

Questões de Gênero e Ascensão Profissional, Sob as Perspectivas de Mulheres em Cargos Estratégicos.

GIOVANNA DE CASTRO DUTRA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

SANDRA ALBERTA FERREIRA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

Questões de Gênero e Ascensão Profissional, Sob as Perspectivas de Mulheres em Cargos Estratégicos.

1. Introdução

A atuação da mulher no mercado de trabalho hoje, se comparado há anos atrás, aumentou numericamente em áreas, especialidades e atividades profissionais (Dias *et al.*, 2018); todavia, ainda é questionável a participação feminina nos níveis mais altos das organizações (Gonçalves *et al.*, 2016). O número de mulheres ocupando cargos de poder e prestígio nas empresas, embora atualmente esteja em crescimento, ainda é muito pequeno. É possível pontuar que, à medida que os cargos se tornam mais elevados hierarquicamente, o número de mulheres se faz cada vez menor (Abreu & Meirelles, 2012).

Um relatório da consultoria americana Boston Consulting Group (BCG), publicado em 2018 (Abouzahr *et al.*), traz que, embora mulheres aspirem cargos de liderança, estas são desencorajadas a chefiar. Entre os motivos estão a falta de oportunidades ao longo da carreira, a falta de exemplos de mulheres na liderança e, ainda, as pequenas agressões que sofrem no dia a dia.

Em uma pesquisa, da *Grant Thornton, International Business Report (IBR) – Woman In Business*, de 2016, realizada em diversos países, inclusive no Brasil, as principais dificuldades que as mulheres necessitam enfrentar no âmbito laboral, foram apresentadas como sendo: desigualdades salariais; assédios; oportunidades de carreira diferentes; e, conciliar carreira com a maternidade.

Apesar dos avanços que as mulheres experimentaram nas últimas décadas, as diferenças entre gêneros continuam a servir de base para as desigualdades sociais que, conseqüentemente, abrangem o mercado de trabalho (Andrade *et al.*, 2014). Sendo que, “os estereótipos socialmente construídos e aceitos sobre o papel masculino e feminino constituíram barreiras para a ascensão feminina a cargos de poder e ao exercício da sua liderança” (Santos, p. 13, 2014). Nesta linha, Lima (2013, p. 899) atribui a necessidade de um reconhecimento da existência de “um labirinto enquanto um percurso cheio de obstáculos ao longo da carreira de mulheres e mapear suas armadilhas são parte fundamental da estratégia para superar seus desafios”.

Dessa forma, de acordo com Rissardi e Schaffrath (2014), o reconhecimento das discriminações de gênero e posterior enfrentamento, faz-se relevante para a sociedade, bem como, para o ambiente de trabalho. Para Mota-Santos *et al.* (2014) a discriminação e o preconceito em relação à mulher que trabalha em empresas brasileiras passam despercebidos, uma vez que são tão poucas as que chegam lá no “topo”, havendo pouca representatividade e pouca atenção para as questões que podem ser configuradas como barreiras. Ainda segundo os referidos autores, a falta de representatividade torna difícil avançar em políticas e promoção que beneficiem mulheres, no que diz respeito a igualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Dada esta problemática, objetivou-se, neste artigo, discutir como as desigualdades de gênero ainda influenciam na ascensão profissional de mulheres, a cargos de níveis estratégicos. Trabalhou-se nesta pesquisa com uma visão contemporânea do tema, trazendo como principais referências os estudos desenvolvidos por pesquisadoras – mulheres; e, conceitos como “labirinto de cristal” e “teto de vidro”. Realizou-se entrevistas com quatro mulheres que ocupam cargos estratégicos, na cidade de Palmas-TO, sendo duas do âmbito público e duas de organizações privadas. Assim, foi possível depreender se as questões de gênero abordadas na composição contemporânea da fundamentação teórica desta pesquisa são percebidas, também, pelas mulheres de cargos em níveis estratégicos.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão da diversidade

De acordo com Mor Barak (2011, p. 125, tradução nossa), diversidade trata-se de pessoas “pertencentes a grupos que são visivelmente ou invisivelmente diferentes do que é considerado *mainstream* (convencional) na sociedade”. Fleury (2000), caracteriza a diversidade como um *mix* de pessoas com identidades diferentes, interagindo no mesmo conjunto social.

No contexto organizacional, a diversidade é associada à inclusão social e ao combate ao preconceito, por meio da sua gestão (Ferreira, 2016). Entretanto, pesquisas afirmam que é insuficiente ingressar em uma empresa ou outros espaços públicos para se considerar incluído, uma vez que os princípios de exclusão estão entrelaçados nas relações pessoais (Silva *et al.*, 2017).

Sob esta perspectiva, embora a inclusão das mulheres no mercado de trabalho registre progressos (Gonçalves *et al.*, 2016), a ascensão profissional feminina, aos cargos de níveis hierárquicos estratégicos, no âmbito dos estudos de diversidade de gênero, demonstra desigualdades de gênero no ambiente organizacional (Hryniewicz & Viana, 2018).

De forma implícita ou explícita, exclusões fundamentadas em discriminação, são experimentadas nas relações de gênero de forma distinta, como em contextos de oportunidades de emprego, participação em equipes no ambiente de trabalho e processos de tomada de decisão em níveis estratégicos (Mor Barak, 2011).

Apesar do tempo de debate sobre a diversidade de gênero e de ações afirmativas, a igualdade de gênero ainda não se concretizou e as mulheres continuam enfrentando a discriminação e desvalorização profissional (Gonçalves *et al.*, 2016).

De fato, ainda há um caminho complexo para a igualdade de gênero nos cargos estratégicos da pirâmide organizacional (Gonçalves *et al.*, 2016); caminho este que pode e deve ser percorrido pelas lideranças, buscando colocar em prática políticas e ações de gestão da diversidade (Lima & Lucas, 2012).

Assim, a compreensão da necessidade de ações como metas para contratação e promoção de mulheres, apoio ao equilíbrio entre vida familiar e carreira, e incentivo aos cuidados com a saúde, deve partir de empresas conscientes das necessidades da promoção de equidade (Organização Internacional do Trabalho - OIT, 2010).

2.2 Relações de gênero no mercado de trabalho

A utilização do termo “gênero” caracteriza as relações sociais entre os sexos, ao indicar as construções sociais a respeito de homens e mulheres, buscando esclarecer a distinção entre a prática sexual e os papéis sociais (Scott, 1990). Nesta perspectiva, “a distinção do gênero corresponde às noções de masculinidade e feminilidade socialmente construídas, e o sexo às diferenças biológicas entre homens e mulheres” (Liberato & Andrade, 2018 p. 12). Cappelle *et al.* (2013), argumentam que gênero é atribuído como um conjunto de elementos constituídos por meio do processo da socialização e do acesso a diferentes experiências sentidas e vivenciadas por homens e mulheres.

