrônoma e Física. Essas participantes também fizeram MBA internacional em instituições norte-americanas renomadas, como Columbia e Cornell, e cursos de extensão em Harvard e Wharton. Quanto às duas vice-presidentes da amostra, ambas fizeram cursos de extensão em Harvard, sendo que uma delas fez um curso de liderança voltado especificamente para mulheres executivas e instruído por notáveis professoras em Harvard e INSEAD, o que demonstra a importância que os estudos têm para elas.

Além desses dados, a análise das opiniões das participantes revela a importância dos estudos nas suas vidas profissionais. Veja-se um exemplo:

**EI9: Eu acho que é um determinante, as pessoas são mais preparadas. Eu acho que é um grande facilitador, pois você está mais bem preparada... (sic) para discutir temas, para ter uma boa base de argumentos.**

Também se pode inferir a importância do estudo na fala daquelas que não tiveram a oportunidade de investir no capital humano. Veja-se um exemplo:

**EI11: Se eu pudesse voltar no tempo, eu teria me dedicado mais, principalmente quando a gente vai fazer entrevista, para contratar MBAs lá fora, dá uma vontade de ter vivido aquilo, porque nossa, imagina! Se eu, sem ter tido tudo aquilo, consegui fazer tanta coisa bacana, imagina se eu tivesse tido este espaço!**

Em suma, em se tratando da categoria referente ao nível de escolaridade, observa-se, na amostra, que o alto nível hierárquico é proporcional ao alto nível de escolaridade, o que parece confirmar a hipótese 1. Essa confirmação é reiterada pelo reconhecimento das participantes sobre a importância de investimento no seu capital humano, independentemente de terem ou não investido na formação acadêmica ao longo de suas carreiras.

#### **4.2 Categoria “Adaptação da Identidade”**

Esta categoria derivou-se do questionamento às participantes a respeito da mudança de identidade da mulher, com base nos estudos de Lucas *et al.* (2010) e Tanure *et al.* (2006). Quando questionadas a respeito da masculinização da mulher, dez entre as doze afirmaram que as mulheres mudam seu comportamento e, consequentemente, alteram suas identidades.

Segundo a amostra, ela se adapta para ganhar seu espaço dentro das organizações. A Figura 1 explicita os quatro motivos para a mudança de comportamento.

**FIGURA 1 - Motivos da Mudança de Identidade da Mulher**

<b>Participante</b>	<b>Mudança de identidade (masculina ou executiva)</b>	<b>Motivos para a mudança</b>
FG1	Presente	Aceitação pelos homens
FG2	Presente	Aceitação pelos homens
FG3	Presente	Aceitação pelos homens
EI7	Presente	Aceitação pelos homens
EI9	Presente	Aceitação pelos homens
EI11	Presente	Aceitação pelos homens
EI10	Presente	Reconhecimento pelos homens
EI12	Presente	Reconhecimento pelos homens
FG5	Presente	Adaptação a identidade executiva
EI8	Presente	Adaptação a identidade executiva
EI9	Presente	Adaptação a identidade executiva

**Fonte:** elaborado pelos autores, 2012.

O motivo que se destaca pela sua frequência é a questão da aceitação pelo homem, o que está relacionado, segundo as participantes, a comportamentos envolvendo desde a mudança no vestuário até a forma de interagir com os colegas e subordinados, o que corrobora Irigaray e Vergara (2009). Uma das participantes relata:

**FG1: A gente fala, vai lá e coloca o pau na mesa.. (sic). No sentido de ser macho e fazer. Então, a gente fala isso para homens e a gente fala isso para mulheres. E a gente espera isso da gente mesmo.**

Em relação a ter não somente a aceitação, mas também o reconhecimento pelos homens, a entrevistada EI12 aborda um tópico que corrobora Meyerson e Fletcher (2000) e Eagly e Carli (2007): ela alega que o ambiente corporativo é predominantemente masculino. Na opinião da entrevistada, a mulher deve saber como lidar com seus valores femininos, reinterpretando-os para garantir o seu espaço político. Ela expõe na sua fala:

