



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo

Brasil

Mota Santos, Carolina Maria; Tanure, Betania; de Carvalho Neto, Antonio Moreira

Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão

Revista Administração em Diálogo, vol. 16, núm. 3, 2014, pp. 56-75

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654456004>

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

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão**

***Executive women Brazilian: Glass ceiling in question***

**Carolina Maria Mota Santos<sup>1</sup>**

**Betania Tanure<sup>2</sup>**

**Antonio Moreira de Carvalho Neto<sup>3</sup>**

## **Resumo**

O objetivo deste artigo é discutir o fenômeno teto de vidro nas organizações brasileiras. Fenômeno que dificulta a ascensão de mulheres aos cargos de comando das empresas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva com 47 executivas que conseguiram chegar aos três níveis mais altos das grandes organizações situadas no Brasil. Os resultados confirmam a literatura quanto ao fenômeno teto de vidro, apesar de que na perspectiva delas as barreiras “mesmo existentes” não impedem o crescimento. Entretanto, se verificarmos os números fica a impressão que elas estão suavizando a situação, pois apenas 23% das executivas brasileiras de nível estratégico são mulheres.

**Palavras-chave:** Teto de Vidro, Executivas, Barreiras.

## ***Abstract***

*This paper aims to discuss the glass ceiling phenomenon in Brazilian organizations. This phenomenon hinders the rise of women to command positions in corporations. This is a descriptive qualitative research with 47 female executives who achieved the three highest hierarchical levels of corporations operating in Brazil. The results confirm the glass ceiling phenomenon, although their view about the barriers is that even if they exist they don't restrain their careers. However, if we check the numbers the impression is that they are overviewing the situation, as only 23% of the Brazilian executive strategic level is occupied by women.*

**Keyword:** *Glass Ceiling, Women Executive, Barriers.*

<sup>1</sup> cmotasotras@yahoo.com.br, Brasil. Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Av. Itaú, nº 525, Dom Cabral, CEP: 30535-012 - Belo Horizonte, MG – Brasil.

<sup>2</sup> betaniatanure@pucminas.br, Brasil. Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Doutora em Administração pela Brunel University (Inglaterra). Rua das Acácias, 1338, Vila da Serra, CEP: 34000-000 - Nova Lima, MG – Brasil.

<sup>3</sup> carvalhoneto@pucminas.br, Brasil. Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Av. Itaú, nº 525, Dom Cabral, CEP: 30535-012 - Belo Horizonte, MG – Brasil.

Recebido em 04.03.2013

Aprovado em 30.05.2014

## Introdução

O comando feminino de maneira geral é um fato recente nas organizações, talvez por elas não terem disponibilidade de tempo e dedicação exigida pelas empresas, em razão da família e de filhos, (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; LOMBRADI, 2006; SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006), talvez pelo preconceito por parte dos homens executivos (CARVALHO NETO *et al.*, 2010; ROCHA-COUTINHO, 2003). O aumento da participação feminina no mercado de trabalho não caminha a passo com as promoções, com a ascensão na carreira da mulher executiva (MADALOZZO, 2013).

Apesar disso, atualmente é possível constatar sinais de que as grandes desigualdades entre os sexos estão menos críticas do que no passado (SCHERER, 2008). As áreas de atuação profissional da mulher também se diversificaram (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006). É justamente no grupo das que atingiram os cargos de comando que as mudanças são mais significativas. Entretanto, ainda são poucos os estudos específicos sobre mulheres executivas (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2008; SCHERER, 2008), devido à alta posição hierárquica que ocupam nas grandes empresas, de difícil acesso (CARVALHO NETO *et al.*, 2010).

No Brasil, o ambiente das grandes empresas é ainda um reduto masculino (AGUIARS, 2007; LIMA, LIMA; TANURE, 2009; LUCAS *et al.*, 2010; SCHERER, 2008; SEARFIM; BENDASSOLLI, 2006) 77% dos executivos brasileiros de nível estratégico são homens e 23% são mulheres. Menor é a proporção de mulheres, quanto mais alto é o cargo. Executivas na presidência são 6%, vice-presidentes e diretoras são 19%, gerentes de alto escalão são 25%, estas logo abaixo das diretoras (TANURE, CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Ou seja, apesar da evolução da mulher no mercado de trabalho, o que vem provocando profundas mudanças culturais (MAGESTE, MELO; CKAGNAZAROFF, 2008), o mundo do trabalho continua a ser definido segundo padrões masculinos (ROTHWELL, 1985; ABRAMO, 2007; ADLER, 2003; LIMA *et al.*, 2009; ROCHA-COUTINHO, 2003; SCHERER, 2008; TANURE *et al.*, 2006; THIERY-CHERQUES; PIMENTA, 2003).

O Fenômeno “mulheres executivas” no Brasil é ainda objeto de grandes questionamentos (ANDRADE, 2010). O tema mulheres profissionais é mais abordado a

partir de 1980, mas concentra-se na população de trabalhadoras na base da pirâmide organizacional. Por isso, há a necessidade de pesquisas que enfoquem um fenômeno presenciado na sociedade contemporânea: cada vez mais mulheres têm exercido posições de poder nas organizações brasileiras (O'NEIL *et al.*, 2008; SCHERER, 2008). A teoria organizacional é uma literatura escrita por homens, para os homens e sobre os homens (CALÁS; SMIRCICH, 2006). As definições masculinas de uma carreira de sucesso continuam a dominar as práticas e pesquisas organizacionais (O'NEIL *et al.*, 2008).