Scott (1990), considera que a utilização do termo gênero é umas das primeiras categorias construídas sobre a opressão da mulher, pois envolve aspectos políticos e históricos socialmente produzidos. Segundo a autora, a categoria gênero considera a subordinação da mulher como uma estrutura de relações de poder, onde a mulher tem uma posição diferenciada em relação ao homem, seja na família ou na sociedade, por meio do trabalho.

Acredita-se que, ao incluir as perspectivas de gênero nos estudos sobre mercado de trabalho, há um auxílio no conhecimento e compreensão das características deste espaço, por

informar dados relevantes acerca do funcionamento das organizações (Organização Internacional do Trabalho - OIT, 2010).

O Relatório da Organização das Nações Unidas - ONU Mulheres Brasil (2017), apresenta a interpretação de gênero configurada como bipolar (feminino/masculino) e hierárquica (o masculino mais valorizado do que o feminino). Discute-se ainda, a compreensão da interpretação de gênero afim de “debater e transformar a construção social e cultural das relações de gênero, no sentido de pluralizá-las e democratizá-las, eliminando discriminações baseadas em dicotomias e hierarquias estereotipantes” (ONU Mulheres Brasil, 2017, p. 25).

A discussão da interpretação de estereótipo de gênero, de acordo com Zauli *et al.* (2013), compreende que o termo estereótipo de gênero relaciona-se ao julgamento e determinação de padrões sobre o que homens e mulheres devem “ser” (questão atribuída aos traços de gênero) e “fazer” (questão atribuída aos papéis de gênero). Tais padrões de gênero associam-se às frequentes configurações de hierarquias que compreendem menor valor social agregados aos padrões considerados feminino.

2.3 Desigualdades de gênero no mercado de trabalho

No contexto da questão de gênero, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, apesar de ser significativo, não é considerado um fator suficiente para reverter a desigualdade existente que caracteriza esse espaço, devido à supremacia masculina (Abreu & Meirelles, 2012). Apesar das conquistas nos meios públicos e privados, ainda há desequilíbrios em relação a questão da igualdade de gênero (Cappelle *et al.*, 2013).

Sobre os desequilíbrios, cabe mencionar que um destes, consiste na diferenciação da força de trabalho, o que resulta no aspecto segregacionista no mercado de trabalho (Cappelle *et al.*, 2013). Outro aspecto, é a questão da segregação que pode ser tanto horizontal, quanto vertical e expressa as diferenças nas posições das mulheres e dos homens, nessas estruturas (Monteiro *et al.*, 2018). Sobre a segregação horizontal, resume-se na tendência de estabelecer o acesso de homens e mulheres a diferentes profissões, conquanto que a segregação vertical resume-se no óbice ao acesso de mulheres aos postos mais altos da hierarquia organizacional (Cappelle *et al.*, 2013).

Segundo levantamento do Instituto Ethos (2016), as mulheres no Brasil representam 38,8% dos profissionais que estão nos postos de supervisão; 31,3% dos que se encontram nos cargos de gerência; e, 13,6 e 11% respectivamente, situadas nos postos executivos ou no Conselho de Administração.

De acordo com reportagem publicada pelo Jornal O Globo, em 2017, as mulheres representam 51,48% da população brasileira e 43,8% de todos os trabalhadores. Demograficamente não são minoria, mas em termos de representatividade em cargos de comando, sim. A participação vai caindo conforme aumenta o nível hierárquico. Nas empresas privadas, apenas 37% dos cargos de gerência e direção são ocupados pelas mulheres; percentual que reduz ainda mais quando se trata do cargo executivo, apenas 10%. Na esfera pública, na qual a principal entrada é por concurso público, as mulheres representam 39,7% dos servidores. Entretanto, este percentual cai quando se refere aos cargos comissionados. Recebendo o DAS1, tem-se 44,9% de mulheres; já no DAS6, valor mais alto, tem-se apenas 21,7% (Almeida, 2017).

Tais dados demográficos demonstram uma espécie de afunilamento hierárquico, quando compara-se a porcentagem de mulheres no quadro funcional com a quantidade de mulheres em cargos estratégicos.

Nesse sentido, a configuração da segregação vertical, é traduzida comumente pela expressão “teto de vidro” (Steil, 1997), e se manifesta de forma disfarçada e imperceptível, porém suficiente para criar barreiras na ascensão das mulheres em posições hierárquicas. Entretanto, à luz de uma compreensão mais contemporânea sobre o assunto, de acordo com

Lima (2013), mulheres experimentam obstáculos caracterizados como discriminatórios desde o momento em que se candidatam à entrada no mercado de trabalho. A autora descreve o mercado de trabalho como um “labirinto de cristal”, metáfora que ilustra a complexidade das práticas discriminatórias vivenciadas pelas mulheres, podendo ser de modo explícito e muitas vezes também de modo velado. Ferreira (2019 p. 15), diz que, “conhecer o labirinto de cristal e seus obstáculos amplia a chance de contorná-los, utilizando-se de estratégias”. Ponto de partida para “construir um caminho menos tortuoso”, no qual as mulheres não sejam vítimas de desiguais oportunidades, simplesmente por pertencerem ao “construído sexo feminino” (Lima, 2013, p. 899).

2.4 Obstáculos enfrentados pelas mulheres em ascender profissionalmente

Em relação aos obstáculos experimentados pelas mulheres no ambiente organizacional, a equiparação salarial é um fator existente. De acordo com o relatório de 2017, do *World Economic Forum*, 100 anos é o tempo estimado para que a diferença salarial entre homens e mulheres desapareça. Teixeira (2012), afirma que a origem das desigualdades salariais está vinculada a uma ideologia construída, na concepção de que a necessidade de subsistência da mulher é menor do que a do homem, por não possuir obrigações monetárias, com relação a família. Entretanto, o preceito desta ideia é contrariado quando evidenciado as configurações dos arranjos familiares atuais (Marques & Ferreira, 2015; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2000).

O assédio no ambiente de trabalho também é considerado um obstáculo para o gênero feminino pois, como afirmam Simões e Mello (2016), as mulheres são as principais vítimas em casos de assédios moral e sexual, e argumentam que a discriminação de gênero é a principal consequência deste fator. O fato de a presença feminina ainda ser distribuída desigualmente contribui muito para que estas sejam as vítimas mais frequentes (Ministério Público do Trabalho - MPT, 2017).

