

O TETO DE VIDRO DAS EXECUTIVAS BRASILEIRAS

THE GLASS CEILING OF BRAZILIAN WOMEN EXECUTIVES

*Gustavo Simão Lima**

Doutorando pelo PPGA da PUC Minas, pesquisador do NERHURT - Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho.

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

E-mail: gsimao@gmail.com

Antônio Carvalho Neto

Professor permanente do PPGA da PUC Minas, pesquisador do CNPQ, coordenador do NERHURT.

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

E-mail: carvalhoneto@pucminas.br

Marcelo Simão Lima

Mestre em Administração pelo Cepead/UFMG, professor assistente III da PUC Minas.

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

E-mail: gsimao@gmail.com

Betânia Tanure

Professora permanente do PPGA da PUC Minas, pesquisadora do NERHURT.

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

E-mail: betaniatanure@pucminas.br

Fernanda Versiani

Especialista em Gestão Estratégica de Marketing, Pesquisadora do NERHURT.

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

E-mail: nandaversiani@gmail.com

RESUMO

Apesar da ampliação da equidade entre os gêneros, a desigualdade ainda é real, inclusive nas organizações. Este trabalho objetiva analisar as barreiras que compõem o teto de vidro na carreira das mulheres executivas no Brasil, segundo as categorias de análise: esforço investido no trabalho; disposição para assumir riscos; empatia e agressividade para negociar; racionalidade em relação aos gêneros; expressão de sentimentos; vida pessoal versus vida profissional. A sustentação teórica apoia-se na discussão sobre a atuação da mulher no mercado de trabalho, sob a perspectiva dos principais desafios para a progressão da mulher em cargos executivos. Na pesquisa qualitativa foram entrevistados 40 executivos de nível estratégico de grandes empresas, homens e mulheres. Os resultados indicam que a mulher ainda sofre com uma inserção subalterna, preconceito e discriminação. Elas enfrentam um conjunto de barreiras que formam o chamado “teto de vidro”, que ainda limita a ascensão delas aos cargos mais altos.

Palavras-chave: Relações de Gênero; Ascensão na Carreira; Mulheres Executivas; Discriminação; Teto de Vidro.

ABSTRACT

Despite the expansion of gender equity, gender inequality is still real. This work is to analyze the barriers that make the glass ceiling in women's career executive in Brazil, taking into account the categories of analysis: effort invested in work; willingness to take risks; empathy and aggression to negotiate; rationality in related to gender; expression of feelings; personal life versus professional life. The theoretical framework is based on the discussion about the role of women in the labor market from the perspective of the main challenges to the progression of women towards top executive positions. The research was qualitative and we interviewed 40 men and women top executives. Results show that executive women still suffer under a significant process of subaltern insertion, prejudice and discrimination. They still face a set of barriers (glass ceiling) that still limits the rise of women to senior executive positions.

Keywords: Gender Relations; Career Progression; Women Executives; Discrimination; Glass Ceiling.

Data de submissão: 07 outubro 2013.

Data de aprovação: 16 novembro 2013.

INTRODUÇÃO

Historicamente, a mulher tem sido discriminada em relação ao homem na sociedade, e como consequência, no mercado de trabalho. Isso ocorre desde tempos remotos, com a criação e disseminação do conceito filosófico do “essencialismo genérico” defendido inclusive por pensadores que contribuíram significativamente para os valores difundidos no mundo ocidental, como Aristóteles, Platão e Rousseau. Tal conceito exaltava a capacidade masculina de utilizar a razão como forma de dominar as necessidades corpóreas e apresentava a mulher como um ser dominado pela sensibilidade e pelos desejos corpóreos. Devido a isto, a mulher era vista como uma ameaça à ordem pública, considerada inferior ao homem e relegada apenas às tarefas domésticas. Assim, por ser de ordem natural, acreditava-se que as diferenças entre homens e mulheres eram imutáveis (CARVALHO *et al.*, 2001).

No mundo moderno, após a revolução industrial, o conceito de gênero foi modificado em relação à sua origem filosófica. Esse tema passou a ser estudado e desenvolvido, inicialmente, pela antropologia e pela psicanálise e, posteriormente, também pelas feministas, em especial as americanas e as francesas, nas décadas de 1960 e 1970, que inspiraram de forma mais abrangente os estudos das ciências sociais (SCOTT, 1986; LOURO, 2000).

Estes estudos referentes a gênero, conceito adotado neste estudo, passaram a preconizar que as noções de “masculino” e “feminino” são categorias historicamente construídas, cujas particularidades derivam das diferenças culturais de cada grupo social e das definições de realidade que a estabelecem. Isto quer dizer que essas relações são mutáveis e conjunturais. Desta forma, houve ruptura com o determinismo biológico, em termos como “sexo” e “diferenças sexuais”, rumo a uma definição procedente da construção social (SCOTT, 1986; AMÂNCIO, 1996; LASSANCE e MAGALHÃES, 1997; LOURO, 2000; GROSSI, 2004).

A construção dos relacionamentos e a definição dos papéis entre os gêneros ocorrem através de uma cultura de dominação masculina, da criação social de ideias, normas e comportamentos esperados, tanto para os homens quanto para as mulheres, como salientam diversos autores, dentre eles Scott (1986), Pittman (1994), Neumark (1996), Amâncio (1996), Lassance e Magalhães (1997), Hurley (1999), Mavin e Bryans (1999), Betiol (2000), Soares (2000), Souza e Guimarães (2000), Bessis (2000), Louro (2000), Thomas (2000), Grossi (2004). Esta relação entre os gêneros proporcionou um conjunto de barreiras que dificultou a chegada das mulheres em altos cargos executivos, conhecido como teto de vidro. Esta denominação surgiu em 1986, caracterizada por “barreiras invisíveis”, muitas vezes de difícil percepção pelas mulheres (STEIL, 1997; BOTELHO, SCHONS, VIEIRA e CUNHA, 2008).

