

MURO DE CONCRETO, TETO DE VIDRO E LABIRINTO: METÁFORAS QUE REVELAM A TRAJETÓRIA DE EXECUTIVAS BRASILEIRAS EM CARGOS DE LIDERANÇA

CONCRETE WALL, GLASS CEILING AND LABYRINTH: METAPHORS THAT REVEAL THE PATH OF BRAZILIAN EXECUTIVES IN LEADERSHIP POSITIONS

LETÍCIA CIMAGLIO ALVES DE SOUZA

Fundação Getulio Vargas EAESP - Brasil
cimaglio.leticia@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1420-2220>

MARÍLIA THOMAZ AYRES DA SILVA

Fundação Getulio Vargas EAESP - Brasil
ma.ayres24@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0584-7740>

ROSELI MORENA PORTO

Fundação Getulio Vargas EAESP - Brasil
roseli.porto@fgv.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2684-6947>

R E S U M O

O objetivo deste artigo é utilizar metáforas para entender a trajetória de executivas brasileiras no mercado de trabalho. Foram pesquisadas três metáforas que representam obstáculos que dificultam ou excluem mulheres de cargos de liderança: Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto de Barreiras. A partir dos conceitos apresentados por Eagly e Carli (2007), Hymowitz e Schellhardt (1986), e Dohadwala (2012), elaborou-se um roteiro para entrevistas em profundidade com seis executivas. Os principais obstáculos que essas mulheres enfrentam são as responsabilidades familiares, a discriminação no ambiente de trabalho e a falta de mentoria em suas carreiras. Conclui-se que, no contexto brasileiro junto às entrevistadas, apesar de existir um Labirinto na ascensão de mulheres a cargos de liderança, essa metáfora foi pouco percebida por elas. Dessa forma, os resultados da pesquisa sugerem a junção do conceito Labirinto de Barreiras com Teto de Vidro, denominando a metáfora de Labirinto de Vidro.

P A L A V R A S - C H A V E S

Questões de gênero. Liderança. Muro de Concreto. Teto de Vidro. Labirinto de Barreiras.

A B S T R A C T

The purpose of this article is to use metaphors to understand the trajectory of Brazilian executive women in the job market. The authors researched three metaphors that represent obstacles that hinder or exclude women from leadership positions: Concrete Wall, Glass Ceiling and Labyrinth. From the concepts presented by Eagly & Carli (2007), Hymowitz & Schellhardt (1986), and Dohadwala (2012), the authors developed a script used in in-depth interviews with six executive women. The main obstacles these women face are family responsibilities, discrimination in the workplace and lack of mentoring in their careers. Results pointed, in the Brazilian context and interviewees, despite the existence of a Labyrinth in the rise of women to leadership positions, they less perceived this metaphor. Therefore, results suggest the combination of the concept of Labyrinth of Barriers with Glass Ceiling, denominating the metaphor Glass Labyrinth.

K E Y W O R D S

Gender issues. Leadership. Concrete Wall. Glass Ceiling. Labyrinth.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por um aumento significativo da participação de mulheres em cargos de liderança em empresas brasileiras. No entanto, ainda existe um afunilamento hierárquico; ou seja, quanto mais alto o cargo de liderança, menor a probabilidade de uma mulher ocupá-lo (MARTÍNEZ-ROSALES *et al.*, 2021). Tais perspectivas de exclusão da mulher foram estudadas historicamente e, ao longo dos anos, metáforas foram elaboradas para explicar a trajetória e os métodos de exclusão da mulher no mercado de trabalho.

A primeira metáfora, que surgiu na década de 1930, foi o **Muro de Concreto**, simbolizando a época em que mulheres eram consideradas donas de casa e homens provedores. Esse muro era uma barreira para a entrada no mercado de trabalho (EAGLY; CARLI, 2007). Em 1978, Marilyn

Loden cunhou a metáfora **Teto de Vidro** para designar a barreira paradoxalmente sutil e forte que restringe a passagem das mulheres a níveis mais elevados na hierarquia de uma organização (ANDRADE, 2010). Tal metáfora já reconhece a entrada das mulheres no mercado de trabalho, mas afirma existir um bloqueio no acesso aos cargos de liderança. Mais recentemente, Eagly e Carli (2007) referem-se ao **Labirinto de Barreiras** que as mulheres encontram no caminho à liderança. Nele o acesso à liderança existe, apesar de ser uma jornada longa com muitos obstáculos.

Este artigo estuda essas metáforas para investigar quais estão presentes no contexto brasileiro, utilizando-as como apoio para entender como executivas brasileiras conquistaram cargos de liderança em grandes empresas, e quais foram os principais desafios e obstáculos enfrentados no caminho. As perguntas que nortearam a

pesquisa foram: Quais os principais desafios e obstáculos no caminho de mulheres que ocupam cargos de liderança? Quais das três metáforas se encaixam no contexto brasileiro atual?

Promover a equidade de gênero em todas as atividades sociais e econômicas são garantias para o fortalecimento das economias, impulsionamento dos negócios, melhoria da qualidade de vida, e desenvolvimento sustentável (ONU MULHERES, 2019). Ao mesmo tempo, empresas com diversidade de gênero nas equipes executivas têm 21% mais chances de lucrarem acima de média, e 27% mais probabilidade de criar valor agregado em comparação às empresas menos diversas (SUTTO, 2018). Dessa forma, todos ganham quando a sociedade reduz injustiças e discriminações (FREITAS, 2006).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança

É unânime e inquestionável a importância que a liderança e o líder têm dentro das organizações, principalmente em períodos de crise e instabilidade (WU *et al.*, 2021). Para Eagly e Carli (2007), líder é uma pessoa que exerce autoridade sobre os outros. No mesmo sentido, Heilborn e Lacombe (2015) afirmam que a principal influência que o líder possui é o poder, e liderar é conduzir um grupo de pessoas influenciando comportamentos e ações para atingir metas de interesse comum.

Eagly e Carli (2007) debatem sobre a antiga perspectiva de que homens seriam

líderes naturais por serem mais dominantes e competitivos e, portanto, mais propensos a atingir posições de autoridade. Contudo, as autoras demonstram que características como assertividade, capacidade de agregar pessoas, tomar riscos, e integridade moral estão igualmente presentes em mulheres e homens. Rosener (1990) complementa essa informação ao afirmar que características normalmente consideradas “femininas” e inapropriadas são características fundamentais para o sucesso da liderança. Por outro lado, características como assertividade e dominância não são associadas a bons líderes (EAGLY; CARLI, 2007).