Entende-se por assédio moral a violência que se caracteriza pela manifestação de ações constrangedoras e humilhantes contra um indivíduo (Soboll & Horst, 2015). Rocha-Coutinho e Coutinho (2011) entendem assédio sexual como a abordagem mal recebida, configurada quando a conduta não é desejada pelo outro.

Santos *et al.* (2014), apontam que a principal barreira enfrentada por mulheres que chegaram a altas posições na hierarquia organizacional, diz respeito à necessidade de demonstrar mais competência e maior esforço no trabalho do que seus colegas homens, em cargos executivos. No mesmo estudo, foi evidenciado que para as mulheres executivas que “atingiram o topo”, aquelas que estão no nível mais estratégico, a crença de que a competência é o que unicamente importa, muitas vezes as impedem de visualizar as barreiras e preconceitos de gênero na ascensão profissional.

Outro obstáculo enfrentado pelas mulheres é a possibilidade da sobreposição das demandas profissionais e da maternidade. Obstáculo construído na concepção de que, uma executiva tem menor possibilidade de atender as demandas profissionais do cargo, como a mobilidade geográfica e flexibilidade de horários, devido ao compromisso maior com a criação dos filhos (Bennett, 2016). Portanto, enquanto existir uma desigual distribuição do trabalho doméstico e das demandas familiares, as mulheres continuarão sendo prejudicadas profissionalmente (Teixeira, 2012). A mulher pode perceber um conflito entre as narrativas socialmente difundidas do que seria ser uma boa mãe e boa trabalhadora, tornando a probabilidade de encontrar uma solução para eliminar tal dissonância, longe da realidade (Beltrame & Donelli, 2012).

3. Percurso Metodológico

O presente estudo teve uma abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2010, p. 43), é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Objetivou-se por esta, além de discutir as questões de gênero, como o fenômeno do “labirinto de cristal”, abordadas na fundamentação teórica desta pesquisa, levantar a percepção das mulheres que ocupam cargos em níveis estratégicos, identificando os obstáculos enfrentados por essas no processo de ascensão profissional; bem como as estratégias usadas, pelas mesmas, para contornar os obstáculos vivenciados.

Em um primeiro momento, foram levantadas informações sobre a temática mediante referenciais teóricos e pesquisas sobre questões de gênero no mercado de trabalho e ascensão profissional, que possibilitaram uma fundamentação teórica, inclusive para a elaboração do roteiro de entrevista. O recorte temporal do levantamento de pesquisas utilizadas neste estudo, priorizou trabalhos publicados entre os anos de 2010 e 2019, primando por uma discussão com base em estudos atuais. Optou-se também pela utilização majoritária de autoras mulheres.

As entrevistadas foram selecionadas pela posição hierárquica que ocupam em organizações da cidade de Palmas – TO. Sendo a escolha destas intencionais, dado o objetivo desta pesquisa. Optou-se por entrevistar líderes de organizações públicas e privadas, com a intenção também de levantar as perspectivas destas distintas áreas, quanto ao processo de ascensão profissional, associado à percepção sobre questões de gênero. Uma vez que, a literatura sugere diferentes percepções sobre as questões de gênero, entre organizações públicas e privadas. Como posto por Vaz (2013), no serviço público, em particular, evidencia-se uma atitude menos discriminatória nas contratações, tendo em vista que o acesso ao emprego público depende, via de regra, de aprovação prévia em concurso, e a garantia de igualdade de tratamento a integrantes de uma mesma carreira conduzem à impressão de que barreiras sejam menos pronunciadas. Contudo, os obstáculos tendem a ser visíveis a partir da percepção de que os altos postos de comando ou cargos de confiança são ocupados por indicação, não sendo necessária a realização de concursos públicos.

As entrevistas foram realizadas em local, dia e horário escolhido previamente por estas profissionais. Mesmo sabendo anteriormente dos objetivos desta pesquisa, ao iniciar a entrevista estes foram apresentados novamente, bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, reforçando os fins da mesma e a voluntariedade da participação neste estudo, e a garantia de sigilo. Cujos termos, que foram assinados pelas entrevistadas. Após este cumprimento ético da pesquisa, o gravador foi ligado e a entrevista se iniciou.

Posteriormente a cada entrevista, a mesma era transcrita e, deste material, iniciou-se o tratamento dos dados qualitativos, mediante a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016). Assim, a partir da leitura do conteúdo das transcrições foi-se procedendo a (re)categorização de conteúdos temáticos sobre a questão das desigualdades de gênero na ascensão profissional de mulheres, a cargos de níveis estratégicos.

Em cada leitura detalhada do material transcrito, procedeu-se a identificação de palavras e conjuntos de palavras que tivessem sentido para a pesquisa, assim como na classificação em categorias ou temas que tinham semelhança entre si, sendo essa análise do tipo temática. As falas das entrevistadas foram, assim, interpretadas à luz do referencial teórico, agrupando os conteúdos que emergiram destas, em categorias.

Segundo Bardin (2016, p. 145), a análise qualitativa “corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável a índices não previstos, ou a evolução das hipóteses”. A categorização dos dados foi agrupada nas seguintes categorias temáticas: questões de gênero no processo de ascensão profissional; principais obstáculos enfrentados no ambiente de trabalho; e, estratégias para contornar as questões de gênero.

4. Análise e Discussão dos Dados

Nesta parte do estudo, encontram-se as análises e discussão dos conteúdos que emergiram das entrevistas, realizadas com quatro mulheres que ocupam cargos estratégicos, em Palmas - TO. Dado o fato de haver poucas mulheres em cargos estratégicos, e Palmas, capital do Tocantins, ainda ter uma população de 299.127 (IBGE, 2019), o que torna possível a identificação das entrevistadas, pela visibilidade do cargo que ocupam, as mesmas foram caracterizadas como E1, E2, E3 e E4. Ademais, foram suprimidas as falas que identificavam o local de trabalho e o cargo ocupado por estas.

Em relação aos dados demográficos das entrevistadas, essas têm entre 35 e 45 anos de idade; sendo três casadas e uma divorciada. Em relação a possuir filhos, três entrevistadas comentaram que possuem filhos e que, estes têm entre 8 a 20 anos. Uma das entrevistadas comentou que não possui filhos. Sobre a formação escolar das entrevistadas evidenciou-se que, todas possuem um alto nível educacional, com pós-graduação.

A partir das entrevistas realizadas, surgiram três categorias temáticas, que são apresentadas, analisadas e discutidas em sub-itens, sendo: questões de gênero no processo de ascensão profissional; principais obstáculos enfrentados no ambiente de trabalho; e, estratégias para contornar as questões de gênero.