Neste quadro, as expectativas em relação aos papéis masculinos e femininos foram modificadas. A mulher passou a ser socialmente aceita no mercado de trabalho, especialmente no Ocidente, mas ainda carrega consigo as funções relacionadas ao trabalho doméstico, que é uma das barreiras do conjunto que forma o teto de vidro. O fato de a mulher ainda ter grandes responsabilidades vinculadas ao lar e à família, faz com que ela seja cobrada e que cobre ainda mais de si, que se sobrecarregue e tenha que criar estratégias para suavizar os conflitos existentes entre estas duas importantes instâncias de suas vidas. Diferentemente do homem, que permaneceu sob a mesma lógica de priorizar sua carreira em detrimento das outras esferas de sua vida (CAPELLE *et al.*, 2006; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010).

Na teoria das organizações, a questão do gênero tem se centrado na discussão de temas como o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, a segregação ocupacional que aloca a mão-de-obra feminina em funções menos qualificadas e salários desiguais (NEUMARK, 1996; BETIOL, 2000; SOUZA e GUIMARÃES, 2000; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010), o trabalho feminino como extensão das tarefas domésticas e dilemas como “família *versus* trabalho” (PITTMAN, 1994; KORACKAKABADSE e KOUZMIN, 1997; BETIOL, 2000; SOUZA e GUIMARÃES, 2000; NOOR, 2002; MARTINS, EDDLESTON e VEIGA, 2002; SMYRRNIOS, ROMANO, TANEWSKI, 2003; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010), a submissão dos papéis femininos aos masculinos (NEUMARK, 1996; KORACKAKABADSE e KOUZMIN, 1997) e a ampla discrepância nas oportunidades de carreira feminina comparada à masculina (BETIOL, 2000; SIMPSON, 2000; VILKINAS, 2000; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010).

No entanto, o tema é oportuno, principalmente porque ainda há pouca pesquisa científica revelando a situação específica da mulher executiva, aquela que já ultrapassou o momento de inserção no mercado de trabalho e galgou os postos mais cobiçados na hierarquia das grandes empresas. Elas enfrentam outros desafios ligados a um ambiente ainda masculino, outra barreira que forma o teto de vidro. São relevantes estudos que aprofundam nesta questão e contribuam para a compreensão da mulher a respeito da dinâmica dos gêneros nos altos postos executivos. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho consiste em identificar e analisar os principais desafios da carreira das mulheres executivas (presidentes, vice-presidentes, diretoras e gerentes de 3º nível, logo abaixo dos diretores) no Brasil.

O TETO DE VIDRO DAS EXECUTIVAS BRASILEIRAS

Nas últimas décadas as mulheres têm conseguido aumentar sua participação no mercado de trabalho e galgar cada vez mais posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro (CAPELLE *et al.*, 2006; FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2008). Isso ocorre devido à necessidade das empresas em aumentar o número de pessoas de diferentes culturas e gêneros, bem como às necessidades contemporâneas de aumentar a renda familiar (THOMAS, 2000; HANASHIRO *et al.*, 2005).

No entanto, a proporção de mulheres, embora crescente, continua a ser muito menor do que a dos homens em níveis mais elevados na hierarquia organizacional (BETIOL e TONELLI, 1991; STEIL, 1997; KARK, 2004; POWEL *et al.*, 2008; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010). Uma provável causa é o teto de vidro (BOTELHO, SCHONS, VIEIRA e CUNHA, 2008).

A desigualdade entre os gêneros ainda é real e engloba toda a extensão das relações sociais, inclusive as organizações. O cenário de dominação masculina ainda codifica os valores de todas as sociedades. Mesmo que esteja sendo disseminada de maneira menos explícita, esta dominação ainda reflete-se em inúmeras situações de discriminação que continuam ocorrendo, o que indica que da igualdade de direitos à igualdade de fato há ainda uma profunda diferença (HURLEY, 1999; MAVIN e BRYANS, 1999; BETIOL, 2000; SOARES, 2000).

De acordo com IBGE (2008) e DIEESE (2008), a igualdade feminina na participação da População Economicamente Ativa (PEA) e na taxa de atividade não reflete a realidade quando se analisa cargos

executivos. Ainda é raro encontrar mulheres que conseguem chegar ao primeiro e segundo escalão na hierarquia organizacional (BETIOL e TONELLI, 1991; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010).

No Brasil, apesar de as mulheres terem um nível de escolaridade, em média, superior ao dos homens, à medida que se eleva o nível hierárquico na organização, menos mulheres são encontradas (HANASHIRO *et al.*, 2005). Atualmente, muitos estudiosos acreditam que a competição global conseguirá criar oportunidades mais igualitárias entre os gêneros. Esta competição fará com que as organizações não consigam obter rapidamente recursos humanos, o que não lhe permitirá mais negligenciar o talento potencial, seja homem ou mulher. Neste ponto de vista, a meritocracia romperia com um conjunto de barreiras sociais estereotipadas fundadas nos gêneros, o teto de vidro, e ofereceria emprego e posições hierárquicas de acordo com o nível de instrução e capacidade de resolver problemas cada vez mais complexos (ADLER, BRODY e OSLAND, 2000).

O choque entre o universo masculino e o feminino é o principal fator que torna a inserção feminina mais difícil em cargos executivos (BETIOL, 2000). As mulheres têm que provar diariamente que são tão qualificadas e competentes quanto os homens para conseguirem se manter nas suas funções, muitas vezes tendo que assumir posturas consideradas masculinas para se firmar na sua posição (CAPPELLE *et al.*, 2006).

De acordo com pesquisa realizada por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), as mulheres ocupam 23% dos postos da mais alta hierarquia no Brasil. Elas são mais instruídas, usufruem de nível socioeconômico mais elevado, tem menos filhos e estão mais voltadas para o trabalho do que para a maternidade (BETIOL, 2000). Na medida em que se eleva o nível hierárquico na organização, menos mulheres são encontradas. Ainda que esta participação seja tímida em relação ao homem em cargos de maior prestígio, como a presidência, a vice-presidência e a diretoria, o crescimento é extremamente surpreendente se comparado com poucas décadas atrás (HANASHIRO *et al.*, 2005; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010).