O objetivo deste artigo é discutir o fenômeno teto de vidro nas organizações brasileiras, fenômeno que trata de uma representação simbólica de uma barreira transparente e sutil, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos postos altos da hierarquia organizacional (DAVIDSON; COOPER, 1992; DURBIN, 2002; MORRISON, 1982; PIZA, 2000; STEIL, 1997; TANURE *et al.*, 2007), fenômeno que será aprofundado no referencial teórico deste artigo.

A seguir será apresentado o referencial teórico que deu suporte à análise de dados. Após os esclarecimentos metodológicos da pesquisa, apresentamos os resultados relativos à percepção das executivas em relação à ascensão profissional delas, para finalmente, tecer as considerações finais.

## Referencial Teórico

### Vertentes que explicam o fenômeno teto de vidro e pesquisas que confirmam sua existência

Apesar do aumento do discurso igualitário entre homens e mulheres em áreas como educação e cultura, as mudanças são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho dentro das empresas. A questão da representação e participação das mulheres em todos os níveis de poder é mais discutida. No entanto, por que as mulheres que tiveram várias conquistas (instrução, igualdade civil) têm tanta dificuldade em chegar aos cargos de comandos nas empresas? (BRUSCHINI, 1987; MIRANDA, 2006; PERROT, 1998). Mesmo em ocupações onde as mulheres representam a maioria dificilmente chegam a ocupar postos de direção (BRUSCHINI, 1987).

A presença de barreiras para o crescimento das mulheres nas organizações nos Estados Unidos fez com que um termo fosse criado para representá-la: “glassceiling”, “teto de vidro”, que significa uma representação simbólica de uma barreira sutil, mas ao mesmo tempo forte, porque não é tão explícita, mas dificulta muito a ascensão de mulheres aos cargos de comando das empresas (ANDRADE, 2010; DAVIDSON; COOPER, 1992; MORRISON; GLINOW, 1990; MORRISON *et al.*, 1994; MOORE; BUTTENER, 1997; NEWMAN, 1993; STEIL, 1997; WRIGHT; BAXTER, 2000; MADALOZZO, 2013). Devido à atenção que chama este fenômeno, o conceito acabou popularizado. Uma comissão federal foi formada nos EUA em 1991 para identificar as barreiras à progressão na carreira das mulheres americanas (ANDRADE, 2010; MCDONALD; HITE, 2008).

Há pelo menos duas vertentes que buscam explicar a existência do fenômeno “teto de vidro” na literatura. Uma vertente enfatiza a discriminação e outra a diferença comportamental entre homens e mulheres (COELHO, 2006).

A vertente que enfatiza a discriminação apresenta 2 modelos. Um modelo é denominado discriminação por preferência. O empregador prefere contratar um homem a uma mulher, mesmo que estes tenham produtividade idêntica. A discriminação é influenciada por fatores culturais e psicológicos. Outro modelo é o de discriminação estatístico. Supõe-se que existiria um estigma social segundo o qual a produtividade das mulheres seria menor do que a dos homens (ARROW, 1998; BECKER, 1971; COELHO, 2006). Desde há muito, pesquisas indicam que os preconceitos levam à discriminação contra a mulher, constituindo-se em um dos maiores fatores que impedem a ascensão delas nas grandes organizações (STOCKDALE; LEONG, 1994).

A vertente que enfatiza a diferença comportamental trata também de 2 modelos. Há o modelo que supõe que as mulheres possuiriam utilidades marginais maiores do que as dos homens em atividades fora da empresa, por exemplo, cuidar dos filhos pequenos. Isso causaria vínculos mais instáveis com as empresas do que os homens (ARROW, 1998; COELHO, 2006). Outra hipótese é que, quanto mais as mulheres são qualificadas, menos atrativas são para elas as atividades fora da empresa (cuidados com a casa e com os filhos). Ou seja, não compensa deixar de trabalhar e deixar de receber rendimentos mais altos para ficar em casa. Logo, os diferenciais por gênero são menos severos, na medida

em que ambos os sexos galgam posições mais altas nas empresas. Sendo assim, homens e mulheres são tratados de maneira igualitária em empregos que requeiram altos níveis de qualificação. Diante desta posição, o fenômeno “teto de vidro” só ocorre para aquelas que visam chegar em cargos de comando. Ou seja, para aquelas que ainda não chegaram lá. Para as que estão lá o fenômeno não ocorre (COELHO, 2006). É como se, para as executivas que já conseguiram chegar ao terceiro e segundo escalão, a barreira não existisse mais. O que passa a valer para homens e mulheres que já alcançaram os altos escalões são a competência e a qualificação. Qualificação que já é elevada para estes profissionais.

Independente de qual causa relacionada ao fenômeno “teto de vidro”, a mulher executiva representa um grupo que, embora esteja em crescimento, ainda é minoria no mundo empresarial (LIMA *et al.*, 2009; SCHERER, 2008; TANURE *et al.*, 2007). O número ainda não é representativo do percentual de mulheres que ali trabalham (AGUIAR, 2007). O pêndulo oscila a favor dos homens quando se discute a distribuição de gênero entre os cargos de direção (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006).

É comum ouvir que é importante a presença da mulher, mas quando se pergunta quantas mulheres há numa indústria tradicional, Tanure *et al.* (2007) chegaram a ouvir: duas mulheres em um grupo de 1000. Ou seja 0,2%! Poucas mulheres conseguem chegar a posições estratégicas nas organizações e poucos executivos das grandes empresas apóiam o desenvolvimento de carreira da mulher em posições mais altas na hierarquia organizacional (ADLER, 2003; 2004; LIMA *et al.*, 2009).