4.1 Questões de gênero no processo de ascensão profissional

De acordo com Lima (2013), mulheres experimentam obstáculos caracterizados como discriminatórios desde o momento em que se candidatam à entrada no mercado de trabalho. A respeito da trajetória profissional, as entrevistadas comentaram que não participaram de processo de recrutamento e seleção com características discriminatórias. Porém, cabe mencionar que, a prática discriminatória pode manifestar-se de maneira sutil, sendo muitas vezes despercebida pelas candidatas no processo de recrutamento e seleção, não as reconhecendo (Secretaria de Inspeção do Trabalho - SIT, 2018).

Sobre a trajetória profissional das entrevistadas, todas afirmaram que alcançaram cargo de liderança no nível estratégico relativamente há pouco tempo, pois antes estavam em nível gerencial. Uma delas afirmou que não tem dois anos que ocupa cargo estratégico, as demais relataram que estão no cargo há pouco mais que dois anos.

Quando questionadas se perceberam dificuldades no processo de ascensão profissional, a entrevistada do âmbito privado disse que, “ao analisarem meu perfil, viram meus resultados e eu fui sendo promovida” (E2). Destacando que em todas as vezes que foi promovida, houve uma unanimidade do Conselho de Administração da empresa. Relatou ter sido “normal, baseado em meritocracia, resultados” (E2). Por estarem inseridas em organizações de âmbito público, a E1 e E3 participaram tanto de indicação para ocupar cargos de níveis hierárquicos quanto de processos eleitorais. A entrevistada E3 acrescentou que, a progressão da carreira dela “foi um reconhecimento do meu trabalho prestado”.

Em estudo sobre os efeitos da meritocracia em relação à discriminação de gênero, Castilla e Stephen (2010), descreveram a capacidade de a palavra meritocracia ser utilizada de forma arbitrária nas organizações. Estudos de Hryniewicz e Vianna (2018), afirmam que muitas mulheres relacionam a ascensão profissional a questão de meritocracia, afirmando que as mulheres são tão competentes quanto os homens e capazes de chegar aos cargos de liderança, ignorando as diferenças existentes entre os gêneros.

Sobre as dificuldades percebidas já na ascensão profissional, ou seja, na ocupação de cargos estratégicos, as entrevistadas E1 e E3 relataram ter vivenciado a questão do *maninterrupcion*, situação que ocorre quando os locais de trabalho são dominados por homens,

e as mulheres muitas vezes lutam para falar e, quando falam, são prontamente interrompidas (Bennett, 2016). Como pode-se perceber nas verbalizações a seguir:

“[...] eu chegava a fazer reuniões com a categoria e a presença massiva era de homem, a tendência deles era querer me desestabilizar. [...] Em uma reunião estratégica, às vezes você está falando um assunto e entra um homem, te interrompendo com um assunto nada a ver, às vezes, você mal terminou de falar e um homem solta uma piadinha para fazer os outros rirem e tirar o foco. Não rir de você, mas tirar o foco do que você estava falando” (E3).

Sobre a situação de ser interrompida, a E3 relatou que “eles me interrompiam até que chegava um ponto que eu pensava ‘eu não vou mais falar com esse pessoal, eu simplesmente não consigo!’”. A E1 relatou que chegava a mudar o tom de voz como uma estratégia para contornar a situação, verbalizando: “Eu tive que bater a mão na mesa e falar bem alto e dizer assim, ‘Olha, será que para eu falar eu vou ter que fazer sempre isso?’. Eu sentia a preponderância da voz masculina na mesa, entendeu?”.

Outra questão comentada pelas entrevistadas E1 e E3, relaciona-se ao viés da capacidade. Percebe-se que, a mulher ao assumir um cargo da alta hierarquia precisa provar sua competência o tempo inteiro por se deparar com muitas resistências provenientes do preconceito em relação ao fato de que os cargos da alta hierarquia serem predominantemente masculinos (Silva *et al.*, 2017; Lima, 2013).

“Entre em uma gestão que era genuinamente masculina, e eram homens e velhos, bem mais velhos do que eu, né? Eu tinha XX anos, sem experiência, tive que praticamente... [parou para refletir e responder], eu virei 3 meses dia e noite estudando. Para mostrar para aquelas pessoas que eu tinha capacidade. Então, eu ralei muito para ser aceita naquele grupo, para que as minhas decisões pudessem ser aceitas como decisões adequadas” (E1).

“Eu tinha que mostrar competência o tempo todo [...] Então assim, situações que eu percebia, do homem querer me questionar, querer duvidar da minha competência frente ao movimento e frente ao trabalho que a gente tava realizando ali” (E3).

Adicionalmente, cabe mencionar que E2 relatou que trabalha em uma empresa que as proprietárias são mulheres, pressupõe-se este o motivo de não ter vivenciado muitas dificuldades no processo de ascensão. Bem como a E4, relatou que não percebeu dificuldades neste processo.

4.2 Principais obstáculos enfrentados no ambiente de trabalho

Ao serem questionadas sobre diferenças salariais devido ao viés de gênero, as entrevistadas afirmaram que não experienciaram esse tipo de situação, nem mesmo ouviram falar de alguma situação semelhante nas empresas em que atuaram.

A E1 e a E3 comentaram que, apesar de terem construído sua carreira no âmbito público, no início da sua trajetória profissional trabalharam em empresas privadas e que, em nenhum dos âmbitos, público ou privado, perceberam que recebiam um salário diferente de um homem ocupando o mesmo cargo. Já a E2 e a E4 relataram que não tiveram experiências com o âmbito público e que, também não perceberam discriminação de gênero em relação à sua remuneração salarial, mesmo trabalhando em empresa privada.

Cabe mencionar que o fenômeno da diferença salarial entre homens e mulheres assume, hoje em dia, a natureza de discriminação indireta, o que sugere uma subjetividade, o torna tão difícil de perceber, identificar e corrigir (Teixeira, 2012), e que pode ocorrer em empresas privadas de forma não transparente, em função de um sigilo de confidencialidade (Castilla & Benard, 2010). Dentro do recorte organizacional público, a presença de diferença salarial baseada na discriminação de gênero não ocorre, ficando apenas configurado a diferença salarial baseada no recorte ocupacional, no qual homens ocupam majoritariamente cargos hierárquicos, e conseqüentemente, mais bem pagos (Vaz, 2013).

Como visto no referencial teórico, a configuração do assédio moral e sexual é uma experiência que pode ser vivenciada no ambiente de trabalho e as principais vítimas são as mulheres (Silva & Nakata, 2016). Nesta linha realizou-se questionamentos na entrevista, sobre os principais obstáculos enfrentados no ambiente de trabalho, com o intuito de identificar se já houve a vivência do assédio moral e sexual e quais as percepções das entrevistadas sobre as possíveis conseqüências desta prática no ambiente de trabalho.