O que se torna perceptível é que, mesmo no caso das mulheres executivas, há barreiras sociais que as colocam no mesmo patamar das outras mulheres no mercado de trabalho. Entre estas barreiras destacam-se: os preconceitos e a discriminação; a aluída falta de capacidade de liderança; o conflito entre trabalho e família e; a questão da maternidade (BETIOL e TONELLI, 1991; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010). Todas estas barreiras fazem parte do teto de vidro.

O preconceito e a discriminação, características do teto de vidro, dificultam a ascensão e manutenção da mulher em cargos executivos. O preconceito é um fator marcante entre os gêneros na organização, é uma forma de excluir as mulheres das decisões organizacionais. Isto ocorre devido a uma lógica instaurada pela cultura patriarcal, criando e modificando estruturas para perpetuar os interesses masculinos de dominação, mesmo que para isto tenha que tomar decisões que contrariam os interesses da organização (STEIL, 1997). A literatura aponta diversas formas pelas quais o preconceito se manifesta. Um destes preconceitos é a concepção de que a mulher utiliza da sexualidade como forma de galgar posições na hierarquia organizacional. Desta forma promove-se uma redução do papel da mulher na organização através da criação do estereótipo, que associa a capacidade da mulher de chegar a posições de maior prestígio através da sexualidade (BETIOL e TONELLI, 1991).

Outro preconceito que se destaca nas organizações é o comportamento feminino em cargos executivos. Este se apresenta sob dois extremos. O primeiro mostra uma contradição de cunho machista sob a lógica de oposições binárias, no qual a mulher é estereotipada como um ser guiado por seus sentimentos

e intuições e o homem por ser mais agressivo e racional. Nesta percepção, a mulher, para ter ascensão no emprego tem que assumir uma postura considerada “masculina” como forma de mostrar autoridade e adquirir o respeito dos subordinados. Para ser respeitada, tem que pensar, agir e trabalhar “como homem”. Porém, não pode deixar de ter uma postura “feminina”, de docilidade e delicadeza. Essa demanda é paradoxal, pois não há como mesclar todos estes atributos ao mesmo tempo: ser emotiva, sensível, racional e agressiva (BETIOL e TONELLI, 1991; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010). O segundo extremo refere-se a autores que atribuem à penetração da mulher de forma crescente no quadro de funcionários de carreira das empresas, ascendendo a cargos de liderança devido às evidências de que as organizações estão em busca de uma liderança diferente das realizadas tradicionalmente pelos homens. Têm-se procurado líderes menos coercitivos, fundamentados no trabalho em equipe e adaptados à construção de fortes relacionamentos, características comumente associadas à mulher (BELLE, 1994).

As mulheres são discriminadas também quando há avaliação de líderes: os comportamentos exibidos por um líder masculino são avaliados de forma mais favorável do que comportamentos idênticos exibidos por uma líder feminina. Um homem que tem uma atitude intempestiva é, frequentemente, avaliado como preocupado e comprometido com a organização. O mesmo ato, vindo de uma mulher, muitas vezes é avaliado a partir de rótulos machistas que, na maioria das vezes, o interpreta como uma fraqueza e um excesso de emotividade em detrimento da racionalidade. Devido a este tipo de pensamento, as mulheres enfrentam maiores barreiras aos papéis esperados do líder nas organizações do que os homens. É muito comum encontrar mulheres que avançam na hierarquia da organização e ainda enfrentam desconfiança em relação à sua competência e desempenho, sendo, assim, desvalorizadas. Isso quer dizer que, em avaliações de líderes, ser mulher pode representar um aspecto negativo per si (POWEL *et al*, 2008).

Outro elemento do teto de vidro que muitas vezes oculta processos discriminatórios em relação à mulher são os processos seletivos para cargos executivos. Estes são caracterizados pela sua complexidade e subjetividade, o que muitas vezes contribui para que a discriminação seja encoberta. As relações conflitantes entre gêneros nas organizações são ocultadas com frequência pelas “entrelinhas” do que as pessoas falam e fazem, e se alastra de forma sutil. Isto favorece ao agente discriminador a facilidade de negar a discriminação uma vez que ela é dificilmente detectada, um aspecto importante da barreira invisível. Raramente um executivo admite que rejeitou uma mulher num processo seletivo devido ao seu gênero. Mesmo que este gestor entenda que, de um modo geral, a mulher pode oferecer importantes habilidades gerenciais, há a preocupação com o investimento desprendido em tempo e recursos para treiná-la diante do risco desta se casar, engravidar e possivelmente deixar a organização. Esta discriminação, fundada num pensamento machista, é de difícil detecção num processo seletivo, e por isto é facilmente encoberto (STEIL, 1997).

Outro sintoma relaciona-se com a capacidade de liderança. Tanto as mulheres como os homens afirmam que as mulheres são mais sensíveis, criativas, compreensivas, flexíveis, e mais perceptivas em relação aos problemas das pessoas. Na concepção dos homens, as mulheres encontram mais dificuldades para utilizar a autoridade, pois as executivas explicam e justificam muito suas atitudes aos seus subordinados. Para as executivas isto não se refere à dificuldade de utilizar a autoridade, é apenas uma forma diferente de exercê-la. Isto ocorre porque as mulheres seriam mais transparentes, mais interessadas com o emocional do grupo e lideram de uma forma mais democrática, enquanto os homens o fazem sob uma perspectiva mais

objetiva e agressiva. As executivas consideram que há diferença central na forma pela qual o homem e a mulher se relacionam com a liderança. O homem é mais individualista, por isso apresenta maior dificuldade de trabalhar em equipe, desafiando mais a autoridade, principalmente quando esta é desempenhada pela mulher (BETIOL e TONELLI, 1991).

Para alguns autores, a dificuldade de ascensão feminina a cargos executivos pode ter relação direta com a falta de um estilo de liderança correspondente a um ambiente predominantemente masculino (ENGEN, LEEDEN e WILLESEN, 2001).