Atualmente as mulheres têm mais acesso aos altos escalões das empresas em comparação às décadas passadas (DOHA-DWALA, 2012). No entanto, o caminho ainda é longo. No Brasil, as mulheres estão em vantagem nas posições de aprendiz e estagiário, com participação de 55,9% e 58,9%, respectivamente. Perdem espaço a partir dos *trainees*, com 42,6%. Nos níveis seguintes estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência (INSTITUTO ETHOS, 2016), 25% em cargos de diretoria e 14% no conselho de administração (BRITO; SOLLITO, 2022).

Barreiras para a ascensão de mulheres

A metáfora é uma figura de linguagem usada por muitos autores (MORGAN, 2006; MUTCH, 2006; CARBONI *et al.*, 2022) para apresentar diferentes maneiras de abordar o complexo mundo das organizações (TURETA; TONELLI;

ALCADIPANI, 2011). No caso das mulheres, três metáforas são utilizadas para descrever o percurso até o topo do mercado de trabalho.

Metáfora: muro de concreto

Na maior parte da história, barreiras para liderança de mulheres foram baseadas em regras explícitas, gerando falta de equidade legal e política. O modo mais eficaz de evitar que pessoas avancem na carreira é bloqueando o caminho com barreiras absolutas, como aquelas explicitamente impostas às mulheres até os anos 70 (EAGLY; CARLI, 2007). No Brasil, o direito ao voto foi conquistado pelas mulheres somente em 1932, e até 1962, mulheres casadas dependiam da permissão de seus maridos para trabalhar fora de casa.

O Muro de Concreto era uma divisão do trabalho entre homens e mulheres. Homens eram provedores e mulheres, donas de casa. As mulheres eram impedidas de ter carreiras pois se assumia que a ordem natural era que a mulher trabalhasse em casa. Algumas lutaram contra isso, mas a maioria aceitava essa barreira como absoluta e intransponível (EAGLY; CARLI, 2007). Uma pesquisa feita no Brasil em 1975 mostrou que o papel da mulher nessa época ainda era questionado pela sociedade, principalmente quando ela não exercia seu “verdadeiro” papel de esposa e dona de casa. A mesma pesquisa expôs que mulheres já tinham atitudes favoráveis ao início da atividade profissional, mas que isso não se mantinha caso tivessem filhos (BETIOL; TONELLI, 1991).

Metáfora: teto de vidro

No final dos anos 1970 as barreiras mudaram de forma. Os obstáculos não excluía totalmente as mulheres de todas as posições de trabalho, mas apenas de níveis mais altos. Foi quando surgiu a metáfora Teto de Vidro, cunhado por Marilyn Loden em 1978 (ANDRADE, 2010). Hymowitz e Schellhardt (1986) usaram essa metáfora para descrever o impedimento da ascensão de mulheres em hierarquias organizacionais, logo antes dos níveis de alta gerência, o que as impossibilitava de alcançar os cargos de gerência sênior. Mulheres com filhos ou que planejavam ser mães eram especialmente penalizadas (EAGLY; CARLI, 2007).

O fato de o teto ser de vidro representava uma barreira não explícita, e muitas pessoas não reconheciam a sua existência (MORRISON, 1994). A principal causa do Teto de Vidro é a discriminação explicada por fatores culturais e psicológicos, como a premissa de que a produtividade das mulheres é menor que a dos homens, e a suposição de que mulheres possuem mais atividades fora do trabalho, como cuidados com a casa e filhos, gerando menor envolvimento com a empresa (ARROW, 1998).

Essa metáfora já não se enquadra mais no mundo corporativo atual, pois representa uma barreira rígida e impenetrável que mulheres encontram ao tentar ocupar um alto cargo em organizações. Hoje em dia, apesar de os homens terem monopolizado a liderança, tal barreira se tornou mais penetrável, pois já é possível encontrar mulheres em cargos de altos níveis hierárquicos. Além disso, a metáfora do Teto de

Vidro implica que mulheres e homens têm as mesmas oportunidades na carreira antes do teto da liderança ser alcançado, o que não acontece. A principal falha do Teto de Vidro é que não considera a complexidade dos desafios que as mulheres enfrentam em suas jornadas pela liderança. As mulheres não são desconsideradas somente ao chegar em um alto nível da carreira, mas sim preteridas em todo o caminho até chegar lá (EAGLY; CARLI, 2007).

Metáfora: labirinto de barreiras

De acordo com Eagly e Carli (2007), as metáforas são parte das mudanças comportamentais da sociedade. Nesse contexto, indicam uma nova metáfora, na qual o obstáculo é constituído de paredes por todos os lados. O Labirinto de Barreiras representa a ideia de que há um objetivo desafiador a ser alcançado: a ascensão profissional de mulheres. Tal objetivo é complexo, pois seu alcance não é direto e requer muita persistência, conhecimento e análise cuidadosa do percurso. Não obstante, todos os labirintos têm um centro; ou seja, as mulheres sabem que é possível chegar lá. Assim, o Labirinto de Barreiras fornece às mulheres uma metáfora encorajadora, que reconhece os desafios que enfrentam.

Tal caminho à liderança é o oposto do caminho tradicional masculino. No entanto, essa rota, apesar de complexa e muitas vezes tortuosa, resulta em uma sabedoria que beneficia tanto elas mesmas quanto suas organizações e ramos de atuação (MCDONAGH; PARIS, 2012). Os principais obstáculos do Labirinto de

Barreiras são: responsabilidades familiares, discriminação, tipos de liderança e mentoria (EAGLY; CARLI, 2007).

Obstáculos no labirinto: responsabilidade familiar

Mulheres são frequentemente obrigadas a escolher entre família e trabalho de forma mais explícita que os homens. Quando conseguem balancear os dois, não são reconhecidas por isso (DOHADWALA, 2012). Segundo Eagly e Carli (2007), as mulheres dedicam mais tempo aos trabalhos domésticos do que os homens. Em 1965, elas passavam 34 horas por semana arrumando a casa, e eles, apenas cinco horas. Em 2005, o tempo das mulheres diminuiu para 19 horas, e o dos homens aumentou para 11 horas. Mesmo assim, as tarefas das mulheres concentram-se principalmente em cozinhar, limpar e lavar roupas, atividades com menor flexibilidade, enquanto os homens normalmente são responsáveis pela manutenção da casa e o pagamento de contas. O mesmo ocorre em relação aos filhos: para cada hora que os pais passam cuidando dos filhos, as mães passam 2,1 horas.