Uma das entrevistadas afirmou ter sofrido assédio sexual e moral, além de relatar uma situação em que teve que lidar com o assédio sexual sofrido por uma prestadora de serviço do órgão. Na situação citada, a entrevistada comentou que a gerente de RH percebeu uma situação de assédio sexual sofrida por uma servidora, e foi conversar com ela, que ao saber do caso decidiu trocar a vítima de setor e fez a seguinte reflexão: “eu não sei se na Direção tivesse um homem, a Gerente de RH teria essa intimidade para falar uma situação dessa para um homem. E nem sei até que ponto, como o homem reagiria nisso” (E2). Segundo a entrevistada, “o homem não acredita nisso. O homem não acredita nessa questão da diversidade, de preconceito” (E2).

Outra entrevistada relatou ter ouvido muitas “cantadas e piadinhas machistas” (E4), no início de sua trajetória profissional. Relatando a experiência de ter viajado para encontros de trabalho, e que a mulher sente-se “no meio daquela multidão de desconhecidos e de novo, predominantemente masculino, aí sim, você sofria assédio”. Segundo a mesma:

“Quando você tá lá, longe de casa, longe das suas referências, no meio de pessoas desconhecidas e talvez eles pensam assim ‘nunca mais vou ver essa pessoa e a oportunidade que eu tenho é agora’, eles partem para o assédio. Eles te cantam abertamente, vulgarmente, a ponto de descobrir o seu contato e depois ficar ali, entrando em contato, ligando. Sugerindo marcar viagem, dizendo que paga tudo para você ir encontrar eles. Uma coisa assim, predatória” (E4).

Sobre a questão de o assédio influenciar de alguma maneira mulheres em não ascender profissionalmente, segundo a percepção das entrevistadas:

“Existem mulheres que são mais frágeis, existem mulheres que... [parou para pensar], enfim, às vezes o processo de educação, de formação não permitiu desenvolver essa característica de força, né? [...] Então eu acredito que para determinadas mulheres essa questão do assédio, ter medo de enfrentar isso, de fato, pode sim travar o seu crescimento profissional” (E1).

“Olha, eu não sei te dizer... eu acho esse assunto muito delicado. Assédio moral, assédio sexual. Talvez, não sei. Depende da mulher, depende do quanto ela se sente afetada com essas situações. Depende da vontade dela de crescer profissionalmente, mas acredito que o assédio não seja um fator influenciador que pode atrapalhar na carreira profissional de uma mulher, não sei” (E2).

Segundo Dutra *et al.* (2018), o assédio moral e sexual impõe consequências às vítimas pela agressão à saúde emocional. As exposições ao assédio acabam proporcionando decorrências não restritas à vítima, mas para o próprio ambiente organizacional (Vasconcelos, 2015). Quando questionadas se as entrevistadas atuam de alguma forma contra o combate ao assédio, todas negaram participação direta nestas questões.

Buscou-se identificar qual a percepção das entrevistas sobre a questão de oportunidades de carreira diferentes vivenciadas pelas mulheres e como isso poderia ser visto como empecilho. Segundo a E1, “[...] eu acredito que está associada a jornada tripla e quádrupla da mulher. Então assim, existe o machismo estrutural, onde a mulher que tem que cuidar do filho. Nessa direção, a mulher que já tem filho, provavelmente não vai almejar alcançar um cargo de nível hierárquico por não optar por abrir mão da vida pessoal”.

Já a E3 acredita que, “existe a rotina exaustiva de ocupar duplas ou triplas jornadas de trabalho, porque ela é profissional, dona de casa e mãe. Então ela tem todas essas atribuições, que pesa mais do que o homem”. Em contrapartida, a E2 afirma que “não acredita que exista isso, eu acredito que tudo seja questão de afinidade com o cargo e resultados para ocorrer a promoção”. A referida entrevistada ainda adiciona que, “a pessoa tem que ter objetivos e responsabilidade na vida para alcançar os mesmos”. Na mesma direção, a E4 relatou que “hoje em dia as mulheres vão para onde elas quiserem, elas são livres” e que, atribui o fato de não ter tantas mulheres em cargos estratégicos por falta de “objetividade e ambição profissional”.

Nota-se que a E2 e a E4 não reconhecem que exista oportunidade de carreiras diferentes entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, apesar de que, a literatura contemporânea sobre estudos de gênero no mercado de trabalho aponta o contrário (Lima, 2013; Santos *et al.*, 2014; Vaz, 2013).

A entrevistada E1 relatou uma visão sobre disparidade de gênero em cargos hierárquicos, com a seguinte percepção:

“[...] Tem hora que eu vejo uma dificuldade em como tratar isso dentro da organização. Talvez a gente tenha que entender a razão de a mulher não tá se colocando? Porque que ela não está se colocando? Afinal, são cargos eletivos. Então assim a oportunidade, a oportunidade foi dada”.

A respeito da mulher “não se colocar” para cargos hierárquicos, dados de estudos da Gino *et al.* (2015), apontam que as mulheres têm mais probabilidade do que os homens de se sentirem ansiosas sobre os sacrifícios ou trocas difíceis que teriam que fazer para alcançar seus objetivos. O que pode levá-las a abrir mão da ascensão profissional, por conta da maternidade e situação civil (Mendes & Garcia, 2019).

Outra verbalização traz uma perspectiva semelhante, mas com outra ótica:

“[...] o que mais atrapalha hoje o crescimento, ascensão da mulher, ainda é o machismo. Ainda é a questão da falta de respeito. Do homem olhar para a outra pessoa e não ver uma pessoa competente, independente do sexo. Eu acho que essa ainda é a maior dificuldade. Por isso existem menos mulheres em cargos hierárquicos” (E3).

Sobre o motivo das mulheres serem minoria em cargos estratégicos, a E4 não respondeu à pergunta, em um primeiro momento. No decorrer da entrevista, a mesma voltou à questão e relatou que “as mulheres não estão em cargos de liderança, às vezes porque elas mesmas se sabotam. Não percebem que têm potencial”.

Outro questionamento referiu-se a maternidade. A conciliação da maternidade com a ascensão profissional ser uma dificuldade na vida mulher, também foi alvo de discussão, onde as entrevistadas fizeram os seguintes comentários a respeito da temática:

“Pode atrapalhar. Eu acho que atrapalha sim. Ela pode até não atrapalhar a ela ascender, mas eu digo que ela vai ter que trabalhar cinco vezes mais, porque nós temos que trabalhar muito para sermos reconhecidas. Quando a mulher tem filhos, como ela tem que distribuir e dividir o tempo dela com a família e com os filhos, ela vai ter que trabalhar muito mais do que um homem” (E1).