A entrada das mulheres no mercado de trabalho provocou maior conflito entre trabalho e família. No passado, as mulheres exerciam o papel de mães e esposas e viviam restritas à vida privada e ao lar. Com o ingresso no mercado de trabalho, a mulher passou a acumular as duas esferas, a pública (trabalho) e a privada (lar). Este conflito prejudica a mulher no desenvolvimento de ambas as funções que foram acumuladas, pois, quanto mais ela se dedica a uma destas esferas, menos tempo terá para se dedicar à outra. Isto gera um quadro de desequilíbrio que traz sofrimento e angústia às mulheres, pois inevitavelmente uma destas esferas ficará prejudicada e impactará negativamente na outra (PITTMAN, 1994; SMYRNIOS, ROMANO e TANEWSKI, 2003; BOYAR *et al.*, 2003).

O *status* familiar, como casamento e número de filhos, impacta negativamente a mulher e positivamente o homem quanto ao trabalho. Para a mulher, a relação entre trabalho e família tende a ser mais conflituosa, gerando mais estresse e angústia. Muitas vezes, as mulheres se sentem culpadas por não terem tempo para se dedicar à família e ao cuidado dos filhos. Mesmo estando em casa, a mulher não consegue se ver desvinculada das preocupações inerentes ao trabalho e, frequentemente, leva pra casa tarefas, não conseguindo se fazer efetivamente presente na vida familiar. Este quadro é potencializado pelo uso de e-mails, telefones celulares, laptops e outros tipos de tecnologia fora do local de trabalho, frequentemente em casa, o que dificulta a disponibilidade para a família. O homem já não apresenta esse sentimento de culpa, pois culturalmente, validou-se um modelo em que o homem deve prover a casa materialmente e a mulher deve cuidar das tarefas domésticas e do cuidado com os filhos (NOOR, 2002).

O último sintoma social, agora de caráter biológico, que pode apresentar uma limitação à carreira da mulher, é a maternidade. O fator biológico é determinante em relação a ter filhos. Isto representa um momento delicado na vida da mulher, pois exatamente na época em que ela começa a ter uma ascensão na carreira profissional, sofrendo forte demanda da empresa em relação à sua dedicação ao trabalho, ela também precisa avaliar se quer ou não ser mãe, pois depois dos 35 anos a fertilidade é reduzida (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2002).

A seguir, destaca-se a abordagem metodológica utilizada na realização da pesquisa.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida sob a perspectiva qualitativa, e pode ser considerada descritiva. Este tipo de pesquisa deve ser utilizado quando um fenômeno complexo pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado a partir de uma perspectiva integrada (GODOY, 1995). Esta é utilizada, dentre outros motivos, quando o propósito da pesquisa é descrever as características de grupos (MATTAR, 1994), como é o caso das mulheres executivas.

O método escolhido para compreender quais são as principais barreiras do teto de vidro da mulher executiva brasileira foi o estudo múltiplo de casos (YIN, 2005), enfocando duas grandes empresas, uma do setor siderúrgico e uma do setor automobilístico. Estes foram escolhidos por representarem setores tradicionais, geralmente representados por grandes empresas e estruturas hierárquicas bem definidas, apresentando assim ambiente propício para a análise dos principais desafios da carreira da mulher que conseguiu galgar cargos executivos neste ambiente que é dos mais críticos à sua ascensão na carreira. Além disto, destaca-se o caráter representativo destes setores na economia brasileira tanto em relação à geração de emprego quanto em relação ao faturamento.

O método do estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto ou empresa. Esse tipo de pesquisa se propõe a analisar intensivamente uma dada unidade social, principalmente em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente constituídas. No caso das relações entre os gêneros em cargos executivos, não é possível delimitar claramente a fronteira entre o que são relações entre gêneros (fenômeno em estudo) e o que é interferência da cultura organizacional (contexto), por exemplo (GODOY, 1995; YIN, 2005).

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e grupos focais com um total de 40 altos executivos. Utilizou-se também a técnica da observação participante (GASKELL, 2003; YIN, 2005). A TAB. 1 a seguir mostra a distribuição dos entrevistados.

Tabela 1 – Composição da amostra

	Mineradora	Automobilística	Feminino	Masculino
Presidente	1	1	-	2
Diretor	5	2	2	5
Gerente	13	18	13	18
Total	19	21	15	25

Fonte: elaborada pelos autores.

Nunca ocorreu em toda a história das duas empresas um caso sequer referente a mulheres ocupando cargos relativos à presidência.

Os homens foram entrevistados devido à possibilidade do seu olhar masculino sobre as mulheres contribuir com a compreensão mais aprofundada dos preconceitos e das dificuldades e dos sucessos da carreira feminina, assim como auxiliar no entendimento de como o processo relacional entre os gêneros é constituído.

A técnica de entrevistas semiestruturadas foi escolhida pelo seu caráter de profundidade. Esta permite aos entrevistados discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (YIN, 2005). O entrevistador pode requerer mais esclarecimentos sobre determinado aspecto da entrevista, possibilitando a aquisição de mais dados que não se encontram em fontes secundárias e são relevantes mas não previamente inseridos no roteiro da entrevista (LAKATOS e MARCONI, 2001).

O instrumento de coleta do grupo focal foi utilizado para entender como se formam as diferentes percepções e atitudes acerca de um fato, prática, produto ou serviços. Sua essência consiste na capacidade que esta técnica tem de se apoiar na interação entre seus participantes para colher dados. Dentre suas vantagens destaca-se a possibilidade de apreender a tendência humana de formar opiniões na interação com outros indivíduos. Daí a importância da interação grupal na produção dos dados, pela interação as pessoas podem revelar conteúdos profundos de forma mais consciente (CARLINI-COTRIM, 1996; GASKELL, 2003; RUEDIGER, RICCIO, 2004).

Para interpretar e avaliar os dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com a finalidade de compreender mais profundamente o discurso e captar as possíveis percepções. Esta técnica é adequada para o trabalho de investigação de desconstrução e reconstrução dos discursos (GODOY, 1995; BARDIN, 2004).

ANÁLISE DOS DADOS

Tanto o setor minerador como o automobilístico são setores historicamente gerenciados por engenheiros, vindos de uma época em que os alunos dos cursos de engenharia eram homens, onde o preconceito em relação a “trabalho de homem” é tradicional, forte.