Logo, se por um lado as empresas apresentem um discurso modernizante, na prática o que vemos são atitudes conservadoras. Com a migração das mulheres para ocupações masculinas houve uma redução das disparidades entre homens e mulheres. Entretanto, ainda nas organizações brasileiras a grande maioria das mulheres não tem tido voz na formulação e discussão dos referenciais que orientam as questões relevantes da economia e da gestão. Apesar do avanço da mulher executiva, ainda estamos longe de um equilíbrio em relação ao trabalho dos homens executivos. A evolução do emprego feminino é uma situação de algumas luzes e muitas sombras (ABRAMO, 2007; TANURE *et al.*, 2007; THIERY-CHERQUES; PIMENTA, 2003).

Para Serafim e Bendassolli (2006), não é o preconceito e a discriminação que interfere na participação das mulheres nos cargos de direção das grandes empresas, mas o conflito entre a carreira e a maternidade. A questão é muito mais das mulheres executivas decidirem pelas perdas que terão enquanto mães ao terem também uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo que não as reconhecem como competentes. Pesquisas indicam que elas não desistiram da luta pelo sucesso na carreira executiva, mas também não querem e não podem abrir mão do cuidado com os filhos e outros aspectos da vida pessoal (LOUREIRO, COSTA, FREITAS, 2012).

Os discursos são vários, como também observa Jablonski (1998), ao relatar os resultados de uma pesquisa com mais de duzentos executivos. Os executivos consideram que as mulheres possuem condições iguais às dos homens para assumir funções gerenciais, mas revelam a contradição: um grande contingente de mulheres está em cargos com menor poder. Na literatura, foram encontradas várias pesquisas (AGUIAR, 2007; ALVES *et al.*, 2008; ANDRADE *et al.*, 2002; BRASIL, PEREIRA; MACHADO, 2008; ECCEL, FLACH; OLTRAMARI, 2007; LIMA, 2009; MACÊDO; MACEDO, 2004; PEREIRA *et al.*, 2008; ROCHA, 2006) que corroboram esta contradição.

Em estudo realizado em uma companhia energética do Paraná a conclusão foi de que a participação feminina nos cargos de presidente, conselheiro e diretor tem frequência muito reduzida, quando existente (BRASIL, PEREIRA; MACHADO, 2008). Pereira *et al.* (2008), ao avaliarem o crescimento da participação feminina nos cargos de direção dos bancos do Brasil e Banco Brasileiro de Descontos (BRADESCO), afirmam que parece ter aumentado ao longo dos últimos anos (2002-2006). Contudo, as taxas de atividade dos homens são superiores, em especial em cargos de chefia, mesmo num setor como o bancário, em que o número de mulheres trabalhando é bem mais alto do que na indústria.

Em outro estudo também no ramo financeiro, os resultados permitem compreender que a hierarquia sexual ainda é imposta como mecanismo de diferenciação. Ou seja, no ambiente organizacional também prevalece a direção os homens (ANDRADE *et al.*, 2002). Ainda em uma organização financeira situada no Brasil, Aguiar (2007) retrata que as mulheres, além de lutarem contra o preconceito e a discriminação, precisam mostrar o tempo todo que são muito competentes e

competitivas. Precisam fazer tudo que os homens fazem, só que melhor que eles. Esses dados são semelhantes aos encontrados por Lima (2009).

Ao analisar as relações de poder nas práticas cotidianas de gerentes na área hospitalar, Alves *et al.* (2008) notificam que os homens definem as estratégias e as mulheres assumem a gerência intermediária para implementá-las. Ou seja, os homens médicos definem políticas e as mulheres asseguram o funcionamento organizacional cotidiano. Portanto, mesmo nas áreas tradicionalmente abertas à participação feminina na história da mulher no mercado de trabalho brasileiro, o que se assiste ainda é à presença maciça de homens em cargos estratégicos. As mulheres ainda continuam, de certa forma, confinadas aos guetos tradicionais reservados ao trabalho feminino (ROTHWELL, 1985), como, por exemplo, na enfermagem, na educação, dentro das próprias organizações nas áreas de recursos humanos.

Também no setor de tecnologia percebe-se que o ambiente de negócios continua como um reduto masculino. A inserção das mulheres em grande parte ocorre nas funções de apoio. As chefias e gerências de nível estratégico dessas empresas são majoritariamente masculinas, remetendo ao fato de que, embora as mulheres estejam presentes na organização, estas ainda se encontram subordinadas a homens e em funções menos valorizadas (ECCEL, FLACH; OLTRAMARI, 2007). Rocha (2006), ao verificar o segmento de produção de softwares da informação e comunicação, retrata que as conquistas das mulheres têm ocorrido incessante e paulatinamente, embora ainda de forma aparentemente tímida.

Em pesquisa com 150 empresas participantes das melhores organizações para se trabalhar do ano de 2009, Lucas *et al.* (2010) relatam que o fenômeno “teto de vidro” se confirma mesmo quando se trata de um grupo seletivo, que procura se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho. Mesmo com mais escolaridade, as mulheres recebem salários mais baixos e ocupam menos cargos de direção nas organizações pesquisadas. Bruschini (1987) acrescenta que, no magistério, a ocupação maior é de mulheres. A presença é maciça nos níveis primários de ensino e declina consideravelmente no ensino superior.