“Eu acho que tudo é escolha e cada um faz as suas escolhas. Tem mulher que deixa de trabalhar, após a maternidade, pra poder ficar com os filhos. É uma opção de vida dela. E tem mulher que não quer ter filhos, não atrapalha de nenhuma forma a ascensão profissional” (E2).

“Eu acredito que a mulher que tem filho pequeno, e acabou de voltar da licença maternidade, nem é cogitada para receber um cargo de chefia, gerência ou direção. Nem a mulher que está grávida, pois ela vai sair para licença maternidade. Agora se a mulher já tem filhos maiores, já não são tão dependentes, não acredito que seja uma dificuldade. Só se for uma questão de machismo mesmo” (E3).

Percebe-se noções distintas sobre a questão. Vale ressaltar que a necessidade de conciliação entre trabalho, família e cuidado com os filhos, podem ocasionar conflito e sentimento de culpa devido a ausência do lar e terceirização de serviços domésticos e tarefas maternas (Loureiro *et al.*, 2012; Mendes & Garcia, 2019).

De acordo com Oliveira *et al.* (2013), a existência de uma desigual distribuição das demandas familiares, tal como a maternidade, pode prejudicar as mulheres profissionalmente. Ainda segundo as referidas autoras, fatores como a entrada da mulher no mercado de trabalho, maior nível de escolaridade e métodos contraceptivos influenciam na decisão em tornar-se mãe. A E1 afirmou que optou em não ter filhos. A referida entrevistada discorreu sobre o assunto, associando ao sentimento, que segundo Beltrame & Donelli (2012), ocorre quando a mulher tem a carreira profissional supervalorizada e sente medo de estar em falta na vida do filho, tendo que terceirizar os cuidados com a criança.

Já a E2, relatou ter uma visão diferente, dizendo que não vê problema na conciliação, pois "olha, eu sou casada, tenho filho, faço triatlo. Ainda trabalho e viajo muito, porque eu respondo por aqui e por mais duas cidades". Também verbalizou que os cuidados do filho são compartilhados com terceiros, creche e babás. Cabe mencionar que uma das entrevistadas reconheceu que, antigamente não eram todas as mulheres que tinham condições financeiras para compartilhar os cuidados, mas que isso está mudando, já que há uma crescente criação de creches para bebês e crianças. Outras duas entrevistadas também afirmam ser fundamental a questão da terceirização dos cuidados e ajuda do marido.

Somente uma entrevistada, que é divorciada, não atribuiu ajuda do marido. Nessa direção, a perspectiva apresentada foi de que o matrimônio que era uma dificuldade na sua ascensão profissional, pois “quando eu era casada, eu não conseguia viajar, mudar de cidade, por exemplo. Eu tava presa aos objetivos dele. E no dia que eu me separei, eu fiquei livre” (E4). Segundo estudos de Secco e Lucas (2015), sobre a vida amorosa de mulheres financeiramente independentes, a ascensão da mulher ao mercado no mercado de trabalho contribuiu com o aumento de sua independência e concomitantemente, influenciou em seus relacionamentos, pois estes passaram a serem considerados uma opção e não uma obrigação da sociedade patriarcal.

4.3 Estratégias para contornar as questões de gênero

Como apresentado na literatura e em outras pesquisas (Ferreira, 2019; Lima, 2016; Rissardi & Schaffrath, 2014), o reconhecimento das discriminações de gênero e dos obstáculos do “labirinto de cristal” amplia a chance de enfrentá-los e contorná-los, utilizando-se de estratégias. Nesta perspectiva, sugeriu-se, as entrevistadas, uma reflexão sobre atitudes e ações que foram determinantes para o seu crescimento profissional, diante das suas perspectivas pessoais. A E1 descreveu que:

“Eu sou Sonhadora [...] Então eu uso da seguinte estratégia. Sai da frente que eu chego lá. É assim e, então o que me alimenta e o que, de repente, não me adoce, eu não fico deprimida, não perco meu sono é porque eu acredito”.

“Outra estratégia é: a gente não tem vários sentidos? Tem o sentido da fala, o sentido da audição, da visão e do tato. Esquece tudo isso. [...] É o ‘*Birdbox*’ [utilizando-se de uma metáfora para explicar seu pensamento], por que que aquela mulher coloca a fenda nos olhos? Porque ela não quer ver aquilo que tá acontecendo. Então tem determinadas coisas que, nós que estamos em cargos de direção, a gente não pode ver, para não se contaminar. [...] Tem hora que eu vejo e não ouço. Tem hora que eu vejo mas nem ouço e nem falo. E, é assim que a gente vai lidando” (E1).

Para contornar possíveis configurações de discriminação e preconceito, a entrevistada opta por ignorar atitudes, consideradas por ela mesma, prejudiciais no ambiente de trabalho.

Segundo a E2, “Eu tenho algumas mulheres que me inspiram. E eu penso nelas até mesmo, como uma estratégia para influenciar no meu crescimento profissional”, citando a própria diretora geral da empresa em que trabalha; a Luiza, da Magazine; e, a Rainha Elizabeth, da Inglaterra. A entrevistada utiliza-se de inspirações de mulheres para alcançar seus objetivos em sua trajetória profissional.

Já a E3 relatou que, “eu sempre quis ser independente. [...] Talvez essa tenha sido minha estratégia, ter o desejo da independência. [...]”. Nesse sentido, atribui que, “eu acho que todos nós devemos buscar nossas realizações, as minhas eram as pessoais e profissionais. E tentar conciliar estas duas coisas, é difícil”. Percebe-se que a estratégia da entrevistada se refere ao equilíbrio entre as realizações que a mesma considera importantes.

“Eu faço *mentoring*, *coaching* e estou sempre atualizando. Eu gosto muito de estudar, então eu acho que essa é a minha estratégia. Ter conhecimento e saber que eu posso chegar onde eu quiser. Ter confiança também. Faço cursos profissionalizantes pelo menos 2 vezes por semanas, estou sempre aumentando meu currículo de qualificações”.

Nota-se que, a E3 associa a qualificação profissional como uma estratégia. Diante do contexto de desafios e obstáculos característicos do campo organizacional, “se a mulher não adotar determinadas estratégias, ela não avança (referindo a cargos hierárquicos estratégicos)” (E1). Nessa direção, as entrevistadas chamaram à atenção para o fator estratégico vinculado a traços de personalidade para busca da ascensão e desenvolvimento profissional.

