

**DO TETO DE VIDRO AO PENHASCO DE VIDRO: AS BARREIRAS INVISÍVEIS E CONTÍNUAS NA LIDERANÇA FEMININA**

**MARIANA ROSA DA SILVA ALVES**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO (UNASP)

**FABIO VINICIUS DE MACEDO BERGAMO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO (UNASP)

# Do Teto de Vidro ao Penhasco de Vidro: as barreiras invisíveis e contínuas na liderança feminina

## 1. Introdução

O papel histórico das mulheres como responsáveis por zelar pela família, manutenção dos afazeres domésticos e educação dos filhos, é um estereótipo enraizado por uma sociedade patriarcal onde os homens são os provedores de recursos financeiros, predominam as funções de liderança política e no âmbito familiar, possui o domínio sobre as mulheres e crianças. O IBGE (2016), em sua Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), revelou que as mulheres dedicam 20,9 horas semanais na jornada doméstica, enquanto os homens gastam apenas 11,1 horas, sendo este um fator para ascensão e reforço do imaginário social construído acerca do homem como líder natural.

Apesar disso, as conquistas profissionais das mulheres ao longo das décadas são reconhecidas. No entanto, segundo Allen (2018), as mulheres estudam e se formam em maior número que os homens, mas, ainda deixam as funções técnicas a cargo dos homens. No Brasil, apenas 4,5% de diretores de empresas são mulheres, um percentual abaixo da média de países desenvolvidos economicamente, que ainda assim se restringem a 7,2% (GMI RATINGS, 2012).

Afirmações como estas reforçam que para além da construção histórica de cargos para homens e cargos para mulheres, essas mulheres continuam esbarrando no *Glass Ceiling*, conceito que se popularizou nos anos 80 sendo definido como barreiras invisíveis que impedem as mulheres e outras minorias de alcançar níveis superiores nas organizações, ou seja, preconceitos contra mulheres que resultam em atitudes e comportamentos sexistas enraizados na cultura organizacional (ALLEN, 2018).

Este conceito foi anteriormente estudado por dois jornalistas do *Wall Street Journal*, através de uma pesquisa investigativa sobre a ascensão feminina dentro das organizações americanas. A pesquisa apontou que o número de mulheres na base da pirâmide organizacional era grande, porém, escassa em seu topo. Logo, confirmou-se a existência desta barreira invisível (HYMOWTY E SCHELLHARDT, *apud* WSJ, 2019).

No cenário nacional, este panorama também é perceptível. Em 2016, o Brasil ocupou o 85º lugar no índice de desigualdade de gênero (IDG) em uma escala comparativa de 159 países (BBC BRASIL, 2016). Estes fatos podem trazer à tona questionamentos sobre a postura das empresas que ainda hoje, não dispõem de instrumentos sociais para que as mulheres possam ultrapassar as barreiras da falta de oportunidades que romperiam seus tetos de vidro.

Quando esta barreira é ultrapassada, existe outro obstáculo além dos fatores já conhecidos? Sim, o *Glass Cliff*. Traduzido ao português, o conceito se define como um 'Penhasco de Vidro' na carreira das mulheres, onde ela é lançada a um cargo de liderança quando a organização já se encontra em um momento de crise e tem o papel de ser uma líder não tradicional, a fim de remeter a imagem da organização à inovação e ter um efeito salvador (RYAN E HASLAM, 2007).

Os autores apontam que nas situações onde ocorre o *Glass Cliff*, as chances de fracassos são maiores. Basta um passo errado para que a mulher receba a culpa pela falha e que os homens podem recusar posições de liderança nessas situações,

deixando o espaço para que mais mulheres sejam atiradas aos penhascos das organizações.

No mundo corporativo a tradição histórica é da inserção de líderes do gênero masculino. É um ideal enraizado na sociedade de forma geral (EAGLY E CARLI, 2007) que reforça e aumenta os obstáculos para as mulheres, porém, seriam estes obstáculos uma carga que a mulher carrega por sua vontade ou simplesmente foi imposta a ela por um sistema patriarcal? Este sistema, responsável por inserir na postura profissional da mulher o medo de se expor aos riscos, de pedir melhorias nas condições de trabalho, salários e ainda a falta de confiança em relação a sua competência.

Portanto, a presente pesquisa tem como objetivo entender como o Penhasco de Vidro interfere na carreira de líderes femininas e buscará proporcionar informações sobre as reais experiências de líderes femininas que reforçarão a importância de abordar o assunto, questionarem a necessidade de mudanças comportamentais do meio corporativo, além de promover o debate e conscientizar as pessoas que o espaço profissional deve ser igualitário e fornecedor de oportunidades, sem levar o fator do gênero como foco, pois, os obstáculos apresentados, entre outros tantos fatores, estimulam preconceitos com relação à mulher líder.