Houve concordância entre a maioria dos executivos em relação ao atual estilo de liderança adotado nas duas empresas. Ambas estão vivendo contextos semelhantes, caracterizados por certa dualidade entre o estilo autoritário, centralizador e paternalista, que vigorou durante toda a história destas empresas e certas ações mais atuais que caracterizam o desejo de um estilo de gestão mais democrático. As ações têm se tornado mais informais e menos ligadas a processos preestabelecidos. No entanto, ainda prevalece o estilo autoritário-paternalista.

As mulheres que chegaram à alta gestão tem assimilado estes valores, como se pode verificar na declaração do diretor de Recursos Humanos (RH) de uma das empresas:

A mulher tende a ser mais centralizadora, ela acompanha mais, devido à insegurança. Tem medo de ser surpreendida. Não abre mão de uma reunião coletiva semanalmente para *follow up*, o que pode ser entendido/confundido com centralização. Por outro lado, a mulher pode ficar mais centralizadora devido à maneira como gere, mais detalhista, tentando ser mais assertiva, achando que tem que dar respostas exatas mesmo quando não precisa. Às vezes, ela tem que, ou acha que tem que fugir, ser o contrário de estereótipos - pouco objetiva, emotiva e suave - aí ela tende a cair no contrário, radicalizar para combater o preconceito. Às vezes temos exemplos de executivas muito duras para fechar uma fábrica, para demitir (Diretor 1, homem).

O depoimento das gerentes vai ao encontro desta análise. No entanto, um outro aspecto foi ressaltado: “Acho que a mulher checa mais, está mais junto fazendo as coisas, somos mais controladoras do que eles, mas somos mais solidárias no processo também. Eles xingam como chefes, falam palavrão para nós e depois pedem desculpas.” (Gerente 12, mulher); “Nós somos mais pacientes, mais controladoras. O controle para a mulher é fundamental para exercer a liderança, ela tem que ter o todo, é uma arena eficiente na disputa com os homens inclusive, saber o que está acontecendo é primordial.” (Gerente 16, mulher)

Como visto na literatura, os preconceitos e a discriminação, a capacidade de liderança, o conflito entre trabalho e a família e a questão da maternidade são algumas das principais barreiras que compõem o teto de vidro. A análise em seguida foi estruturada em torno de seis categorias de análise derivadas destas barreiras: esforço investido no trabalho; disposição para assumir riscos; empatia e agressividade para negociar; racionalidade em relação aos gêneros; expressão de sentimentos e; vida pessoal e vida profissional.

Esforço investido no trabalho

O diretor de RH de umas das empresas esclareceu que o esforço em termos qualitativos e quantitativos é idêntico entre executivos homens e mulheres. No entanto, há diferenças no reconhecimento do trabalho de ambos. Algum dos exemplos citados foi em caso de alcance de meta, os homens são aclamados e as mulheres questionadas.

Dentre os Gerentes que participaram dos grupos focais foi consenso que a mulher se esforça mais. Entre os homens a visão preponderante é a de que a mulher é mais comprometida e faz de tudo para se manter no posto que chegou. Há um esforço maior devido ao fato de que “a mulher tem que provar mais, se moldar mais.” (Gerente 14, homem); “Ela tem um esforço muito superior, tem que provar que é muito melhor que o homem, tem que investir mais.” (Gerente 7, homem). Entre as mulheres vigora a mesma percepção. Foram comuns declarações como estas: “Eu tive que trabalhar madrugadas adentro para provar que eu sou melhor ou igual aos homens que eram do mesmo nível que eu” (Gerente 3, mulher).

Disposição para assumir risco

Esse foi a segunda categoria analisada como forma de compreender a maneira pela qual os homens e mulheres executivos lidam com os desafios de suas carreiras e para verificar se há algum fator que possa ser determinante para o desenvolvimento e sucesso destes.

Tanto os homens quanto as mulheres executivas, nas duas organizações, foram unânimes na avaliação de que os homens são mais propensos a assumirem riscos. A percepção de uma gerente condensa a percepção coletiva: “O homem assume mais o risco do desafio. A mulher é mais ponderada, tem mais medo do fracasso. Se há um risco para a mulher, ela não faz. O homem faz.” (Gerente 6, mulher)

Além do homem executivo ter mais disposição para assumir riscos, este é também percebido por eles e por elas como mais impetuoso e individualista, transmitindo a sensação de conseguir tudo sozinho, de ser autossuficiente.

Empatia e agressividade para negociar

Em relação à empatia, a percepção predominante entre os entrevistados é de que a mulher e o homem possuem a mesma capacidade de despertá-la. No entanto, diretores das duas empresas atentaram para uma situação interessante: de acordo com o código cultural, a mulher tem vantagem em relação ao homem no quesito empatia. Para eles, a capacidade de persuasão da mulher é maior por haver condescendência dos homens em relação a ela, ou seja, o papel esperado do homem e da mulher a favorece

neste caso. Na maioria das vezes, esta tem sido avaliada como uma boa estratégia, uma vez que, na visão deste diretor, existe maior capacidade da mulher em suavizar um “não” do cliente e evitar mal-estar entre organizações:

(...) até por ser uma questão de cavalheirismo, é maior a chance dela ser bem recebida por um cliente difícil, há mais suavidade no “não” do cliente. (...) uma mulher bonita abre portas, ela é mais bem tratada, é inegável, a sexualidade conta, não no sentido do sexo, mas está no contexto, isso gera uma boa vontade maior por parte do cliente. (Diretor 2, homem)

Pode-se verificar com esta declaração que o preconceito sobre a capacidade de liderança da mulher ainda é fator relevante e cotidiano na vida da mulher executiva. Como aponta a literatura, ainda é significativo nas organizações o estereótipo de que a mulher utiliza sua sexualidade como forma de enfrentar os desafios e galgar posições na hierarquia.