Segundo a E1, ter “objetividade, racionalidade e pragmatismo” são as características que qualquer mulher que está em um cargo de nível estratégico deve ter. Já de acordo com a E2, “a pessoa tem que ter objetivos e responsabilidade na vida para alcançar os mesmos”. Enquanto que, a E3 e a E4 chamaram atenção para a qualificação profissional, como um fator estratégico para as mulheres, pois, “com a qualificação a chance de ela ascender é maior” (E3), ou seja, “o caminho é esse, se qualificar” (E3). A E4 enfatiza que, toda a possibilidade de

sucesso profissional de uma mulher está atrelada a constante qualificação profissional individual.

5. Considerações

As mulheres que almejam alcançar cargos hierárquicos experimentam não só o fenômeno teto de vidro (Steil, 1997), mas também percorrem um labirinto de cristal no ambiente de trabalho (Lima, 2013), metáforas contemporâneas que ilustram a complexidade de práticas discriminatórias existentes na trajetória de ascensão profissional.

Apesar das entrevistadas apresentarem perspectivas distintas sobre as questões de gênero, depreende-se que, há um reconhecimento destas questões associadas a discriminação, estereótipo e preconceito, entretanto, em níveis diferentes. De modo geral, percebeu-se um pensamento semelhante das entrevistadas do âmbito público, em relação a algumas questões, como por exemplo, ambas relataram o *manterruption* em reuniões de trabalho; e, comentaram serem constantemente questionadas sobre suas capacidades profissionais. Já nos relatos das respondentes do âmbito privado, houve uma concepção semelhante entre elas em relação a entenderem que a falta de “meritocracia” e “falta de interesse por questões de afinidade”, é que impedem mulheres a alcançar cargos estratégicos. Porém, essas, reconheceram que há mais homens em cargos de altos níveis hierárquicos, o que sugere configurar oportunidades desiguais de ascensão na hierarquia organizacional, entre homens e mulheres.

A questão do assédio sexual foi bastante comentada e foi identificada por três entrevistadas. O assédio moral foi percebido no relato de duas entrevistadas. Somente uma entrevistada afirmou não ter vivenciado assédio moral e sexual. Quando questionadas se a questão do assédio poderia afetar o psicológico da vítima, apenas uma das entrevistadas acredita que sim. Duas enfatizaram que a questão do assédio pode ser considerada um obstáculo para a ascensão profissional, “dependendo da mulher”. Uma das entrevistadas afirmou que a questão do assédio pode contribuir para que a mulher abandone a empresa em que trabalha, afetando a sua carreira.

Sobre as estratégias para contornar as questões de gênero e o labirinto de cristal, as entrevistadas afirmam terem métodos pessoais, como ferramentas para mantê-las engajadas com a ascensão profissional e contornar os obstáculos existentes nas relações de gênero no ambiente de trabalho. Além de priorizar a conciliação das suas realizações pessoais e profissionais, baseadas na necessidade de alcançar seus objetivos. Sendo que, todas estas disseram que se mantêm atualizadas e constantemente buscam por qualificações para incrementar o seu potencial.

Deduz-se, pelos resultados apresentados, que a configuração da discriminação de gênero por meio do fenômeno do *manterruption* é um dos fatores que influenciam na desigualdade de gênero, ocorrendo em reuniões com a composição majoritariamente masculina no ambiente de trabalho. Outra questão apresentada, foi que por serem mulheres, elas têm que demonstrar mais comprometimento, sendo constantemente testadas sobre suas capacidades profissionais; além das questões de assédio moral e sexual, que a maioria das entrevistadas mencionou já ter vivido ou ter percebido em relação a outras mulheres. Cabe ressaltar que, a questão da diferença salarial por gênero, tão apontada pela literatura e apresentada em dados estatísticos (ETHOS, 2016; Almeida, 2017), não foi percebida na trajetória profissional das entrevistadas, não sendo assim, compreendida por elas como discrepantes.

Diante dos dados levantados nesta pesquisa, acredita-se que a contribuição deste estudo está em, principalmente, trazer a percepção de mulheres em cargos estratégicos sobre suas vivências em relação às questões de gênero para ascensão profissional. Contribuindo para dar visibilidade a este fenômeno e fomentando discussões para diminuir as desigualdades de gênero, ainda presente no cenário brasileiro (Mota-Santos *et al.*, 2014).

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato da pesquisa ter sido realizada em um único contexto geográfico, a cidade de Palmas-TO. Quanto ao número de mulheres que participaram da pesquisa – quatro, tal fato pode ser considerado uma limitação, pois com um número maior de entrevistadas outras questões de gênero podem ser identificadas e comparadas à literatura. Ademais, por todas as entrevistadas terem afirmado que estão a pouco tempo em cargos estratégicos, pode haver ainda uma certa limitação em perceber o que pode estar por traz do discurso da meritocracia, inclusive, reproduzindo práticas e falas que reproduzem as desigualdades de gênero. Assim, sugere-se trabalhos futuros, com a realização de estudos com mais entrevistadas, abrangendo mais percepções de mulheres em cargos hierárquicos estratégicos, inclusive de outras localidades e com mais tempo de gestão neste nível hierárquico.

REFERÊNCIAS

- Abouzahr, K., Krentz, M., Harthorne, J. (2018, June 06). Why Women-Owned Startups Are a Better Bet. Boston Consulting Group – BCG. <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet>
- Abreu, M. A. A., & Meirelles, R. L. (2012). *Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)*. Texto para discussão 1797. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, IPEA. Doc. em pdf https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1797.pdf
- Almeida, C. (2017, setembro 05). Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas. *Caderno Globo Economia*. https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908?fbclid=IwAR22ePrJvnBgIEDNGQ0u7ZjExdVg2xex9hwgh2ikX_NQHonUSSXUNNIoabQ
- Andrade, L. F. S., Macedo, A. S., Oliveira, M. L. S. (2014). A produção científica em gênero no Brasil: um panorama dos grupos de pesquisa de administração. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 15(6), 48-75. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p48-75>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Beltrame, G. R., & Donelli, T. M. S. (2012, dezembro) Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, (38-39), 206-217.
- Bennett, J. (2016). *Feminist fight club: A survival manual for a sexist workplace*. Penguin UK. Doc. em pdf. <https://www.feministfightclub.com/the-book>
- Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. O., Souza, N. L. (2013). Mulheres, trabalho e administração. *Revista Interdisciplinar de gestão social*, 2(2), 161-191. <http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i2.9875>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676. <https://doi.org/10.2189%2Fasqu.2010.55.4.543>
- Creswell, J. W. (2010) *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.