**EI12: Essa foi uma coisa que eu fui amadurecendo ao longo do caminho. A mulher leva para o pessoal muitas das coisas: "O cara não gosta de mim, o cara está me julgando". [...] Eu deixei meu lado mais emocional guardado; eu o uso para meu caráter intuitivo, para discussão de oportunidade de negócios. Mas para as discussões de Board [Conselho], eu sou fact based [baseio-me em fatos]. Então eu tiro o caráter da discussão qualitativa, emocional. Isso neutraliza o fato de você ser mulher no meio de nove homens.**

O reconhecimento pelos homens também é fator importante para outra entrevistada, que aponta:

**EI10: Com o que a mulher vai fazendo, ela vai ficando mais parecida com o jeito de fazer e com o jeito de pensar do homem para simplesmente ser reconhecida, porque ela não consegue nem ser reconhecida se tiver somente as características estritamente femininas. Então ela vai se modificando e tendo comportamentos, atitudes e pensamentos mais masculinos para ser compreendida por aquele grupo que é quem vai decidir se ela está pronta ou não para ser promovida; se ela está pronta para assumir um cargo executivo ou não.**

Apesar de não ter sido abordado no referencial teórico, a participante FG5 traz um fator curioso: ela utiliza da sua feminilidade dentro da ética profissional para lidar com o ambiente predominantemente masculino. Ela afirma:

**FG5: É um mundo de homens, e eu chegando de vestido, jovem, mulher, todo mundo sabe quem eu sou. E de um jeito, eu gosto de me usar disso, por que não? Homens têm umas ferramentas que a gente não tem, e as mulheres também têm [ferramentas que os homens não têm].**

Talvez esse ponto possa servir como um trampolim para identificar um outro tipo de mudança de identidade, não abordado no referencial teórico, que é a mudança da identidade feminina não para a masculina, mas para a executiva. Isso pode ser percebido na fala de outra entrevistada:

**EI8: Eu acho que – e isso é para homem e para mulher – você tem sempre uma adaptação ao teu environment [ambiente]. Então, se você está trabalhando num lugar, você se adapta ao lugar; se você muda de lugar, você vai se adaptar também. Eu acho que ocorre essa adaptação, mas eu não me lembro de ter visto mudar o comportamento [de feminino para masculino].**

Esta categoria destaca-se pela sua concentração e unanimidade: todas as participantes dizem que a mudança de identidade feminina ocorre e é necessária para a ascensão a posições executivas. Dessa forma, pode-se afirmar que a hipótese 2 se confirma; contudo, essa mudança de identidade não necessariamente se trata da masculinização da mulher, mas da sua adaptabilidade à identidade executiva.

#### 4.3 Existência de um Mentor ou *Sponsor*

À medida que a existência de um mentor ou *sponsor* foi identificada como uma questão de relativa importância no referencial teórico, as participantes foram diretamente questionadas se possuíam um ou outro, ou nenhum. A concentração de respostas afirmativas (nove das doze participantes alegam ter um mentor ou *sponsor*) reforça a importância desta categoria, como se pode observar em maiores detalhes na Figura 2.

**FIGURA 2 - Presença de Mentor ou *Sponsor***

Participantes	Mentor	<i>Sponsor</i>
FG1	Presente	Ausente
FG3	Presente	Ausente
FG5	Presente	Ausente
EI7	Ausente	Presente
EI8	Ausente	Presente
EI9	Ausente	Presente
EI10	Ausente	Presente
EI11	Ausente	Presente
EI12	Presente	Ausente

Fonte: elaborado pelos autores, 2012.

Dentre as participantes, quatro afirmaram ter um mentor e cinco, um *sponsor*. Em relação às três participantes que não possuem mentor ou *sponsor*, observa-se através da fala de FG2 as dificuldades da ausência desse patrocinador:

**FG2: Eu nunca tive um mentor ou coach e me fez falta. Eu errei, eu fui batendo a cabeça, dei sorte de ter tomado em certos momentos a decisão correta, mas poderia ter errado completamente. Foi muito na tentativa e erro, e eu acho que poderia ter sido bem mais fácil, e teria sido diferente se eu tivesse tido um mentor para me orientar. Tudo mais difícil, mais sacrificado.**

A entrevistada EI<sub>8</sub> descreve a importância de ter um *sponsor*:

**EI8: Eu acho que você ter um sponsor faz toda a diferença, e um sponsor é o quê? Alguém que acredita em você. Não necessariamente é uma pessoa próxima, não necessariamente é a pessoa que vai ser seu mentor, mas alguém que acredite em você, makes a difference [faz a diferença]. Mas um sponsor makes a big difference [faz uma grande diferença]. A big difference [uma grande diferença].**