Neste estudo os temas foram divididos em sessões, iniciando com cultura organizacional e o machismo; sendo seguido por conceitos e definições de Glass Ceiling (Teto de Vidro) e Glass Cliff (Penhasco de Vidro). Na realização da pesquisa de campo, foram feitas entrevistas em profundidade com profissionais que exerceram cargos de liderança, visando analisar suas experiências pessoais e a correlação com os conceitos apresentados.

## **2. Referencial Teórico**

Federici (2017) aponta que ao longo da Idade Média na Europa a mulher ocupou posição central na economia, tendo em vista seu importante papel na dinâmica da agricultura de moldes familiares que supria as necessidades alimentares da comunidade. Foi apenas com a revolução industrial e a forte influência da igreja católica e do recém instalado modo de produção capitalista que a divisão sexual do trabalho relegou às mulheres o papel marginalizado de reprodutoras e gestoras do lar.

O cenário sofre seu primeiro revés quando muito da força de trabalho feminino foi demandada a fim de substituir os homens que eram enviados a I e II Guerras Mundiais nos seus postos de trabalho, nos negócios da família ou assumir o papel de provedoras do sustento familiar quando se tornavam viúvas (SCHWEITZER, 1980). Após este período de guerras e crises econômicas, as mulheres foram forçadas a retornar as suas tarefas domésticas e familiares, reforçando a ideia de que a mulher tem um papel secundário no ambiente de trabalho, servindo apenas como substitutas do homem (ABRAMO, 2007).

De acordo com Teles (2017, p.49), “A mulher operária, duplamente explorada por trabalhar na fábrica e no lar, tinha sempre os salários mais baixos e as jornadas de trabalho maiores” jogando luz no problema que ainda hoje permeia discussões, a aceitação e valorização igualitária da força de trabalho feminina. A partir da década de 70, algumas mulheres passam a conquistar melhores oportunidades de trabalho. A mulher, vista como dona de casa e pilar afetivo do lar passava a assumir o papel

de provedora de recursos financeiros, assim como os homens, (CASTELLS, 1999). Este fenômeno, central no presente trabalho, perpassa por temas como a presença do machismo na cultura organizacional, que será discutido na próxima seção.

## **2.1.Cultura Organizacional e o Machismo**

Robbins (2012, p.501), afirma que a cultura organizacional pode ser definida como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” Quando este conceito é introduzido no plano da organização e de seus grupos internos, nota-se claramente como a cultura organizacional é criada, moldada e manipulada, fornecendo as diretrizes comportamentais que precisam ser obedecidas por todos (SHEIN, 2009).

O machismo está associado a um forte senso de orgulho masculino, segundo Drumontt (1980), é um sistema ideológico que oferece modelos de identidade, tanto para homens quanto para mulheres. Para o autor, desde criança, o menino e a menina entram em determinadas relações, que independem de suas vontades, e que formam suas consciências: por exemplo, o sentimento de superioridade do garoto pelo simples fato de ser macho e em contraposição o de inferioridade da menina. (DRUMONTT, 1980, p. 81). Esta perspectiva alcançou as mais variadas esferas da sociedade, incluindo também, a esfera organizacional, que passou a interpretar o homem como o ser bem-sucedido nas relações de negócios e de liderança (AALTIO-MARJOSOLA, 1994).

A relação entre cultura organizacional e o machismo é tema de longos e exaustivos debates. Há quem defenda que o problema não existe mais e que as mulheres são igualmente respeitadas nos ambientes profissionais, porém, a realidade do dia a dia da mulher trabalhadora é diferente e mesmo com vários anos de constante luta feminina, ainda hoje, ouve-se relatos sobre experiências negativas e discriminatórias, como, salários desiguais, assédio moral, físico e maiores dificuldades para ascensão de carreira (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018).

Mesmo com o amadurecimento da sociedade no tema, e o espaço se abrindo para a presença feminina dentro das organizações, assume-se que ainda é pequena. Para Lämsä e Sintonen (2001), há mecanismos subjetivos, ligados ao cenário social que tem o machismo como variável presente, que causam práticas discriminatórias que não só tornam as líderes mulheres invisíveis, como também impedem certa progressão das mesmas na carreira gerencial. Este cenário, que ainda vem fomentando situações que minimizam a importância da mulher no espaço corporativo ganhou corpo e um entendimento maior da academia e da prática gerencial.