Para Rocha-Coutinho (2003) os padrões de exclusão e marginalidade muitas vezes persistem em grande parte pelo fato de que homens e mulheres continuam a ser

vistos como opostos e nem sempre como complementares. Com traços associados às mulheres geralmente distantes dos que uma empresa busca e traços ligados aos homens como distantes dos esperados de alguém que deve zelar pela família e cuidados da casa, este padrão de exclusão se perpetua (ROCHA-COUTINHO, 2003).

O lugar das mulheres no espaço público sempre foi problemático. Mesmo na Grécia antiga, quando pensou-se com mais fervor a cidadania e construía-se a política dos cidadãos como o coração da decisão e do poder, a mulher não votava. Temia-se a entrada da mulher na política ou sua mera influência, pois a mulher tinha como vocação ser mãe e dona de casa. É nesse papel que ela é benéfica para a sociedade (PERROT, 1998).

Entretanto, percebe-se que a evolução das organizações depende do reconhecimento das pluralidades existentes em cada sujeito, e isso envolve a maior aceitação e reconhecimento do trabalho feminino por parte dos homens (CAPPILLE *et al.*, 2004). O futuro dependerá da capacidade que homens e mulheres terão para negociarem seus interesses e, apesar das diferenças, construirão um espaço de oportunidades iguais para todos.

## Metodologia

O objetivo deste artigo é discutir o fenômeno teto de vidro nas organizações brasileiras.

A partir da definição do objetivo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa descritiva, tendo como método o estudo de caso. O método de pesquisa de estudo de caso aqui se refere a uma situação em particular, a situação das mulheres que chegaram ao topo das organizações situadas no Brasil. A estratégia da pesquisa qualitativa se deu pelo fato desta ter o objetivo de compreender um processo e a visão das pessoas nela envolvidas (GODOY, 2005). O fenômeno “mulheres executivas” no Brasil é objeto de grandes questionamentos, por ser pouco abordado e de pouco acesso.

A pesquisa qualitativa foi a mais indicada, pois buscou-se verificar como o fenômeno “mulheres executivas” se manifesta nas grandes empresas situadas no Brasil. Já a definição por uma pesquisa do tipo descritiva justifica-se por ter objetivos bem

definidos, procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação (MATTAR, 1999).

O universo da amostra foi constituído por 47 executivas que conseguiram chegar aos três níveis mais altos da hierarquia destas organizações. Essa amostra foi composta por executivas do 1º escalão (presidentes), 2º escalão (vice-presidentes e diretorias) e 3º escalão (superintendentes) das grandes e médias empresas situadas no Brasil, de diversos setores.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Esse instrumento fornece ao pesquisador informações ricas e detalhadas sobre o tema em questão. Parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa, e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que o entrevistador recebe as respostas dos informantes (TRIVINOS, 1987). Abramo (1979) reforça que quando se está interessado em compreender, com maior profundidade, atitudes, valores, motivações de um comportamento, usa-se a entrevista, o que é o caso deste estudo.

O tempo médio das entrevistas foi de 30 a 45 minutos. Em relação às executivas, optou-se por tratá-las apenas por "E" seguido do número correspondente à sua entrevista. Em relação ao escalão, 23 executivas entrevistadas estão no terceiro, 18 estão no segundo e 6 estão no primeiro escalão. Cruzando-se as informações sobre o escalão versus a idade, os dados revelam que, as executivas que estão no primeiro escalão, estão acima dos 42 anos. Temos na faixa de 36 anos a 40 anos um número maior de executivas de terceiro escalão (9 executivas). Na faixa de 46 anos a 50 anos tem-se um número maior de executivas do segundo escalão (também 9 executivas).

Em relação ao cargo das executivas pesquisadas, a grande maioria está no alto escalão da área de Recursos Humanos (18 entrevistadas). Há muitas executivas também na área de gestão geral (6 executivas). Área financeira foram entrevistadas 3 executivas, marketing 4 executivas, comunicação 2 executivas e vendas também 2. Na área de TI 2 executivas foram entrevistadas e no desenvolvimento de negócios 4 entrevistadas. Na área de produção, qualidade, clima organizacional e mudanças, desenvolvimento sustentável e jurídica foram entrevistadas 1 executiva em cada área.

Cabe salientar que, para o tratamento dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo. Esse procedimento tem como objetivo principal sintetizar e analisar o

material, oriundo de diversas fontes, utilizando para isso, categorias (FLICK, 2009). A análise do conteúdo do tipo categorial temática permitiu estabelecer a categoria de análise: fatores organizacionais que facilitaram e/ou impediram a ascensão profissional das executivas entrevistadas.

Na codificação definem-se as unidades de registro (BARDIN, 2011; DELLAGNELO; SILVA, 2005), que neste artigo foram os temas relativos aos fatores organizacionais que podem facilitar ou prejudicar a ascensão das mulheres executivas que atuam nas grandes empresas situadas no Brasil. Bardin (2011) ressalta que as unidades de registro podem ser: a palavra, o objeto, o documento, o personagem e o tema.

A unidade de registro aqui utilizada foi o tema, que consiste em descobrir o “sentido” que o autor deseja dar a uma mensagem e tem sido utilizado para o estudo de opiniões, crenças e motivações das pessoas (BARDIN, 2011; RICHARDSON, 2007).

A categorização finaliza o processo de codificação na análise de conteúdo (BARDIN, 2011; DELLAGNELO; SILVA, 2005). Os critérios de categorização podem ser sintéticos, léxicos, expressivos e semânticos. Este último, semântico, utilizado neste estudo, refere-se a agrupamentos de acordo com categorias temáticas (BARDIN, 2011), que consistem em isolar temas de um texto e extrair partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado (RICHARDSON, 2007).