Já a entrevistada EI<sub>12</sub> traz a questão do programa de *mentoring* e apontam seus dois mentores, (uma externa e um interno) como peças fundamentais para conquistar seu espaço estratégico na organização onde trabalha. Ela comenta:

**EI12:** Então eu aprendi disso tudo. Primeiro, o papel dos dois mentores foi fundamental, tanto do interno quanto da mentora externa. Pelo fato de ser um homem e uma mulher, você vê claramente as diferenças em perspectivas sobre a mesma situação. E elas me complementavam: uma olhando sob o ponto de vista de mulher e CEO de uma empresa externa; e o outro dentro da empresa com uma visão de homem e como articular a questão política.

Os exemplos encontrados nesta categoria confirmam a hipótese 3, pois em ambos os casos (ausência ou presença de um mentor ou *sponsor*), este é percebido como uma pessoa chave para a ascensão da mulher dentro da carreira.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa iniciou-se a partir da óptica de práticas e políticas de gestão da diversidade que buscam remediar ou alterar o posicionamento histórico da mulher no ambiente de trabalho, ainda tido como um espaço de discriminação contra o gênero. Em se tratando da gestão da diversidade e, especificamente, do gênero nas organizações, o conceito de abordagem relacional serviu para mostrar que as organizações muitas vezes são reflexos das sociedades em que estão situadas.

A recente entrada da mulher no ambiente de trabalho trouxe impactos às vidas pessoais e profissionais da mulher e também ao cotidiano das organizações. O teto de vidro como barreira para ascensão da mulher aparenta estar desatualizado, dado que diversas mulheres já alcançaram as mais altas posições nas organizações e são, inclusive, Chefes de Estado. Como descrito por Eagly e Carli (2007), talvez a imagem de um labirinto seja mais condizente com os dias atuais. O labirinto, ao contrário do teto de vidro, demonstra que as barreiras não são absolutas em um nível de cargo específico, mas transmite a ideia de uma viagem complexa em direção a um objetivo digno do esforço. No caminho para a liderança existem voltas, esperadas e inesperadas, mas o objetivo de alcançar as mais altas posições hierárquicas é claro e atingível, pois outras mulheres já o conquistaram.

Independentemente do cargo em que cada participante da pesquisa (amostra) se encontra neste momento, dentre as doze está presente os sentimentos de determinação e superação para o crescimento nas organizações. Como observado nas palavras de uma das entrevistadas: “**Lá no meu íntimo é como se eu tivesse que ser mais forte, mais bem preparada, mais disponível do que os outros para poder concorrer pelas mesmas vagas**” (EI<sub>11</sub>). As mulheres, cada uma de sua forma, estão buscando superar as barreiras que as impedem, ou impediam, de crescer profissionalmente.

Essas barreiras, já identificadas em um número considerável de estudos, foram apresentadas ao longo do referencial teórico desta pesquisa, acompanhadas da formulação de hipóteses para identificar se essas barreiras de fato persistem no contexto brasileiro, ainda pouco investigado no âmbito organizacional brasileiro. Considerando-se a análise de resultado do grupo focal e das entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade, constatou-se que o investimento no capital humano, a adaptação da identidade da mulher e a presença de um mentor ou *sponsor* são, na percepção das executivas, elementos cruciais para as mulheres se moverem eficientemente dentro do labirinto das organizações.

Com base nas confirmações dessas hipóteses, observa-se que os estudos e a dedicação são percebidos como essenciais para a ascensão das mulheres. Tanto aquelas que tiveram oportunidade de estudar, como aquelas que não tiveram essa oportunidade, reconhecem a educação como um fator diferencial para suas carreiras.

Por sua vez, a hipótese da adaptação da identidade da mulher para o ambiente organizacional se mostrou uma questão-chave para ascender na pirâmide organizacional. No referencial teórico, esse tema foi abordado pela questão da masculinização da mulher, o que, na percepção das participantes deste estudo, corresponde a tornar-se mais objetiva e dura como forma de ser aceita e reconhecida pelos pares e gestores homens. Essa relação, contudo, frustra, e a maioria não sabe ao certo como sair desse círculo vicioso.