Em relação à agressividade para negociar, que é bastante influenciada pela empatia, houve divergências entre os executivos homens e mulheres. As executivas têm a percepção de que a mulher é melhor negociadora, pois é mais flexível e menos agressiva, sabendo melhor o caminho de como abordar o outro indivíduo. A fala de uma delas mostra isso: “Temos a sensibilidade para chegar e conversar (...) com isso alcançamos melhores resultados. O homem é direto demais, previsível demais” (Gerente 12, mulher). Esta mesma sensibilidade tem um lado indesejado enfatizado por elas: isto é capaz de fazer um homem ser mais gentil com uma mulher numa reunião de negócios, o que em alguns casos pode denotar que os homens tratam as mulheres como se fossem mais frágeis em relação ao homem.

Outro fator que pode ser destacado nas entrevistas e nos grupos de foco como contribuinte à agressividade para negociar é a questão da desigualdade salarial entre homens e mulheres executivas. Conforme discutido na literatura, a principal causa da desigualdade salarial entre eles é a dificuldade que a mulher tem encontrado em avançar na hierarquia organizacional, principalmente em cargos de diretoria e presidência.

Para o diretor de RH da Empresa mineradora, o homem negocia melhor porque tem seu valor mais expresso na organização e consegue avaliar melhor seu próprio bônus e salário. Em situação oposta, a mulher tem mais dificuldade em se posicionar. Ela mesma desvaloriza seu trabalho, não se impõe e reluta em colocar um valor como patamar para a negociação, devido ao fato dela não querer “provocar” a direção.

Esta análise foi amplamente corroborada nos grupos de foco, na percepção dos entrevistados, de forma geral, o homem negocia melhor do que a mulher quando o assunto refere-se a si mesmo. Foram recorrentes declarações como a desta gerente: “Internamente (dentro da empresa) eu negocio muito bem, me sinto muito à vontade. O mais difícil é negociar para mim.” (Gerente 16, mulher)

Racionalidade em relação aos gêneros

A análise predominante nas duas empresas foi a de que o ambiente das organizações estudadas fez com que a mulher se esforçasse para desenvolver racionalidade semelhante à do homem como forma de galgar posições rumo ao topo da hierarquia organizacional. Neste sentido, de tanto exercitar, de tanto ter que provar coisas que para o homem são naturais numa arena dominada por códigos e valores masculinos, a

mulher teve de desenvolver essa racionalidade. Isso pode ser verificado a partir das declarações emblemáticas de um diretor de RH e uma gerente, respectivamente: “O homem tem mais as características do líder que se quer. A mulher precisa ser parecida com os homens para subir.” (Diretor 1, homem) “ Como a gente tem que investir mais na carreira, no final ficamos mais masculinas.”(Gerente 6, mulher)

Na racionalidade dos homens, muitas vezes, perspectivas boas refletem apenas recompensas materiais como maiores bônus, salários e participações nos lucros. A racionalidade feminina mostra-se diferente, há uma maior valorização de elementos que não são apenas recompensas materiais, elas valorizam mais elementos que incidem num melhor ambiente de trabalho e no desenvolvimento da carreira. Em geral, a racionalidade feminina representa uma barreira à ascensão e manutenção das mulheres em cargos executivos.

Expressão de sentimento

Este é um ponto que tem prejudicado as mulheres nas organizações com valores machistas. Para o diretor de RH de uma das empresas pesquisadas a mulher procura não expressar os sentimentos, pois sabe que se ela chorar numa mesa de reunião está condenada a ser estereotipada como fraca perante os colegas. Por isso, as mulheres têm tentado se controlar mais para disfarçarem suas emoções. Isto fica claro quando se analisa a fala dos executivos e executivas: “Elas tentam se controlar, mas são transparentes. Elas expressam mesmo sem querer, nem que seja por linguagem corporal. O homem é mais dissimulado, ou controlado.” (Diretor 2, homem). No caso da executiva, foram recorrentes falas como esta: “As mulheres são mais abertas, mais transparentes, o homem é mais contido. A gente tem que aprender a controlar isso, às vezes dá ódio, porque eu não queria que os outros soubessem, queria controlar melhor” (Gerente 19, mulher)

Outra marca evidente quando se trata da temática expressão de sentimentos é a ironia a qual determinados executivos utilizam como forma de depreciar a mulher na organização. A intenção é deixar bem claro que o ambiente organizacional é para pessoas agressivas e incisivas: “O homem é mais racional, depois de pouco tempo já está tudo legal de novo. Não guarda no coração. Mulher é diferente, eu dou dois berros e ela já fica com o olho cheio d’água, biquinho a tarde inteira”. (Gerente 24, homem)

Torna-se importante destacar o ambiente de preconceito e discriminatório no qual as mulheres executivas atuam. Durante todos os grupos de foco, foi possível observar que o discurso transbordou para a realidade. Em termos gerais, os homens, de fato, argumentam, contra-argumentam, lutam mais para ter a razão do assunto que está sendo debatido. Colocada uma questão em discussão, observa-se maior ímpeto dos homens em expor suas opiniões. Em algumas situações, fica clara a discordância entre os gêneros, mas os homens se expõem mais ao debate e à defesa de suas ideias de maneira enfática e as mulheres, na maioria das vezes que discordam, desistem de expor sua opinião, uma vez que a incisividade dos homens parece impor a sua opinião como verdade. Nesses momentos, observa-se com frequência a discordância das mulheres sob a forma de expressões corporais: um balançar de cabeça negativamente, um franzir na face, uma feição de desagrado.

Na maioria das vezes que as mulheres tentaram contra-argumentar mais incisivamente, o homem faz a tréplica de maneira mais incisiva e em todos os casos as mulheres desistiram do embate. Observou-se que as mulheres foram interrompidas com certa frequência e ironizadas em algumas situações, não conseguindo

efetivamente expor suas opiniões em determinados momentos. Essa postura reforça as mulheres na posição de coadjuvantes, não permitindo que elas se posicionem quando confrontadas. Outro sintoma desta posição de coadjuvante foi observado quando, ao ser comparada com os homens, as mulheres se sentiram prestigiadas, conforme demonstrado na narração a seguir: “Uma vez um gerente me falou, qualquer dia vou te chamar para a gente sair e pegar umas meninas, você é igual a gente (rindo, se sentindo valorizada)” (Gerente 6, mulher).