## Análise dos Dados

### Fatores organizacionais que propiciam ou não à chegada ao poder

Na percepção de vinte e três executivas entrevistadas os fatores derivados das organizações mais facilitaram do que impediram a ascensão. Esta possibilidade aconteceu na percepção delas, por vários motivos: 1. Porque a empresa tem uma estrutura organizacional que facilita os processos e consequentemente dá oportunidade de crescimento; 2. Por um aspecto relacionado ao tamanho: “tive a sorte de trabalhar em grandes empresas onde para a época a ascensão não era tão frequente, mas também não era uma barreira” (E 46); 3. Porque o modelo de gestão possibilita o crescimento das mulheres na organização: “O diretor presidente dava muito espaço para a mulher” (E 19).

Entretanto, apesar das executivas pesquisadas colocarem mais aspectos que facilitaram, se analisarmos bem os dados, principalmente os números, fica a impressão de que elas estão suavizando a situação. Uma possível explicação para este fato é que a grande maioria (25 das entrevistadas) já chegaram lá (estão no segundo e no primeiro escalão), ou seja, já passaram pelos grandes desafios e agora este fato pode ter se tornado mais irrelevante.

Além dos aspectos relacionados à organização, treze executivas retratam que o crescimento aconteceu por elas apresentarem muitos resultados. Pelo fato de trabalhar seriamente e abrir mão de outros aspectos da vida para dedicar mais ao trabalho. Na percepção destas executivas o importante para as organizações que atuam é a competência para gerar resultados. Não importa se você é homem ou mulher.

Mais uma vez aparece aqui a contradição, a partir do momento que os homens executivos não precisam abrir mão como as mulheres de outros aspectos da vida e nem, como ilustra a literatura (TANURE *et al.*, 2007) trabalhar tanto quanto as mulheres. Logo, as executivas entrevistadas não estão percebendo estas diferenças.

A preparação para a função também é relevante para oito executivas: “se você tiver oportunidade e não tiver preparado, dançou...” (E 32). E mesmo quando a organização dificulta, três executivas, apesar de poucas, relataram que isso é irrelevante, pois não deixam o crescimento na mão do outro: “eu sempre crio as minhas oportunidades. Se uma porta fechava aqui, abria três ali” (E 22). É como se a barreira não impossibilitasse de chegar aonde buscavam.

Verifica-se que as executivas brasileiras têm um grande valor. Valor porque, dentro do possível, conseguem ou pelo menos tentam conciliar vida pessoal e profissional. Valor porque conquistaram espaços nas organizações brasileiras, antes nunca conquistados por outras mulheres. Entretanto, parece haver uma necessidade de algumas mostrarem que estas barreiras e preconceitos em relação ao trabalho da mulher são suficientemente pequenas, irrelevantes perto da vontade e da competência delas. A mensagem que estão transmitindo é: não importa a atitude do outro, se eu quero chegar lá, eu consigo. Situação que demonstra falta de senso por parte de algumas executivas.

Aspectos que dificultaram a ascensão foram retratados por 7 executivas. Frases como: “só de ser mulher já prejudica” (E 23). “o ambiente não era propício a mulher no

poder, tanto que são raras as que têm” (E 20) ilustram isso. Para três executivas a barreira existe, mas não impede o crescimento: “foi um crescimento dolorido... não tem o caminho totalmente aberto. A gente tem que deparar com disputas, preconceito...” (E 21).

Quatro executivas relataram frases que ouviram que fica explícito o preconceito: “Se as pessoas que me falaram no passado, falasse isso hoje, estavam presos... já ouvi em uma seleção: “mas você é mulher...” (E 36). Outra executiva retrata uma frase de uma funcionária canadense que atuava em uma unidade da empresa no Canadá: “se você tem ambição de crescer, não fique na ..., que a ... não gosta de mulher no poder” (E 20).

Isto corrobora a literatura (STEIL, 1997; JACKSON, 2001; MIRANDA, 2006; BOTELHO *et al.*, 2008) em relação ao fenômeno “teto de vidro”. As frases ditas ainda trazem um discurso com viés preconceituoso e que de forma sutil podem dificultar a ascensão das mulheres aos postos mais altos da hierarquia organizacional.

Em relação às dificuldades encontradas ao longo da carreira relacionadas ao fato de ser mulher, metade das executivas disseram que não tiveram dificuldades ou pelo menos não sentiram isso: “Minha memória não diz que foi sofrimento” (E 47) ou o que aconteceu não foi significante. Algumas disseram que tiveram mais dificuldades e encontraram preconceitos não pelo fato de ser mulher e sim pelo fato de serem novas.

Na percepção da outra metade das executivas entrevistadas as dificuldades encontradas ao longo da carreira estão relacionadas à discriminação por parte de outros executivos e a falta de oportunidade de crescimento. Dificuldade com o superior: “eu tive muita dificuldade com ele. Com sua aceitação. Ele tinha críticas muito pesadas e tentava boicotar alguns processos” (E 19) e com subordinados: “tive a oportunidade de ser chefe de pessoas que não se sentiam confortáveis pelo fato de eu ser uma superior mulher” (E 41).

O preconceito pode vir dos superiores, mas também dos subordinados. Se os próprios subordinados deixam transparecer o desconforto pelo fato de uma superior ser mulher. Imagina quando eles estiverem em uma posição de liderança?