Como observa FG<sub>3</sub>, “[...] a sensação é realmente a de frustração. A relação custo-benefício, se você chega a este momento da carreira, acaba sendo inócuia. Porque você acaba perdendo sua personalidade que é muito mais importante, e como eu vou resgatar isso?”. Por outro lado, como pontuado por outra participante, adaptar a identidade feminina ao ambiente de trabalho não necessariamente requer se tornar mais masculina, mas sim ajustar os valores femininos à identidade executiva. A percepção de que ter e demonstrar valores femininos não é excludente para a ascensão a uma carreira executiva talvez seja o ponto diferencial desta pesquisa.

Independentemente de ser parte do grupo focal ou entrevista individual, as participantes estão em busca da felicidade e equilíbrio em suas vidas. Na condição de mulher e na busca por este equilíbrio, a autora deste trabalho, assim como a amostra, percebe que a coerência entre os valores pessoais e profissionais é fundamental para percorrer o labirinto organizacional.

A terceira e última hipótese confirmada refere-se à presença de um mentor ou *sponsor* na carreira das profissionais como fator importante para romper as barreiras de crescimento profissional. À luz do referencial teórico, um *sponsor*, que patrocina seu *protégé*, tem um papel diferente que do mentor, que orienta; porém, essa diferença não está tão clara para elas. O elemento-chave, na percepção delas, é ter alguém em quem confiar e direcionar no ambiente político das organizações. Em um ambiente que é historicamente masculino, o *mentoring* cruzado entre homens e mulheres se apresenta como uma possibilidade para tanto as mulheres entenderem mais o ambiente organizacional como os homens compreenderem as motivações e comportamentos das mulheres. Uma única participante trouxe esta questão, argumentando que somente dessa forma a organização onde trabalha poderá promover uma mudança de mentalidade entre seus colaboradores.

## 5.1 Limitações

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, este estudo apresenta limitações quanto ao poder de generalização. Por outro lado, considerando-se a incipiência de investigações sobre a gestão da diversidade no contexto brasileiro, uma pesquisa exploratória pautada no exame de uma amostra pequena de participantes permite uma investigação inicial com o aprofundamento de questões acerca dos possíveis motivos para a dificuldade de ascensão da mulher a carreiras estratégicas. Além disso, cabe sublinhar que as técnicas e métodos de coleta sugeridos por Bardin (2011) e Sellitz *et al.* (1972) buscam minimizar a influência do pesquisador nas suas inferências.

Adicionalmente, cabe reconhecer a condição da autora como uma mulher que vive os mesmos dilemas das profissionais da amostra. Talvez pela similaridade do perfil, a habilidade de observar e interpretar essas questões sob uma perspectiva externa pode ter sido reduzida, embora também reforçada pela maior sensibilidade da autora em relação às questões vividas pelas participantes da amostra. Como contraponto a essa limitação, destacam-se também a visão externa do orientador e a curiosidade da autora na busca por identificar que fatores ainda são obstáculos à ascensão das mulheres a carreiras executivas.

## 5.2 Sugestões para Estudos Futuros

Ao analisar as categorias e hipóteses propostas neste estudo, percebe-se a relevância de alguns temas que não foram abordados em profundidade nesta pesquisa. Sugestões para estudos futuros estão listadas a seguir:

- Investigar, com maior profundidade, se o tratamento igualitário do pai em relação à filha quando criança tem impactos na ascensão da mulher executiva.
- Analisar a influência da mãe na ascensão da mulher, ampliando o estudo da influência do pai, e verificar se esta é uma questão geracional, uma vez que mais mulheres e mães estão no mercado de trabalho. Comparar se essa influência da mãe se dá em mulheres e homens na mesma forma.
- Examinar, através do ponto de vista de homens que ascenderam a posições de liderança, como suas colegas mulheres adaptam suas identidades, tanto para a masculina como para a executiva.
- Investigar as hipóteses apresentadas nesta pesquisa, porém através de pesquisa quantitativa, com maiores amostras para poder generalizar o resultado para uma população.
- Analisar a questão dos programas de *mentoring* cruzados entre homens e mulheres, bem como as possíveis mudanças de percepção dos participantes quanto aos valores e comportamentos da mulher pelos homens.