Por tais motivos, é nítida a diferença entre mulheres e homens com filhos em cargos de liderança no Brasil. Uma pesquisa realizada por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) apontou que, na amostra estudada, somente 19,3% das mulheres em cargos de liderança possuíam filhos, enquanto 40,5% dos homens em cargos de liderança possuíam filhos. Segundo Betiol e Tonelli (1991, p. 20), “as mulheres enfrentam uma situação de ambivalência frente à

realização profissional, ou seja, elas se confrontam com o medo do sucesso (...) [que] pressupõe uma incompatibilidade com relacionamento afetivo e maternidade”.

As viagens e compromissos fora do local de moradia também representam um problema, já que a mulher casada e com filhos habitualmente não se desloca em razão das demandas da empresa. Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) argumentam que as viagens são comuns em cargos de alta gestão e que os homens são mais dispostos a deixar as famílias em outra cidade, já que têm a tranquilidade de serem cuidados pelas mães. Por outro lado, o oposto acontece com as mães, que não podem deixar os filhos. É evidente também o sentimento de culpa dessas mães, que não aparece nos homens.

Organizações muitas vezes tentam utilizar medidas paliativas para que mulheres consigam balancear suas vidas, como licença maternidade estendida, creche no trabalho e horários flexíveis. Essas medidas muitas vezes são ineficientes, pois foram desenvolvidas por homens, os tomadores de decisão nas organizações. As organizações só serão efetivas ao criar regras para mulheres quando estas forem estabelecidas por um sistema que as envolva (DOHADWALA, 2012).

Obstáculos no labirinto: discriminação

Segundo Eagly e Carli (2007), discriminação ocorre quando uma mulher recebe menos oportunidades de liderança do que um homem, mesmo tendo qualificações

equivalentes. Mesmo em cargos em que mulheres possuem maior representatividade, elas possuem desvantagem ao atingir a liderança. Sobre velocidade de promoção, estudos comparam profissionais com mesmas habilidades, anos de formação e experiência profissional. Resultados mostram que promoções são mais lentas para mulheres, e depois de contratadas, mulheres demoram mais para ser promovidas para supervisoras e gerentes, e mais tempo ainda para se tornarem líderes.

Dados do IBGE mostram que a desigualdade salarial entre homens e mulheres persiste no mercado de trabalho brasileiro. Em 2021, as mulheres receberam um salário médio de R\$ 2.068,72 por mês, 20,5% menos em relação aos homens (R\$ 2.601,25) (ALVARENGA, 2022). Por causa do crescente otimismo sobre a justiça entre homens e mulheres no mercado de trabalho, essas barreiras são relevadas e muitos não percebem que a discriminação ainda existe (EAGLY; CARLI, 2007).

Obstáculos no labirinto: tipo de liderança

Segundo Eagly e Carli (2007), mulheres encontram dificuldade para ter sua liderança aceita. Muitas vezes há uma frustração, pois quando demonstram características de assertividade, competitividade, e competência, podem ser julgadas líderes ameaçadoras. Por outro lado, líderes com características mais prestativas, de cooperação e trabalho em equipe, podem ser consideradas fracas. Homens não enfrentam o desafio de ter que conquistar confiança para conseguir influenciar como

líderes, já que eles são automaticamente julgados como competentes e superiores. Isso acontece porque o domínio masculino é mais facilmente aceito do que o feminino, permitindo que os homens recebam o benefício da dúvida.

No caso das mulheres, mesmo as que conseguem vencer o labirinto, há dúvidas sobre suas competências, a forma como chegaram lá, e até ressentimento com suas presenças em tais cargos. Tais características foram encontradas apenas em posições originalmente ocupadas por homens, como cargos de CEO em grandes empresas (EAGLY; CARLI, 2007).

Obstáculos no labirinto: mentoria

Nem todos os tipos de mentoria são iguais. Há uma relação chamada patrocínio, em que o mentor não apenas dá *feedbacks* e conselhos, mas também advoga a favor do mentorado. As mulheres são mento- radas com maior frequência, enquanto os homens são patrocinados, o que explicaria a menor evolução profissional quando com- paradas aos seus colegas. Isso acontece, pois as mulheres são percebidas como indi- cações “arriscadas” a cargos de liderança (IBARRA; CARTER; SILVA, 2010).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa serve para enten- der e se aproximar de fenômenos sociais. Nesse tipo de cenário, busca-se a com- preensão do foco de pesquisa, daquilo

que levou os pesquisados a agir como agi- ram, além de compreender crenças sociais pouco compartilhadas (GODOI; BALSINI, 2012). Nesta pesquisa, optou-se por utili- zar a pesquisa qualitativa por se tratar de um público específico (mulheres líderes) e um tema subjetivo (liderança). Nesse caso, uma pesquisa quantitativa não teria abran- gência suficiente para detectar as particu- laridades dos caminhos traçados por cada mulher em sua jornada pela liderança.

As perguntas de pesquisa foram: Quais os principais desafios e obstáculos no caminho de mulheres que ocupam cargos de liderança? Quais das três metáforas se encaixam no contexto brasileiro atual?

A entrevista é um tipo de abordagem útil quando o tema pesquisado é complexo ou delicado, como no caso desta pesquisa, em que as profissionais estudadas enfrentam as barreiras abordadas anteriormente (HAIR *et al.*; 2005). Para esta pesquisa, escolheu- se a técnica de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, para que as entrevistadas pudessem discorrer sobre o tema. Além disso, a entrevista em profun- didade permitiu uma sondagem profunda do assunto, pois o entrevistador investiga profundamente uma resposta para iden- tificar razões ocultas para determinado comportamento. No roteiro de entrevista contemplou-se os temas da revisão da lite- ratura: trajetória na carreira, percepção das metáforas, obstáculos no labirinto e desenvolvimento pessoal.

O Quadro I apresenta o perfil da amos- tra estudada, constituída por seis mulhe- res em posição de liderança corporativa,

restritas às que possuem reporte direto à presidência ou que ocupam o respectivo cargo. A amostragem foi por conveniência, selecionadas de acordo com o perfil procurado. Quatro respondentes dirigiam

multinacionais e duas, empresas nacionais. A faixa etária era entre 34 a 65 anos; cinco eram casadas, mas todas já haviam sido casadas; e somente uma não tinha filhos.