Algumas executivas ressaltam terem vivenciado apenas momentos mais delicados como escutar piadas e brincadeiras durante uma reunião com vários homens executivos. Outras tratam de situações mais pesadas como, por exemplo, as falas destas executivas a

seguir: “Você é mulher e não entende sobre isso” (E 45). “Você é quem vai fazer essa apresentação? Uma mulher?” (E 37).

Não houve consenso quando as executivas pesquisadas responderam se existe barreira para a ascensão em sua organização. Metade do grupo acredita que sim e a outra metade acredita que não. Além disso, repara-se algumas contradições.

A primeira delas refere-se a barreira versus a quantidade de mulheres no poder. Oito executivas falam que não há barreira, mas depois destacam que no poder são poucas ou nenhuma. Os depoimentos a seguir elucidam isso: “eu acho que não, mas quando a gente pega o número de mulheres e homens a proporção é bem diferente, discrepante” (E 6). “Não tem barreira. Tudo bem que na nossa diretoria não tem nenhuma mulher” (E 8).

São poucas (3 executivas) que acreditam que há barreira e ao mesmo tempo comprovam a existência dela através da porcentagem de mulheres no poder: “Sim. Eu, por exemplo, nunca trabalhei em uma organização com uma mulher no poder” (E 45). Estes dados mostram mais uma contradição na percepção das executivas brasileiras pesquisadas sobre o fenômeno “teto de vidro”.

A equação trabalho versus vida pessoal também ainda é uma realidade que influencia o crescimento destas mulheres. Talvez o teto de vidro esteja aqui: “...depois que a mulher tem filho naturalmente ela tira o pé do acelerador” (E 24). Na percepção de algumas, a mulher passa a ter outras prioridades relacionadas à família. Situação diferente para os homens. O executivo muitas vezes não tem a preocupação que a executiva tem. Uma executiva reforça que o homem pode até participar das atividades da casa, mas a obrigação não é dele.

A partir destas observações, chegamos a uma questão polêmica que foi colocada por poucas, mas que não é tratada desta forma pela literatura (BOTELHO *et al.*, 2008; JACKSON, 2001; MIRANDA, 2008; STEIL, 1997) sobre o fenômeno teto de vidro. Uma vez que para a literatura, a barreira vem das atitudes e posturas machistas e preconceituosas por parte dos homens. Diferente do que coloca algumas executivas, pois, para elas são algumas executivas que não querem “chegar” ao topo.

Diante de um contexto organizacional cheio de pressão, desafios e que muitas vezes impossibilita à atenção para uma vida pessoal, algumas executivas não querem abrir

mão da família e dos filhos e mesmo amando o que fazem deixam o trabalho ou desaceleram a velocidade da caminhada para o crescimento. Na percepção delas, algumas executivas competentes podem estar deixando à carreira porque acreditam que quando chegam ao primeiro escalão as demandas organizacionais são tão intensas que não vale a pena. Neste sentido, a razão da barreira vem das próprias mulheres: “muitas será que querem abrir mão de muita coisa?” (E 37)

Isso é ilustrado nesta colocação que segue:

“Até certo nível a barreira não existe. Até a diretoria flui bem. Muitas saem no cargo de diretoria por opção. Hoje temos apenas uma... Não sei se quero estar na situação dela...é um balanço (filho versus marido versus trabalho) se subir muito esse custo não sei se vale a pena” (E 43)

A literatura que trata do fenômeno teto de vidro (ARROW, 1998; BECKER, 1971; COELHO, 2006) discute sobre 2 vertentes que justificam este fenômeno. A vertente que enfatiza a discriminação influenciada por fatores culturais e psicológicos e a vertente que enfatiza a diferença comportamental que supõe que as mulheres possuem utilidades marginais maiores do que os homens.

A pesquisa na qual se baseou este artigo vai de encontro a literatura sobre a vertente de diferenças comportamentais. O fato de ter que cuidar, por exemplo, dos filhos pequenos não causou vínculos mais instáveis com as empresas. Percebe-se que há sofrimento por parte delas, mas que elas não deixam a vida pessoal abalar suas carreiras. Pelo contrário, trabalham muito mais do que os homens na mesma posição.

A outra hipótese acredita que as mulheres mais qualificadas têm as atividades fora da empresa (cuidados com casa e filhos) como menos atrativas uma vez não compensa deixar de receber os rendimentos altos para ficar em casa. Logo, homens e mulheres são tratados da mesma maneira quando já estão em cargos mais altos (ARROW, 1998; COELHO, 2006). Entretanto, o que os resultados desta pesquisa sugerem vai contra a literatura, uma vez que executivas bem qualificadas e já atuando em cargos estratégicos podem estar abrindo mão de toda carreira para se dedicar a casa e aos filhos.

Todas as referências que tratam do fenômeno teto de vidro abordam a questão da barreira para a mulher alcançar o topo. Apenas um trabalho nacional (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006) discute o fato de não ser o preconceito e a discriminação que interferem na participação das mulheres executivas nos cargos de direção das grandes

empresas, mas sim o conflito entre a carreira e a maternidade. A questão é muito mais das mulheres executivas decidirem pelas perdas que terão enquanto mães ao terem também uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo que não as reconhecem como competentes.

## Considerações Finais

Na percepção das executivas, os fatores organizacionais mais facilitam do que impedem o crescimento das mulheres nas grandes organizações situadas no Brasil. Entretanto, se ainda são tão poucas no poder, por que na percepção das próprias executivas as barreiras e os preconceitos foram sutis e/ou não houve barreiras para o crescimento delas?