Dessa forma, observou-se que a maior propensão a demonstrar seus sentimentos tem sido um fator prejudicial à mulher nas organizações. Mais uma vez as mulheres necessitam empreender grande esforço para internalizar os valores masculinos e poderem competir com igualdade no mundo corporativo. Mesmo que para isto esta seja rotulada por termos discriminatórios como forma de denegrir a imagem feminina e instaurar estes atributos como se fossem exclusivos do sexo masculino.

Vida pessoal *versus* profissional

O último aspecto analisado envolve a compreensão de como elementos da vida pessoal – tais como maternidade, trabalho doméstico e relação com parceiros, refletem na vida profissional das executivas. Pretende-se com isso verificar os principais desafios que estas têm enfrentado no desenvolvimento de suas carreiras.

Algumas gerentes entrevistadas destacaram a dificuldade de conciliar as demandas domésticas e a criação dos filhos com as necessidades e imperativos da carreira: “Eu não sinto que tenho que fazer mais esforço do que o homem para exercer minha profissão, mas tem o esforço da mulher, extra, de esposa, de mãe; a gente carrega isto e o homem explora isto, este duplo papel não deveria existir” (Gerente 11, mulher).

Isto foi corroborado na literatura. O status familiar, como casamento e número de filhos, impacta negativamente a mulher e positivamente o homem quanto ao trabalho. Para a mulher, a relação entre trabalho e família tende a ser mais conflituosa, gerando mais estresse e angústia, pois a mesma acumula estas funções. Este quadro, aliado às, cada vez maiores, demandas organizacionais e à intensa cobrança que a mulher exerce em relação a si mesma e à necessidade de se provar o tempo todo para a organização, tem feito com que as mulheres executivas levem tarefas para o lar, o que as impede de se fazerem efetivamente presentes na vida familiar.

Por outro lado, o homem já não apresenta esse sentimento de culpa, pois culturalmente, validou-se um modelo em que o homem deve prover a casa materialmente e a mulher deve cuidar das tarefas domésticas e dos filhos. O depoimento de um dos diretores é evidente: “É mais fácil para o homem trabalhar e sair depois, ele não tem que olhar filhos, nada. Fico imaginando minha mulher, ela não faz isso, não pode chegar e falar para eu ficar em casa hoje cuidando das crianças para ela ir ao *happy hour*.” (Diretor 3, homem)

Outro desafio destacado pelas mulheres refere-se à maternidade. As executivas que decidem preterir a maternidade visando o desenvolvimento de suas carreiras esbarram no fator biológico, um momento delicado na vida da mulher, pois exatamente na época em que ela começa a ter uma ascensão na carreira profissional, o que ocasiona uma forte demanda da empresa em relação à sua dedicação ao trabalho, ela também precisa avaliar se quer ou não ser mãe, já que depois dos 35 anos a fertilidade é reduzida. A maioria das mulheres entrevistadas acredita que a maternidade complica a carreira.

Foi possível verificar que as mulheres que aceitaram e venceram o desafio de evoluir em suas carreiras tiveram que renunciar às questões pessoais, em maior ou menor grau. Parte considerável das gerentes entrevistadas atribui ao trabalho o adiamento da maternidade e a dificuldade de estabelecer um relacionamento amoroso com um parceiro, devido a este não se mostrar disposto a aceitar a indisponibilidade que uma carreira executiva exige.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou identificar e analisar barreiras que compõe o teto de vidro das mulheres executivas no Brasil. Mostrou que ainda há um significativo processo discriminatório que incide sob a forma de preconceito. Para vencer na carreira executiva, elas são obrigadas a investir mais no trabalho, a despendar mais esforço e serem mais comprometidas do que os homens. Além da competência técnica, pesa sobre elas o desafio de ter que internalizar atributos que os homens valorizam, pois este universo ainda é predominantemente masculino.

Pode-se constatar que a mulher executiva é mais ponderada que o homem (que é mais afoito, reflete menos antes de agir). Esta se mostra mais empática e maleável na negociação, substitui a agressividade e a incisividade por uma leitura minuciosa da outra parte como forma de guiar suas ações. Isto confere a elas maior facilidade para abordar o outro e lutar pelos seus objetivos. Entretanto, a mulher tem apresentado maior dificuldade de negociar para si do que o homem; a executiva se mostra mais vulnerável quando se refere a bônus e renda variável do que o homem. Ela parece ainda não saber se posicionar para que seu valor seja reconhecido na organização e por isso mostra insegurança neste aspecto.

Verificou-se que a racionalidade entre os gêneros é composta por elementos diferentes. O homem é mais focado nas tarefas e nas recompensas materiais, enquanto as mulheres valorizam mais elementos que incidem num melhor ambiente de trabalho e no desenvolvimento da carreira. Isto representa uma grande dificuldade para ascensão e manutenção das mulheres em cargos executivos. A mulher executiva mostrou-se mais sensível e vulnerável às questões relacionadas à expressão dos sentimentos na organização. O homem se mostra mais frio, ao menos na aparência, enquanto a mulher se envolve mais emocionalmente. Importante observar que muitas mulheres entrevistadas sofrem por não conseguirem esconder seus sentimentos, elas entendem que isto as prejudica por denotar fraqueza emocional para lidar com as pressões cotidianas presentes nas organizações.

Tratando-se dos aspectos pessoais foi possível verificar no relato dos entrevistados que a mulher está situada num contexto desfavorável. O desequilíbrio entre a esfera pública (trabalho) e a privada (lar) tem sido o principal fator que gera um quadro de desequilíbrio, sofrimento e angústia às mulheres. A mulher ainda carrega a função de ter que cuidar da família. Este quadro, aliado às, cada vez maiores, demandas organizacionais e à intensa cobrança que a mulher exerce em relação a si mesma e à necessidade de provar para a organização, tem feito com que as mulheres executivas levem tarefas para o lar, e que, com isso, não consigam se fazer efetivamente presentes na vida familiar.