Quadro I - Perfil das entrevistadas

Iniciais	Cargo	Empresa	Idade	Casada?	Quantidade de filhos
M.F.	Diretora Geral	Nacional	65	Sim	3
C.F.	CFO Global	Multinacional	53	Sim	2
L.S.	Diretora Financeira	Nacional	55	Não	2
A.M.	Diretora de Marketing	Multinacional	48	Sim	1
E.C.	Diretora de Vendas	Multinacional	35	Sim	0
B.V.	Diretora de Vendas	Multinacional	34	Sim	1

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2019).

As entrevistas foram realizadas em novembro de 2017, cinco pessoalmente e uma por telefone. As entrevistas foram gravadas e tiveram aproximadamente 50 minutos de duração.

Para a análise seguiu-se as cinco fases propostas por Mattos (2012): **recuperação** com a transcrição e escuta das gravações, **análise do significado pragmático da conversação** para entender momentos da entrevista que tragam novos significados, **validação de fatos verbais** quando o pesquisador escreve com as próprias palavras o que entendeu das entrevistas, **montagem da consolidação das falas** com o agrupamento dos diferentes relatos, e **análise dos conjuntos** para identificar evidências para as respostas da pergunta de pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Trajetória na carreira

Em relação aos desafios de sua carreira, M.F., 65 anos e três filhos, afirma que apesar de ter enfrentado barreiras, sua trajetória até o topo se deu por mérito próprio:

Cheguei com muito sofrimento. Um dos meus cargos foi por eleição, tive que fazer campanha e tudo. Nessa época sofri, mas ainda acredito que as pessoas competentes e esforçadas recebem suas recompensas (M.F.).

Percebe-se um contraste entre a fala de M.F. e a da diretora de 34 anos, que não menciona grandes desafios, mas demonstra gratidão por sua trajetória:

Sempre trabalhei na mesma empresa, desde o estágio. Conheci meu marido nos primeiros anos de empresa e hoje temos mais de dez anos de casamento e empresa e somos muito felizes lá (B.V.).

Sobre sua carreira, C.F., 53 anos, esteve determinada a alcançar um crescimento acelerado desde o início, e, assim como as outras entrevistadas, atribui a si mesma o mérito de ter alcançado tal cargo:

Comecei minha carreira na faculdade. Meu primeiro objetivo foi trabalhar em uma multinacional, troquei de empresa seis vezes. Todas elas por achar que não estava crescendo na velocidade que queria. Sempre tive muita paciência para crescer, não queria perder tempo (C.F.).

Todas as entrevistadas tiveram trajetórias profissionais brilhantes, sendo reconhecidas por suas organizações como importantes para o sucesso das áreas que dirigem.

Metáfora: muro de concreto

Em suas respostas, M.F. e A.M. argumentam que nunca sentiram que seus papéis eram cuidar da casa e da família, e atribuem isso aos seus pais, já que foram eles que as influenciaram a focar em suas carreiras:

Nunca senti, muito por conta da minha família. Meu pai e minha mãe sempre me incentivaram muito a buscar o crescimento. Foi uma coisa natural. Meu pai tinha um restaurante, achava que eu não tinha que ajudar ele no restaurante, achava que eu

deveria fazer algo além, buscar coisas mais desafiadoras (A.M.).

Segundo E.C., apesar da influência dos pais, o mercado de trabalho a desafiou por ser mulher:

Meu pai nunca disse que isso é de homem ou de mulher. Muitas colegas ouviram que engenharia era profissão de homem, mas não tive isso em casa. Minha mãe quebrou barreiras muito antes de eu nascer, foi a primeira mulher a cursar engenharia na universidade. Quando me formei e comecei a trabalhar na obra, sofri bastante porque me desafiavam toda hora (E.C.).

Segundo Eagly e Carli (2007), o muro de concreto acontece quando existe uma divisão do trabalho entre homens como provedores e mulheres como donas de casa. Essa divisão começa na infância, quando a mãe ensina seus atributos domésticos às filhas.

No caso das entrevistadas, o fato de seus pais as incentivarem a buscar seus lugares no mercado de trabalho influenciou suas personalidades. Assim, se sentiram empoderadas para conquistar o sucesso em suas carreiras. Apesar de as respondentes afirmarem não ter encontrado um muro de concreto em suas carreiras, deve-se considerar que a amostra era composta apenas por mulheres que alcançaram cargos de liderança; ou seja, não estava de acordo com o perfil da maior parte das mulheres brasileiras.

Ainda que atualmente o muro de concreto seja considerado um padrão do passado, um estudo realizado pela Facamp

(2022) a partir dos micro dados da PNAD contínua do IBGE mostra que, apesar de representarem a maior parte da população em idade ativa (53,0%), as mulheres são a maior parte da população desocupada (54,4%) e fora da força de trabalho (64,5%) (FILLETI; FONSECA, 2022). No contexto brasileiro, o muro de concreto ainda pode existir.

Metáfora: teto de vidro

B.V., que trabalha na mesma empresa de seu marido, compara sua perspectiva com a dele e explica que sentiu que o teto apareceria no momento em que ela tivesse filhos:

Me tornei diretora há três semanas. A ficha ainda não caiu, mas tenho como me comparar muito com o meu marido. Ele entrou na empresa com a certeza de que um dia chegaria lá, e eu com a certeza de que teria filhos, e depois disso as coisas ficariam complicadas para mim (B.V.).

Segundo algumas das entrevistadas, a certeza de que teriam uma carreira profissional sempre existiu, e o desafio de chegar a cargos de liderança esteve presente desde o início de suas carreiras:

*Sempre soube que queria chegar onde estou. Não sabia se esses cargos eram atingíveis para mim, mas sempre pensei 'failure is not an option'. Ia chegar lá, de um jeito ou de outro (C.F.).
Sempre estudei muito, fui atrás de ser reconhecida e tentei me impor e fazer o dobro do que esperavam de mim. Não*

aceitaria não ter um cargo de liderança um dia (L.S.).

Apesar de terem buscado cargos de liderança e acreditarem que alcançariam tais posições, as executivas argumentam que permanecia uma dúvida sobre como seriam suas vidas profissionais depois que tivessem filhos. As entrevistadas têm consciência de que ter filhos poderia gerar um prejulgamento sobre a disponibilidade no trabalho, e que poderiam ser realocadas para cargos com menos responsabilidades.

Segundo Hymowitz e Schellhardt (1986), o teto de vidro representa uma barreira impenetrável e mulheres com filhos têm ainda mais dificuldade para atravessá-la. As autoras também argumentam que por ser de vidro, o teto só é percebido por quem tem o sucesso impedido por ele. No caso das entrevistadas, a barreira foi ultrapassada, mas segundo E.C. o teto de vidro poderia ter surgido se tivesse optado por ter filhos.