Pesquisas dessa natureza em muito poderão contribuir para a gestão da diversidade no país, onde os estudos ainda são incipientes e as mulheres, apesar das vitórias, ainda estão em defasagem em relação aos homens.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BETIOL, M. Ser administrador é o feminino de ser administrador? In: EnANPAD, 24., Florianópolis, 10-13 set. 2000. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

BORDIEU, P. **Practical reason: on the theory of action**. 1. ed. Cambridge: Polity Press, 1998.

BYERS, P. Y.; WILCOX, J. R. Focus groups: a qualitative opportunity for researchers. **The Journal of Business Communication**, v. 28, n. 1, p. 63-98. 1991.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A. Produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. In: ENANPAD, 30., Salvador, 23-27 set.

2006. **Anais...** Salvador, ENANPAD, 2006.

CATALYST. **Sponsoring women to success**, 2011. Disponível em: <<http://www.catalyst.org>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

CHÈNEVERT, D.; TREMBLAY, M. Managerial career success in Canadian Organizations: is gender a determinant? **Journal of Human Resources Management**, v. 13, n. 6, p. 920-941, 2002.

COOKE, A. L. Oppression and the workplace: a framework for understanding. **Diversity Factor**, v. 8, n. 1, p. 6. 1999.

DE ANCA, C.; VÁZQUEZ, A. **Managing diversity in the global organization**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2007.

DEGLER, C. N. **Neither black nor white: slavery and race relations in Brazil and the United States**. Madison: The University of Wisconsin Press, 1971.

AS BARREIRAS PARA A ASCENSÃO DA MULHER A POSIÇÕES HIERÁRQUICAS:  
UM ESTUDO SOB A ÓPTICA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL

- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L; **Through the labyrinth:** the truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- FERREIRA, M. A. A. Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Recuperado em 2012-01-28, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-152323/>
- FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. Orientação Profissional, 2010 *in* DUTRA, J. S. (org) Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. São Paulo. Ed. Atlas, 2010.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul.-set. 2000.
- FLETCHER, J. **Disappearing acts:** gender, power and relational practice at work. Cambridge: MIT Press, 2001.
- HYMOWITZ, C.; SCHELLHARDT, T. C. The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top Jobs. **Wall Street Journal**, p. 1-4, 24 mar. 1986.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 31 set. 2011.
- INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas** – Pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2011.
- IRIGARAY, H. A. R; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: EnANPAD, 33., São Paulo, 19-23 set. 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- LAYER, D. **New strategies in social research.** 1. ed. Cambridge: Polity Press, 1993.
- LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÃO DO Trabalho, 2., Curitiba, 15-17 nov. 2009. **Anais...** Curitiba: EnGPR, 2009.
- LUCAS, A. C.; PIRES, F. M.; ANDRADE, S. M.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro, 25-29 set. 2010 **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- MEYERSON, D.; FLETCHER, J. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business Press, 2000.
- MINELLO, I. F.; FERREIRA, M. A. A.; YONAMINE, R. K.; SCHERER, I. B. A prática do mentoring com jovens engenheiros: um estudo exploratório. **Revista de Administração UFSM**; v4, n1 – pp. 233-250; mai/ago 2011.
- MOR BARAK, M. **Managing diversity:** Toward a globally inclusive workplace. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- MORRISON, A.; WHITE, R.; VAN VELSOR, E. **Breaking the glass ceiling:** can women reach the top of America's largest corporations? Beverly: Basic Books, 1991.
- NKOMO, S.; COX, T. Jr. Diverse identities in organizations. In CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Handbook of organizations studies**. Londres: Sage, 1996. p. 338-356.
- ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **the world's women:** trends and statistics. Nova Iorque: Department of Economic and Social Affairs, 2000.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Key indicators of the labour market.** 6. ed. 2009. Disponível em: <<http://www.ilo.org>>. Acesso em: 3 ago 2011.

REVISTA VOCÊ S/A EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar 2011.** São Paulo, v. 15, set. 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** São Paulo: Artmed, 2006.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU/EDUSP, 1972.

SYED, J.; ÖZBILGIN, M. F. A Relational framework for international transfer of diversity management practices. **The International Journal of Human Resources Management**, v. 20, n. 12, p. 2435-2453, dez. 2009.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: EnANPAD, 30., Salvador, 23-27 set. 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.