Esta pesquisa verificou ainda que o preconceito e a discriminação foram marcas latentes. Em muitas situações, ficou evidente a utilização da ironia e do sarcasmo como forma de cercear e coagir a mulher executiva. Em termos gerais, constatou-se que a mulher executiva ainda sofre significativo processo de

inserção subalterna, validado por estes códigos e valores masculinos, que criam barreiras à ascensão feminina em cargos da alta administração.

Não obstante, deve-se ressaltar que apreender as características masculinas pode ser um caminho perigoso para a executiva, porque por mais que a mulher tente adquirir os atributos considerados por elas mesmas e pelos homens como “masculinos” há um forte processo discriminatório, dissimulado pela ironia e sentimento de superioridade, que parece não ser passível de trazer igualdade de fato entre homens e mulheres, havendo risco de serem sempre vistas como coadjuvantes.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; BRODY, L. W.; OSLAND, J. S. The women's global leadership forum: enhancing one company's global leadership capability. *Human Resource Management*, v. 39, n. 2 e 3, p. 209-225, 2000.
- AMÂNCIO, L. Gender representation and the representation of person. *The European Legacy: towards new paradigms*, v.3, p.999-10, 1996.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*, vol. 2. São Paulo, Atlas, 1994.
- BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENANPAD, 24. *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000. CD-ROM.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n.4, p.17 - 33, out/dez. 1991.
- BESSIS, S. Mulheres em Movimento: Cem anos de feminismo. *Revista Correio da Unesco*, v. 28, n. 08. p.18-20, Agosto, 2000.
- BOTELHO, L. L. R.; SCHONS, C.; VIEIRA, B.; CUNHA, C. J. C. A. . Um olhar através do teto de vidro: relatos das mulheres empreendedoras de empresas baseadas no conhecimento sobre os primeiros anos de seus negócios. *Anais... XIX Congresso Latinoamericano Y Del Caribe Sobre El Espirito Empresarial*. Florianópolis – SC, 2008.
- BOYAR, S. L.; MAERTZ, C. P.; PEARSON, A. W.; KEOUGH, S. Work-family conflict: a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, v. 15, n. 2, p. 175-190, 2003.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. *Cadernos Pagu*. Campinas, 17/18, 2001/02, p. 157-196.
- CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: ENANPAD, 30. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.
- CARLINI-COTRIM, B. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. *Revista Saúde Pública*, jun. 1996, vol. 30, no. 3. p.285-293.
- CARVALHO, M. P. F. S.; CARVALHO, J. F. L. S.; CARVALHO, F. A. Z.; O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações. In: ENANPAD, 25. *Anais...* ENANPAD, 2001. CD-ROM.
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. *RAE* - v. 9, n. 1, janeiro-junho, 2010.
- ENGEN, M. J., LEEDEN R., WILLESEN, T. Gender, context and leadership styles: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. V. 74, p. 581- 598, 2001. Fundação Carlos Chagas. Banco de dados sobre o trabalho das mulheres. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/mulher/index.html>>. Acesso em: 8 set. 2013.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p.65 - 71, maio 1995.

GROSSI, M. Identidade e gênero. IN: Dantas, C. C. Seminário de relações de gênero. 2004. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/faced/geerge/redes>>. Acesso em: 5 Set. 2013.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM.

HURLEY, A. E. Incorporating Feminist Theories into Sociological Theories of Entrepreneurship. *Women in Management Review*, v. 14, n. 2, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro e Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

KARK, R. The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*. v. 17, n. 2, p.160-176, 2004.

KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A. Maintaining the Rage: From 'Glass and Concrete Ceilings' and Metaphorical Sex Changes to Psychological Audits and Renegotiating Organizational Scripts, *Women in Management Review*, v. 12, n. 5, 1997.

LAKATOS, E. M; MARCONI, A. M. Fundamentos da metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASSANCE, M.C.P.; MAGALHÃES, M.O. Gênero e escolha profissional. In: R.S. Levenfus (Org.). *A Psicodinâmica da escolha profissional*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1997. p. 47-61

LOURO, G. L. Nas redes do conceito de gênero. 2000. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/faced/geerge/>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.

MARTINS, L. L.; EDDLESTON, K. A.; VEIGA, J. F. Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 2, p. 399-409. 2002.

MAVIN, S.; BRYANS, P. Gender on the Agenda in Management Education? *Women in Management Review*, v. 14, n. 3, 1999.

NEUMARK, D. M.; Sex discrimination in restaurant hiring an audit study; *Quarterly Journal of Economics*. v.111, n. 3, p. 205-28. 1996.

NOOR, N. M. Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways. *The Journal of Social Psychology*, v. 142, n. 5, p. 645-662. 2002.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; BARTOL, K. M. Leader evaluations: a new female advantage? *Gender in Management: An International Journal*, v. 23, n. 3, p. 156-174, 2008.

PITTMAN, J. F. Work/Family fit as a mediator of work factors on marital tension: evidence from the interface of greedy institutions. *Human relations*, v. 47, p. 183-209, 1994.

RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SCOTT, J. W. Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, v. 91, n.5, p. 1053-1101, 1986

SIMPSON, R. Gender Mix and Organisational Fit: How Gender Imbalance At Different Levels of the Organisation Impacts on Women Managers. *Women in Management Review*, v. 15, n. 1, 2000.

SMYRNIOS, K. X.; ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A. Work-family conflict: a study of american and australian family businesses. *Family Business Review*, v. 16, n. 1, p. 35-51, Mar. 2003.

SOARES, S. S. D.; O perfil da discriminação no mercado de trabalho – homens negros, mulheres brancas e mulheres negras. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA; Texto para discussão; nº 769, Brasília, novembro de 2000.

SOUZA, A. E.; GUIMARÃES, V. N. Gênero no espaço fabril. In: ENANPAD, 24, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ENANPAD, 2000. CD-ROM.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. RAUSP, v.32, n.3, 1997.

THOMAS Jr., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. A organização do futuro. São Paulo: Futura, 2000.

THOMAS, D. A.; ELY, R. A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review on Managing Diversity. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WOOD, M. Move Toward a Different Career Pattern: Are Women Better Prepared than Men For a Modern Career? Women in Management Review, v. 14, n. 1, 1999.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.