Acho que não estaria aqui com essa idade se tivesse tido filhos. Vejo muitas mulheres que têm uma história de carreira parecida com a minha, são competentes, mas tiveram a desvantagem profissional de serem mães. Homens com filhos têm as mesmas oportunidades que os sem filhos, nunca vi oferecerem um cargo menos desafiador para um homem porque tinha acabado de se tornar pai. Conversei sobre isso com um chefe e ele não entendeu. Disse: Como assim? Tenho três filhos e sou vice-presidente da empresa. Se eu posso você também pode (E.C.).

Eagly e Carli (2007) explicam que o teto de vidro não se enquadra mais no mercado corporativo, pois não levam em conta a complexidade e variedade de desafios que mulheres enfrentam em suas jornadas pela liderança. Além disso, a metáfora não pondera que mulheres são preteridas em todo o caminho até chegar ao alto nível da carreira.

Metáfora: labirinto

Algumas entrevistadas negaram a existência de barreiras e se expressaram contrárias ao falar sobre elas, pois entendem que estariam se vitimizando. Do mesmo modo, afirmam que a própria organização onde trabalham nega tais barreiras:

Não tive mais barreiras que homens. Devem ter homens que tiveram que cortar um dobrado para chegar onde chegaram, não posso reclamar, sou uma sortuda. Nunca ninguém me falou que não ia ser promovida porque sou mulher. Homem tem a cabeça mais livre para focar no trabalho, só isso. Ele foca na carreira e vai, o resto a mulher dele que se vire (C.F).

Você não pode se fazer de vítima. A jornada é difícil para todo mundo, mas só alguns chegam lá. Se tivesse me colocado como inferior não estaria aqui. Na empresa onde trabalho isso não acontece, as mulheres sempre tiveram oportunidades iguais (L.S.).

As entrevistadas explicam que se elas próprias colocassem barreiras, seriam descartadas, por isso criaram o mecanismo de não se mostrar inferior e negar barreiras.

Apesar de negar os obstáculos, as executivas compartilharam fatos que evidenciam traços de labirinto:

No mundo financeiro a gente enfrenta barreiras. As mulheres são muito aceitas como diretoras de RH e Marketing, mas muito pouco como "donas do dinheiro". O mais difícil para mim foi não ser levada a sério, foi ver homens que não eram meus chefes me explicar como fazer meu próprio trabalho (L.S.).

Quando anunciaram para os clientes que eu seria a nova escolhida para o trabalho, questionaram por que seria uma mulher. Isso porque teria que viajar muito, lidar com um ambiente grosseiro. Falaram que eu não ia dar conta. Me sinto com barreiras por todos os lados. (E.C.).

Acho que enfrentei poucas barreiras até por ter um marido na empresa. Os homens muitas vezes não respeitam as mulheres, mas eles respeitam a si mesmos. Sinto que era tratada como a "queridinha" por ser casada com um colega de trabalho deles (B.V.).

Quando foram questionadas sobre o motivo pelo qual não mencionaram tais barreiras anteriormente, as entrevistadas afirmaram que tais obstáculos fazem parte da cultura brasileira e muitas vezes não são percebidos:

Não acho que isso são barreiras, é o jeito que o mundo é. Nossa sociedade foi formada desse jeito. Minha filha provavelmente vai sofrer menos com isso, e a filha dela menos ainda. Mas ser mulher é assim. O homem não tem que parir e amamentar, nós temos (B.V.).

Acho que a gente vai continuar passando por isso pelo resto da vida. Temos que dar pouca importância para isso. Passar por cima e não ficar se lamentando, se colocando como vítima. Temos que ter um comportamento natural em relação a isso (C.F.).

Analisando as falas sobre as barreiras enfrentadas, identificou-se dois traços:

1. Negação das barreiras: as entrevistadas negam os obstáculos e consideram que considerar as dificuldades como obstáculos exclusivos da mulher é uma forma de vitimização.

2. Traços de labirinto: apesar de implicitamente, as entrevistas mostram traços de labirinto, como discriminação desde o início da carreira e responsabilidades familiares diferentes das masculinas.

Obstáculos do labirinto: responsabilidade familiar

Segundo as respondentes, as responsabilidades familiares não são divididas igualmente entre elas e seus parceiros, o que prejudicou o tempo de dedicação ao trabalho ao longo das carreiras:

Meu marido tem a mesma profissão que eu, só dele me incentivar a não parar de trabalhar já foi um grande avanço na época. A parte de dividir tarefas é algo para a próxima geração conquistar (M.F.). Meu marido trabalhava de casa, isso me deixou mais tranquila. Usei o bom senso de ter tempo de qualidade com eles (filhos), e não ter o maior tempo. Quando tive filho

tive que me virar para continuar como era antes. Abdi quei da presença física com as crianças para continuar subindo. Do mesmo jeito que meus filhos me davam prazer, a carreira também dava. Precisava trabalhar também para dar o melhor para eles, e para mim também, porque tinha minhas ambições (C.F.).

Na época que tive um filho ajustei minhas agendas para trabalhar menos e não ter que ficar até tarde. Abri mão de algumas responsabilidades na empresa e busquei ajuda para trazer mais pessoas ao meu time (A.M.).

Segundo Eagly e Carli (2007), as responsabilidades familiares são uma grande barreira para as mulheres pois elas passam mais tempo em trabalhos domésticos que os homens. As autoras defendem que essa divisão de tarefas atrapalha as carreiras das mulheres já que demanda um volume de trabalho doméstico que os homens não possuem. As respondentes acrescentaram que, apesar das barreiras familiares, os maridos também contribuíram para o sucesso de suas carreiras, pois cuidavam de uma parcela significativa das tarefas da casa, o que fez com que elas tivessem mais tempo para focar em suas carreiras.

Apesar disso, quando o assunto era maternidade, pode-se ver um sentimento de culpa em algumas entrevistadas:

Tinha um sentimento de culpa junto. Se acontecia qualquer coisa com o seu filho, era culpa sua, já que ao invés de estar em casa cuidando dele, estava trabalhando. Não estava fazendo sua real obrigação. (M.F.). Sempre tive o desafio de ser a referência para eles, queria que quando meus filhos

precisassem de ajuda procurassem a mim antes de qualquer pessoa, isso me daria tranquilidade de saber que estou fazendo meu papel apesar de trabalhar. Consegui isso. Até hoje eles falam comigo quando precisam de algo (C.F.).