Várias delas chegaram até mesmo a negar que houvesse barreira ou preconceito, já que “elas tinham chegado lá”... Ficou clara a necessidade destas executivas brasileiras de ignorar os preconceitos e dificuldades encontradas pelas demais mulheres nas organizações. Isso ocorreu talvez pelo fato de elas já terem passado pelos desafios. Agora parece fácil tudo o que viveram. Outra possibilidade de análise para esta surpreendente negativa poderia ser a fala várias vezes repetida nas entrevistas sobre o fato de a mulher não precisar de quotas nem de qualquer outra política de recursos humanos para impulsionar a carreira de mais mulheres executivas. Uma vez que negam estas barreiras e a necessidade de quotas, que soa para elas como subestimação, se recusam a enxergar um fato óbvio, que é o reduzidíssimo número de mulheres no primeiro escalão.

Sabe-se que as mulheres que estão em posição de liderança são julgadas pelo mesmo padrão com o qual se julga os homens, mas, que elas têm outras responsabilidades fora da empresa (muito maiores ou que demandam muito mais atenção). Por isso, elas precisam trabalhar muito mais para mostrar que também dão conta dos desafios e que são capazes.

Outro aspecto que foi levantado e sugere um insight a ser aprofundado em futuras pesquisas é o fato de que para algumas executivas, não são as barreiras que vem das atitudes machistas e preconceituosas que impedem e/ou retardam o crescimento das mulheres. São elas que não querem chegar ao escalão mais alto e/ou se manter nele.

Este resultado, apesar de não ter sido em número significativo, reforça a negação por parte de algumas executivas de que as organizações ainda possuem barreiras para o crescimento. Mesmo sendo opção de algumas delas de não quererem chegar ao topo, isto prova que a barreira de alguma forma existe, pois se elas optam por não chegar lá, isso ocorre uma vez que estão em um ambiente com enormes desafios e demandas que exige uma atenção mais do que integral (e maior do que a dos homens), que faz com que elas abram mão da vida pessoal, mesmo amando sua carreira.

Nossa pesquisa mostrou que, se a porcentagem ainda é pequena de mulheres no alto escalão é porque somente há poucas décadas é que se deu a entrada maciça delas nas organizações. De toda forma, em empresas que tem mais de 40, 50 anos de existência, do setor industrial que fizeram parte da mostra de nossa pesquisa (nas quais a grande maioria dos trabalhadores são homens), mesmo convivendo cada vez mais com mulheres trabalhadoras, não refletem nem de perto a porcentagem de mulheres trabalhadoras vis-à-vis a proporção de mulheres executivas.

Apesar de algumas mudanças, o tempo foi pequeno para ocorrer uma mudança estrutural na sociedade e na cultura. Hoje, se são poucas no alto escalão há uma grande maioria delas no mercado de trabalho conseguindo fazer carreira e criando estratégias para chegar lá. Entretanto, a negação da barreira por parte de algumas executivas, a defesa de que o fenômeno teto de vidro não existe mais e o fato de jogar a questão para o plano pessoal (“são elas que não querem”) só simplifica uma discussão necessária e importante para aquelas que também querem chegar lá.

## Referências

- ABRAMO, L. W. *A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?* Tese. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Programa de doutorado em sociologia. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- ABRAMO, P. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, S. (Org.). *Pesquisa Social: projeto e planejamento*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- ADLER, N. J. Women and Men in management: foreword. In.: POWELL, G., GRAVES, L. *Women and Men in management*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- AGUIAR, G. S. *Diversidade no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da

Informação e Documentação. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

Alves, M. et al. Práticas de gestão, relações de poder e de gênero na organização hospitalar. In: EnEO 2008 – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte. *Anais...* V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008. CD-ROM.

ANDRADE, Á. L. S. et al. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. *RAE – eletrônica*, v.1, n.1, jul-dez, 2002. p.1-15.

ANDRADE, S. R. de. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: *X Encontro Nacional de História Oral*, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Recife, 2010.

ARROW, K. What has economics to say about racial discrimination? *Journal of Economics Perspectives*, v.12, n.2, 1998. p.91-100.

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

BECKER, G. S. *The economics of discrimination*. The University of Chicago Press, 1971.

BOTELHO, L. de L. R., MORAES, L. V. dos S.; CUNHA, C. J. C. de A. Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. *Seminário Internacional Fazendo Gênero – Corpo, Violência e Poder*. Florianópolis, 2008. Disponível em: <[http://www.fazendogenero8.ufsc.br/sts/ST25/Cunha-Botelho-Moraes\\_25.pdf](http://www.fazendogenero8.ufsc.br/sts/ST25/Cunha-Botelho-Moraes_25.pdf)>. Acesso em: 20/02/2010

BRASIL, L., PEREIRA, A. N.; MACHADO, V. L. A inserção do gênero feminino na empresa reflete a participação feminina na população economicamente ativa? Um estudo de caso da Companhia Energética do Paraná – COPEL. In: ENANPAD 2008 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro. *Anais...* Curitiba: XXXII Encontro da ANPAD, 2008. CD-ROM.

BRUSCHINI, C. Trabalho da Mulher: igualdade ou proteção? *Caderno de Pesquisa* (61), 1987. p. 58-67.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In.: CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. Vol 1. São Paulo: Atlas, 2006.

CAPPELLE, M. C. A. et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE eletrônica*, São Paulo, v.3, n.2, 2004, p.1-15.

CARVALHO NETO, A., TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. *RAE-eletrônica*, v.9, n.1, art.3, jan/jun, 2010.

COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: NEGRI, J. A., NEGRI, F.; COELHO, D. *Tecnologia, exportação e emprego*. IPEA, Brasília, 2006.

DAVIDSON, M. J.; COOPER, C. L. *Shattering the glass ceiling: the woman manager*. London: Paul Chapman Publishing Ltda, 1992.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

- DURBIN, S. Women, power and the glass ceiling: current research perspectives. *BSA publications Ltd*, v. 16, n. 4, 2002. p. 755-759.
- ECCEL, C. S., FLACH, L.; OLTRAMARI, A. P. Relações de gênero e flexibilidade no trabalho de profissionais de tecnologia da informação de Porto Alegre: um estudo multi-caso. In: ENGPR 2007 – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal. *Anais...* Natal: I Encontro da GPR. 2007. CD-ROM.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Editora Artmed, 2009.
- GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista eletrônica de gestão organizacional*. São Paulo, v.3, n.1, jan/abr, 2005.
- JABLONSKI, B. *Até que a vida nos separe*: (a crise do casamento contemporâneo). Rio de Janeiro: Agir, 1998.
- JACKSON, J. C. Women middle management perception of the glass ceiling. *Woman in management review*, 16, 2001. p.30-45.
- LIMA, G. S. *Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de MG, 2009.
- LIMA, G. S., LIMA, M. S.; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. EnGPR 2009. Curitiba, 2009.
- LOMBARDI, M. R. Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v.3, 2006. p.63-86.
- LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.
- LUCAS, A. C. *et al.* Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: ENANPAD 2010 – *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro. XXXIV Encontro da ANPAD, 2010.
- MACÊDO, G. S.; MACEDO, K. B. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. *RPOT*, vol.4, n.1, 2004. p.61-90.
- MADALOZZO, R. CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, art. 7, p. 126-137, 2011.
- MAGESTE, G. S., MELO, M. C. de O. L.; CKAGNAZARROFF, I. B. Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações. In: EnEO 2008 – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte. *Anais...* V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008. CD-ROM.
- MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCDONALD, K. S.; HITE, L. M. Exploring the Glass Ceiling: An exploration of gender differences in management-development experiences. *Journal of Management Education*, vol. 22, n.2, 2008. p.242-254.

- MIRANDA, L. C. *A percepção da mulher no mercado de trabalho: Emprego, carreira ou Vocaçao.* Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Programa de Pós-graduação e pesquisa em Administração e Economia, Rio de Janeiro, 2006.
- MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. *Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling.* New Delhi: Sage publications, 1997.
- MORRISON, A. M. *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of American's largest corporations?* Updated edition, 1982.
- MORRISON, A. M. *et al. Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Massachusetts: Updated edition, 1994.
- MORRISON, A. M.; CLINOW, M. A. V. Women and minorities in management. *American Psychologist*, vol. 45, n.2, 1990. p.200-208.
- NEWMAN, M. A. Career Advancement: does gender make a difference? *The American Review of Public Administration*, vol.23, n.4, 1993.
- O'NEIL, D., HOPKINS, M.; BILIMORIA, D. Women's Careers at the start of the 21st century: patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, vol.80, n.4, 2008. p. 727-743.
- PEREIRA, A. N. et al. A inclusão vertical de gênero no setor bancário: um estudo documental, evolutivo e comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco. In: ENANPAD 2008 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração Rio de Janeiro. *Anais...XXXII Encontro da ANPAD*, 2008. CD-ROM.
- PERROT, M. *Mulheres públicas.* São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.
- PIZA, S. E. O teto de vidro ou o céu não é o limite. In.: BENTO, M. A. S. (org.). *Ação Afirmativa e Diversidade no trabalho: desafios e possibilidades.* (pp.99-122). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas.* São Paulo: Atlas, 2007.
- ROCHA, C. T. da C. *Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? (novos contextos da tecnociência).* Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciência Humanas. Florianópolis, 2006.
- ROCHA-COUTINHO, M. L. Quando o executivo é uma “dama”: a mulher, a carreira e as relações familiares. In: FERES-CARNEIRO, T. *Família e casal: arranjos e demandas contemporâneas.* (pp. 57-78). Rio de Janeiro: Ed. PUC - Rio; São Paulo: Loyola, 2003.
- ROTHWELL, S. Is management a masculine role? *Management Education and Development*, vol. 16, pt. 2, 1985, pp. 79-98.
- SCHERER, A. C. S. *Trajetórias de mulheres bem sucedidas profissionalmente: uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero.* Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008.
- STOCKDALE, M.S.; LEONG, F.T.L. Barriers to Women in Management Careers: Confirmatory Factor Analysis of the Women as Managers Scale. *Journal of Career Assessment*, volume 2, number 1, winter 1994, pages 70-81.
- SERAFIM, M. C.; BENDASSOLLI, P. F. Carreiras anticoncepcionais. *GV Executivo.* Especial Mulheres, vol 5, n.2, maio/junho, 2006.

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

TANURE, B., CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. A Super Executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENANPAD 2006 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador. *Anais...* XXX Encontro da ANPAD, 2006. CD-ROM.

TANURE, B., CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. *Executivos: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THIERY-CHARQUES, H. R.; PIMENTA, R. da C. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras. In: ENANPAD 2003 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia. *Anais...* XXVII Encontro da ANPAD, 2003. CD-ROM.

TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WRIGHT, E. O.; BAXTER, J. The Glass Ceiling Hypothesis: a reply to critics. *Gender&Society*, vol.14, n.6, 2000. p.914-821.