- Dambrin, C., & Lambert, C. (2010). Who is She and who are We?: A Critical Essay on Reflexivity in Research Into the Rarity of Women Executives in Accountancy. *HEC School of Management, Paris. Doc. em pdf.* <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1005.4496&rep=rep1&type=pdf>
- Dias, N. N., Santos, M. F., Pacheco, L. S. (2018). Empoderamento, Liderança e Mulher nos processos de trabalho. *Anais do XXI SEMEAD – Seminários de Administração*, São Paulo, Brasil.
- Dutra, M. R. S., SILVA, A.C., Finelli, S. C. (2018) Assédio Sexual no Ambiente de Trabalho: Uma análise da percepção de participantes de um grupo temático de uma rede social quanto aos métodos preventivos adotados pelas empresas. *Anais do XXI SEMEAD Seminários em Administração*, São Paulo, Brasil.
- Ferreira, E. R. (2016) *Gestão da diversidade em organizações contemporâneas* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Rondônia, Curso de Ciências Contábeis, Cacoal, RO, Brasil.
- Ferreira, L. (2019) *Mulheres na Liderança: Obstáculos de Gênero nas Empresas e Estratégias de Superação*. Editora. Red Tapioca.
- Fleury, M. T. L. (2000) Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 40(3), 18-25.
- Gino, F., Wilmut, C., Brooks, A. (2015). Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(40), 12354-12359. <https://doi.org/10.1073/pnas.1502567112>
- Gonçalves, E., Espejo, M. M. S. B., Altoé, S. M. L., Voese, S. B. (2016) Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 95-112. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i1.30050>
- Grant Thornton (2016, março 09). *Número de mulheres em cargo de liderança tem ligeira alta no Brasil.* <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2016/>
- Hryniewicz, L.G.C., & Vianna, M.A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPÉ*, 16(3), 331-344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019). *Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Estimativas da população residente com data de referência 1º de julho de 2019.* Brasil <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=o-que-e>
- _____(2000). *Censo demográfico 2000: características da população e dos domicílios.* Brasil <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9663-censo-demografico-2000.html?edicao=9771&t=publicacoes>
- Instituto ETHOS (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.* Doc. em pdf <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>

- Liberato, T. F. &, Andrade, T. H. N. (2018). Relações de gênero e inovação: atuação de mulheres nos NITs paulistas. *Revista Estudos Feministas*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2018v26n241763>.
- Lima, B.S. (2013). O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. *Revista Estudos Feministas*, 21(3), 883-903. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2013000300007>
- Lima, L. C., & Lucas, A. C (2012). Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos. *Anais do VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO*, Curitiba, PR, Brasil
- Loureiro, C. M. P., Costa, I.S. A., Freitas, J. A. S. B. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 130-144. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>
- Marques, T., & Ferreira, C. M (2015). Mulheres na gestão de topo: a problemática do gap de gênero e salarial. *Iberoamerican Journal of Strategic Management - IJSM*, 14(1), 43-59. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36337/mulheres-na-gestao-de-topo--a-problematica-do-gap-de-genero-e-salarial/i/pt-br>
- Ministério Público do Trabalho – MPT (2017). *Assédio Sexual no Trabalho: Perguntas e Respostas*. <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/ouvidoria-mpf/publicacoes-1/perguntas-e-respostas-assedio-moral>
- Mendes, A. P., & Garcia, C. C. (2019). O “labirinto de cristal”: mulheres e carreira nas organizações contemporâneas. In: Camilo, J. et al (Orgs.) *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. (Cap. 7. pp 95-110). São Paulo, SP: Editora Senac.
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., Carvalho-Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75.
- Monteiro, R., Freitas, V., Daniel, F. (2018). Condições de trabalho num universo profissional feminizado. *Revista Estudos Feministas*, 26(2), 1-19. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2018v26n234529>
- Mor Barak, M. (2011). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. 2a ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ONU Mulheres Brasil (2017). *Conferências Mundiais da Mulher*. <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/conferencias/>
- Organização Internacional do Trabalho – OIT (2010). *Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios*. Brasília, DF, Brasil. Doc. em pdf http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_229333.pdf
- Oliveira, D. R., Rocha, D. S., Colissi, J. C., Sifuentes, M. (2013). A mulher contemporânea e a maternidade tardia. *Anais da VII Mostra de Iniciação Científica do CESUCA*, 7, 1-12. <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/512>
- Rissardi, V. F., & Schaffrath, E. (2014). Mercado de trabalho: desigualdades de gênero e enfrentamento ao conflito. *Unoesc & Ciência - ACSA*, 5(2), 87-194. <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/5001>

- Rocha-Coutinho, M. L., & Coutinho, R. R. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, 16(1), 61-79.
- Santos, J. C. S. (2014). *Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia* (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Repositório institucional da UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/86090>
- Scott, J. C. (1990). *Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts*. Yale University Press. https://libcom.org/files/scott_dominationandresistance.pdf
- Secoo, M. L., & Lucas, M. G. (2015). A vida amorosa de mulheres financeiramente independentes. *Pensando famílias*, 19(1), 61-76.
- Silva, C. R. R., Carvalho, P. M., Silva, E. L. (2017, fevereiro). Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade – REGS*, 7(25), 1-12.
- Silva, V. V., & Nakata, L. E. (2016). Da deterioração das relações à escolha pela permanência: O assédio moral no trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 206-214. <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29359>
- Simões, A. P. A., & Mello, K. A. (2016). A discriminação de gênero no ambiente de trabalho: particularidades e efeitos do assédio moral contra as mulheres. *Anais do XIII Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea*, 1-16.
- Secretaria de Inspeção do Trabalho – SIT (2018). *Discriminação: Perguntas e Respostas sobre Discriminação no Trabalho*. Ministério do Trabalho, Brasília, DF, Brasil. Doc em pdf. https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/manuais/Discriminacao_no_Trabalho.pdf
- Soboll, L. & Horst, A. C. (2015). O assédio moral como estratégia de gerenciamento: solicitações da forma atual de gestão. In: Silveira, M. A. et al. (Orgs.) *Inovação para Desenvolvimento de Organizações Sustentáveis - Trabalho, fatores Psicossociais e Ambiente Saudável* (Cap. 10, pp 183-199). Campinas, SP: Centro de Tecnologia da Informação.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, 32(3), 62-69. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro/i/pt-br>
- Teixeira, M. S. (2012). Perfil da Mulher no Mercado de Trabalho. *Revista de Psicologia*, 6(17), 95-123. <https://doi.org/10.14295/online.v6i17.195>
- Vasconcelos, Y. L. (2015). Assédio moral nos ambientes corporativos. *Cadernos EBAPE*, 13(4), p. 821-851. <https://doi.org/10.1590/1679-395141446>
- Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, 22(3), 765-790.
- World Economic Forum (2017). The global gender gap report. Doc. em pdf http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf
- Zauli, A. et al. (2013). *Reflexos sobre diversidade e gênero*. Brasília: Edições Câmara.