Para quem tem filhos é mais difícil, não adianta. Mas é possível conciliar. Quando meu filho era pequeno passei por um período de muita dúvida. Será que estou cuidando bem do meu filho? Será que estou sendo uma boa mãe? (A.M.).

Para E.C., única entrevistada sem filhos, o sentimento de culpa foi causado por ter priorizado sua carreira e por não se sentir preparada para ser mãe:

Tenho 35 anos e não quero engravidar por uma decisão minha. Sempre tive cobranças para engravidar, me achavam uma pessoa ruim por priorizar a carreira. Sinto culpa por isso, o Luiz abriu mão da carreira dele para vir atrás de mim, mas sei que sente falta. Ele queria ter tido filho há mais de cinco anos, eu não quis. Às vezes me pergunto: será que estou sendo egoísta? (E.C.).

Quando questionadas sobre mobilidade geográfica, quatro das seis entrevistadas argumentaram que suas mobilidades foram afetadas pelas responsabilidades familiares. Os principais motivos à pouca mobilidade foram: os maridos não estavam dispostos a renunciar suas carreiras; considerando que ambos os pais trabalhariam na nova localidade, as entrevistadas temiam pelo bem-estar dos filhos.

A geografia é um problema para mim, apesar do meu marido trabalhar no mesmo

ramo, é difícil ele abandonar a carreira para mudar de país comigo. Acho que um homem no meu cargo poderia ir. Já me ofereceram dois cargos bem mais altos que o meu nos EUA e na China, fiquei lisonjeada, mas não podia abandonar meu marido (M.F.).

Durante minha segunda licença maternidade trabalhei de casa, não consegui não trabalhar, tive que deixar meu filho bebê em casa e ir para Dallas apresentar um projeto. Ia tirando leite na bombinha. Tinha menos mobilidade que meus colegas homens. Tive duas propostas para mudar do Brasil, uma delas foi para Madrid e achei que não valesse a pena mobilizar minha família inteira. Hoje, com meus filhos com mais de 20 anos, sei que posso realizar meu sonho de mudar de país. Para mulher é mais difícil mudar, não é? (C.F.). Minha mobilidade geográfica foi totalmente afetada pela minha família. Meu marido tem uma posição boa no trabalho também, e não mudaria a vida de todos eles por minha causa. Acho que isso poderia ter acelerado minha carreira (A.M.).

As duas mulheres que afirmaram não ter a mobilidade afetada foram E.C., por não ter filhos, e B.V., por trabalhar na mesma empresa que seu marido, onde a transferência geográfica de um casal só ocorre conjuntamente:

Me mudei sete vezes de cidade pelo trabalho. Sempre que recebia uma oferta para mudar aceitava. A primeira pergunta que faziam era: "Seu marido vai junto? Ele não trabalha?". Respondia "Vai. Ganho mais que ele, é matemático. [...] Já vieram me perguntar se ele era um bobão por me acompanhar. Ele é muito mais seguro que

homens que não fazem algo por uma ideologia da sociedade (E.C.).

Já me mudei pela empresa, mas por causa do marido. Como trabalhamos na mesma empresa, nossa mobilidade geográfica é a mesma. Se oferecem uma vaga para um de nós em algum lugar, tem que oferecer para o outro também. Isso funcionou muito para nós (B.V.).

A mobilidade geográfica é uma barreira real para o crescimento de mulheres. Para muitas mulheres, mesmo viagens a trabalho significam “abandonar” a família. Em um mundo cada vez mais globalizado, tal falta de mobilidade pode representar um risco ao sucesso profissional (BETIOL; TONELLI, 1991). Tal perspectiva se confirma nas entrevistas, pois nos casos das mulheres que tiveram mobilidade, isso foi feito pois seus parceiros podiam fazer esse movimento com elas. Nos casos em que não houve mobilidade, as entrevistadas explicaram que mudar de país teria acelerado suas carreiras.

Obstáculos do labirinto: discriminação

Quando questionadas sobre discriminação no ambiente de trabalho, as entrevistadas exemplificaram alguns acontecimentos, pois a maioria não compreendia se os ocorridos eram discriminatórios. Segundo Eagly e Carli (2007), pode-se classificar uma ação como discriminatória se dentre dois profissionais com as mesmas qualificações, um deles recebe menos oportunidades por ser mulher.

Os relatos de M.F. demonstram discriminação salarial, pois, segundo a entrevistada, o único motivo de receber um salário abaixo dos homens era porque se assumia que dinheiro não era necessário, já que ela tinha marido.

A questão do salário é complicada. Você vê que seus colegas ganham mais que você, aí pergunta o porquê. Já me falaram que é porque eu tinha um marido que trabalhava e por isso não precisava do dinheiro (M.F.).

No caso de C.F., a discriminação aconteceu quando a executiva não foi escolhida para uma vaga por ser uma mulher, a justificativa usada foi que a empresa tinha mais *fit* com homem por causa de seu objeto de negócio:

Já fui recusada de uma vaga por ter um homem no meu lugar, nesse caso foi uma empresa que tinha fit com homem (automobilística), e não me importei porque realmente era uma vaga masculina, a diretoria era meio antiquada, precisavam de alguém mais duro. Já fui contratada por ser mulher também, já que a empresa estava precisando de diversidade. Fui diretora de RH na época. É sempre assim, né? Sempre a diretora mulher é a de RH (C.F.).

Sobre políticas organizacionais voltadas para mulheres, metade das entrevistadas mencionou que as empresas onde trabalham possuem tais políticas, mas somente duas se orgulhavam delas. Coincidência ou não, essas foram as únicas entrevistadas de empresas com CEOs mulheres:

Minha organização tem muitas mulheres na liderança. Sempre senti que a empresa é voltada para a inclusão de mulheres e outras minorias (A.M.).

A CEO da empresa onde trabalho é mulher, então ela é a tomadora de decisão e isso faz com que pense em políticas voltadas para as mulheres. Há alguns anos a empresa distribuía esmalte de brinde no dia das mulheres, hoje temos palestras sobre diversidade e inclusão (L.S.).

Billing (2011) explica que barreiras contra ascensão de mulheres nas empresas só extinguirão quando mulheres começarem a tomar decisões sobre políticas voltadas para elas, ao invés dos homens serem detentores de tais decisões. As respostas das entrevistadas mostram que, apesar de a discriminação ainda estar presente nas organizações em todos os níveis, atualmente as empresas investem em políticas para promover a igualdade. Apesar disso, nota-se que empresas com lideranças femininas são mais bem-sucedidas em promover tais políticas.

Obstáculos do labirinto: tipos de liderança

Sobre tipo de liderança, M.F. afirma que sua liderança não foi aceita da mesma forma que uma liderança masculina.

Tinha que ser muito mais competente que eles para continuar no cargo. Era muito testada. Já sofri fisicamente por isso, tinha que me impor e mostrar que não tinha medo. Se fosse um homem com certeza não iam fazer isso (M.F.).

Conforme visto anteriormente, mulheres encontram dificuldade para ter sua liderança aceita. Mesmo mulheres que alcançaram altos cargos, muitas vezes há uma frustração, já que quando demonstram características de assertividade, competitividade, e competência, podem ser julgadas como líderes ameaçadoras. Por outro lado, as líderes com características mais prestativas, de cooperação e trabalho em equipe, podem ser julgadas como fracas (EAGLY; CARLI, 2007).

Um homem líder agressivo é permitido, uma mulher líder agressiva é banida. Isso é meu caso, já fui banida por isso. Mulheres não se apoiam na liderança, têm síndrome da abelha rainha. Já vi mulheres líderes supercompetentes que eram vistas como fracas por serem femininas (C.F.).

Vi mulheres que foram de uma liderança superforte, mas que pessoas falavam mal por não receberem a liderança de forma boa. Sinto que a CEO do Brasil na minha empresa tem menos poder que o CEO do México, muitas vezes por serem países machistas (A.M.).

A feminilidade também afeta a liderança. E.C. e B.V. afirmaram que suas lideranças são menos reconhecidas por serem consideradas femininas:

Preciso ter uma postura masculina às vezes para agradar os homens. Já recebi o feedback de ser muito brincalhona, muito tranquila, pouco firme. Sempre fui firme dentro do meu jeito, não preciso ser masculina para isso (E.C.).

Sou muito feminina e nunca vou mudar, mas sinto que a liderança do meu marido

é mais facilmente aceita que a minha, mesmo quando agimos de formas parecidas (B.V.).

Entre as entrevistadas, a liderança foi uma barreira real para a ascensão. Segundo elas, isso acontece pois os liderados não aceitam quando elas agem de forma assertiva e direta, mas também não aceitam quando elas agem de forma compreensiva, o que se diferencia dos homens, que têm a liderança mais facilmente aceita.

Obstáculos do labirinto: mentoria

Quando questionadas sobre a presença de um mentor em suas carreiras, três mulheres afirmaram nunca terem tido mentores no ambiente profissional, mas seus familiares cumpriram esse papel:

Não tive mentor, alguém que me ajudasse e ficasse do meu lado. Me espelhei em algumas pessoas, um tio meu, meu parainfo da escola. Não alguém que tivesse comigo do meu lado para me incentivar. Muito menos um sponsor. Talvez é uma culpa minha, por não ter tido inteligência de procurar um sponsor (C.F.).

Não tinha mentoria. Na época nem tinha por que ter, fui a primeira mulher na minha organização a assumir esse cargo. Se tem uma mentora que podia ter tido é minha mãe, que sempre acreditou que suas filhas seriam bem-sucedidas e achava meu pai 'bonzinho' por nos deixar buscar isso (M.F.).

As executivas que disseram ter mentores são as três entrevistadas mais jovens. Elas afirmam que esse suporte come-

çou recentemente. Além disso, dentre as mulheres que tiveram mentores, todas afirmam que eles foram *sponsors* [patrocinadores] em suas carreiras:

Sim, possuo uma mentora. Ela não foi minha sponsor, mas sinto que os sponsors do meu marido são automaticamente meus também, não seriam se não acreditassem na minha competência (B.V.).

Tenho um mentor, ele é bem difícil de lidar, mas tira o melhor de mim. Foi meu sponsor, me defendeu até porque me identifiquei com ele. Ele confia no meu trabalho até o final, porque provei que sou capaz (E.C.).

No começo da minha carreira não tive mentores, mas quando fui chegando perto da Diretoria fui tendo mentores e minha atual Chefe com certeza foi minha sponsor (A.M.).

Em ambientes de trabalho, as mulheres são menos mentoradas e patrocinadas que os homens, o que faz com que seus caminhos até a liderança sejam mais lentos (IBARRA; CARTER; SILVA, 2010). Com base nas entrevistas, pode-se notar que em relação à mentoria, as mulheres vêm recebendo mais mentorias e patrocínios em comparação ao passado. Apesar disso, somente metade contou com suporte em suas carreiras.

Desenvolvimento pessoal

Segundo as entrevistadas, apesar de as barreiras enfrentadas ao longo da trajetória até a liderança serem desafiadoras, elas revelam um profundo autoconhecimento. O exemplo mais citado foi a possibilidade

de desenvolver mais segurança sem perder a sensibilidade ao lidar com seus chefes, pares e funcioná

Como mulheres têm barreiras maiores que homens, você acaba se conhecendo muito, entendendo o que é bom para você e o que vale lutar e o que não vale a pena. Além disso, você ganha uma percepção melhor das pessoas em volta, consegue ser mais flexível e separar o cargo da pessoa. Os homens não conseguem fazer isso (M.F). Não sei como seria não passar por isso, mulher cresce e já sabe que vai ter barreiras. Hoje me sinto forte e protegida por mim mesma. Fiquei mais dura, mas o resultado é bom. Se pudesse escolher, não teria passado por essas barreiras porque é muito sofrido, mas sinto que contribuo muito para a empresa sendo mulher. Tenho uma percepção humana que os homens não têm, porque eles passaram por menos obstáculos (E.C.).

Algumas entrevistadas também discorreram sobre a independência que resultou de suas trajetórias, e que, apesar de preferirem não ter passado por um caminho de obstáculos, hoje são gratas às pessoas e profissionais que se tornaram:

Existem mais desvantagens que vantagens, mas mesmo assim acho que o produto final é positivo. Hoje sou uma mulher independente, criei filhos independentes e não me arrependo de nada (L.S.). O que não te mata te fortalece. Sou muito feliz hoje na minha carreira, mas fui muito desafiada e hoje criei uma casca, me protejo com ela, mas também a uso de amortecimento quando a queda é grande (B.V.).

Apesar de o caminho feminino para a liderança ser mais complexo e tortuoso, ao final é possível que resulte em sabedoria e beneficie quem o enfrentou, tanto profissional quanto pessoalmente (McDONAGH; PARIS, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo fez uma imersão em três metáforas (Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto de Barreiras) que buscam explicar a trajetória e os métodos de exclusão da mulher no mercado de trabalho. A pesquisa teve como objetivo investigar quais dessas metáforas estão presentes no contexto brasileiro, utilizando-as para entender como executivas conquistaram cargos de liderança em grandes empresas, e quais foram os principais desafios e obstáculos enfrentados no caminho. Com base nas entrevistas realizadas, concluiu-se que existem traços das três metáforas na trajetória das mulheres até cargos de liderança no Brasil. No entanto, a que melhor representou o caminho percorrido pelas entrevistadas foi o Labirinto.

O Muro de Concreto não foi a metáfora mais significativa, pois todas as entrevistadas contaram com o incentivo familiar. Contudo, deve-se considerar que mulheres atingidas pelo Muro de Concreto dificilmente conseguiram alcançar cargos de liderança e, portanto, não constam no público-alvo desta pesquisa.

Do mesmo modo, o Teto de Vidro não foi capaz de descrever os obstáculos enfrentados pelas entrevistadas. De fato,

percebe-se que as mulheres têm dificuldade de enxergar e reconhecer os obstáculos enfrentados em suas carreiras. No entanto, as barreiras para a ascensão descritas pelas entrevistadas ocorreram desde o início de suas carreiras, tanto para permanecer num cargo quando para promoção.

Além disso, percebe-se que os obstáculos enfrentados pelas entrevistadas são os mesmos descritos na metáfora do Labirinto: responsabilidades familiares, discriminação, tipos de liderança e falta de mentoria. Por esses motivos, conclui-se que, conforme Eagly e Carli (2007), o Labirinto é a metáfora que melhor descreve o percurso das entrevistadas rumo à liderança.

Contudo, deve-se ressaltar que essa metáfora tem uma limitação. Apesar de

ter sido notado a existência de barreiras, percebeu-se uma negação dos obstáculos atrelados ao gênero. Portanto, considerando-se que o Labirinto existe, as entrevistadas venceram seus obstáculos e alcançaram cargos de liderança sem notar as paredes à sua volta.

Sendo assim, os resultados da pesquisa apontam que, apesar de existir um Labirinto na ascensão de mulheres a cargos de liderança, essa metáfora é pouco percebida e até, invisível. Neste sentido, os autores propõem a junção do “Labirinto” com “Teto de Vidro”, formando uma quarta metáfora: o “Labirinto de Vidro”, considerando que os obstáculos para a liderança feminina existem, mas são invisíveis, tanto para quem está dentro dele, quanto para os demais.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, D. **Mulheres ganham em média 20,5% menos que homens no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://gl.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-ganham-em-media-205percentmenos-que-homens-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 20 ag. 2022.
- ANDRADE, S.R.D. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. *In: Encontro Nacional de História Oral*, 10., 2010, Pernambuco. **Anais [...]** Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2010.
- ARROW, K.J. What has economics to say about racial discrimination?. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 2, p. 91-100, 1998.
- BETIOL, M.I.S.; TONELLI, M.J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.
- BILLING, Y.D. Are women in management victims of the phantom of the male norm?. **Gender, Work & Organization**, v. 18, n. 3, p. 298-317, 2011.
- BRITO, S.; SOLLITTO, A. **Presença feminina em posições de liderança nas empresas ainda é pequena**. 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/comportamento/presenca-feminina-em-posicoes-de-lideranca-nas-empresas-ainda-e-pequena/>. Acesso em: 20 ag. 2022.
- CARBONI, C. *et al.* Conceptualizing the digitalization of healthcare work: a metaphor-based Critical Interpretive Synthesis. **Social Science & Medicine**, v. 292, p. 1-14, 2022.
- CARVALHO NETO, A.M.D.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- COLEMAN, J.; GULATI, D.; SEGOVIA, W.O. **Passion & purpose: stories from the best and brightest young business leaders**. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- DOHADWALA, T. Women at the workplace. *In: COLEMAN, J.; GULATI, D.; SEGOVIA, W.O. (eds.). Passion & purpose: stories from the best and brightest young business leaders*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. p. 118-123.

- EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.** Boston: Harvard Business Review Press, 2007.
- FILLETI, J. de P.; FONSECA, C. V.C. **Mulheres no mercado de trabalho no 1º trimestre de 2022.** 2022. Disponível em: https://www.facamp.com.br/wp-content/uploads/2022/06/2022_IT_BMMT.pdf. Acesso em: 20 ag. 2022.
- FREITAS, M.E. O século das mulheres. **GV Executivo**, v. 5, n. 2, p. 53-57, 2006.
- GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI C.K.; MELLO; R.B.; SILVA B.A. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2012. p. 89-112.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo, Editora Saraiva, 2015.
- HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman Companhia, 2005.
- HRYNIEWICZ, L.G.C.; VIANNA, M.A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.
- HYMOWITZ, C.; SCHELLHARDT, T.D. The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **The Wall Street Journal**, v. 24, n. 1, p. 1573-1592, 1986.
- IBARRA, H.; CARTER, N.M.; SILVA, C. Why men still get more promotions than women. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 9, p. 80-85, 2010.
- INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** 2016. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/perfil_social_tacial_genero_500empresas.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.
- MARTÍNEZ-ROSALES, E. et al. Representation of women in sport sciences research, publications, and editorial leadership positions: are we moving forward?. **Journal of Science and Medicine in Sport**, v. 24, n. 11, p. 1093-1097, 2021.
- MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI C.K.; MELLO; R.B.; SILVA B.A. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2012. p. 347-373
- MCDONAGH, K.J.; PARIS, N.M. The leadership labyrinth: career advancement for women. **Frontiers of Health Services Management**, v. 28, n. 4, p. 22-28, 2012.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MORRISON, A.M. **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Updated Edition. NY: Basic Books, 1994.
- MUTCH, A. Organization theory and military metaphor: time for a reappraisal? **Organization**, v. 13, n. 6, p. 751-769, 2006.
- ONU MULHERES. **Princípio de empoderamento das mulheres.** 2019. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- ROSENER, J.B. Ways women lead. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 6, p. 119-125, 1990.
- SUTTO, G. **Empresas com diversidade de gênero podem lucrar mais que a média, diz pesquisa.** 2018. Acesso em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/7620039/empresas-com-diversidade-de-genero-podem-lucrar-mais-que-a-media-diz-pesquisa>. Acesso em: 20 abr., 2019.
- TURETA, C.; TONELLI; M.J.; ALCADIPANI, R. O gerente-ciborgue: metáforas do gestor "pós-humano". **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 58, p. 467-486, 2011.
- WU, Y. L. et al. Crisis leadership: a review and future research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 6, p. 1015-1018, 2021.