Surge então, o termo *Glass Ceiling*, ou teto de vidro, que ilustra tal contexto. Este será o tema da próxima seção deste estudo.

## **2.2. Glass Ceiling: Conceitos e Definições**

O fenômeno *Glass Ceiling* não é recente, tendo inclusive se popularizado nos anos 80. Segundo Rocha (2006, p. 102) “Por ‘teto de vidro’ queremos significar as barreiras artificiais invisíveis que bloqueiam as mulheres aos cargos executivos seniores”. Ou seja, se considera que há um teto de certa forma invisível que não permite a mulher galgar espaços mais altos na carreira corporativa. Este teto

invisível tem esta perspectiva, pois as questões culturais, mencionadas na seção anterior criam as tais barreiras.

Lämsa e Sintonen (2001) indicam que muito destas perspectivas culturais que criaram o contexto de *Glass Ceiling* vem da crença de que o homem é mais ambicioso, ganancioso e competitivo, ao contrário das mulheres que são menos orientadas por estas perspectivas. No entanto, as autoras indicam que há literatura que mostra mulheres como tão ou mais focada em resultados quanto os homens, quando o assunto é liderança executiva e corporativa, tendo uma falha no entendimento e aplicação das teorias de socialização com base em gênero, pois elas não se adequam a contextos como o corporativo. Fica claro que este imaginário é calcado única e exclusivamente em narrativas sistematicamente reproduzidas ao longo de séculos de história patriarcal.

Hoje mulheres têm forte atuação no mercado de trabalho, estudam e se formam em maior número (ALLEN, 2018). Ainda assim, enfrentam obstáculos e preconceitos aos quais os homens não são submetidos, como Badinter (2005) afirma, indicando que as mulheres são em número maior do que os homens quando se fala em desemprego, o que reforça a existência destas barreiras.

Desde que surgiu o tema, em meados dos anos 80, a pesquisa científica na área vem se interessando muito pelo fenômeno. O que pode ser visto na diversidade de trabalhos científicos relevantes na literatura especializada. Como por exemplo, os trabalhos de Davidson e Cooper (1992), Bass e Avolio (1994), Meyerson e Fletcher (2000), Lämsa e Sintonen (2001), Adams e Funk (2012) e Glass e Cook (2016), demonstram que este é um tema que não se esgota em sua importância.

### **2.3.Glass Cliff: Uma nova abordagem**

Quando o termo ‘teto de vidro’ começou a ganhar importância nas discussões sobre feminismo, carreira e liderança, outro fenômeno surgia para tornar ainda mais longa e difícil a jornada da mulher no espaço organizacional. Michelle Ryan e Alex Haslam, professores de psicologia, cunharam o termo *Glass Cliff* ou ‘penhasco de vidro’, situação em que a mulher é lançada em uma posição de liderança quando o cenário na organização é de declínio ou crise, de forma que o resultado de fracasso recairá automaticamente sobre a líder em questão. A mulher é usada para obter-se um ‘efeito salvador’ (RYAN E HASLAM, 2005) e, diferente do *Glass Ceiling*, o *Glass Cliff* é a promoção da mulher para um espaço de alto ou altíssimo risco. De fato, Ryan e Haslam (2005; 2007) vão além, dizendo que o espaço dado às mulheres executivas neste processo não só tem um risco alto, mas é essencialmente precário.

O pré-conceito enraizado acerca do estilo de liderança feminina pode ser um fator que reforça a existência do ‘penhasco de vidro’. Para as mulheres, há uma maior prioridade atribuída à forma e harmonia (o estético), à preocupação com as pessoas (o social), à unidade e espiritualidade (a religião). Como um grupo, as mulheres tendem a mostrar maior interesse e preocupação pela beleza e expressão criativa, a ser motivadas pelo desejo de ajudar e se importar com os outros, e ser guiadas pelo idealismo (LODEN, 1988).

Ao longo dos anos algumas mulheres têm rompido barreiras e alcançado posições hierárquicas mais altas, as organizações sentem-se pressionadas para dar espaço a um maior número de mulheres nos cargos mais altos, porém, nota-se que grande parte dessas mulheres, assume estes cargos em que líderes masculinos já passavam por dificuldades de gestão. Tal cenário, dentro de um contexto de *Glass*

*Cliff*, parece ensejar que muitas destas mulheres alcançam tais vagas apenas para que suas possíveis incompetências transpareçam e, portanto, seja provada sua incapacidade para ali estar.

Para entender melhor o fenômeno do *Glass Cliff*, Ryan e Haslam (2007) indicam algumas causas, baseadas em processos psicológicos e realidades sócio-estruturais da sociedade como um todo e da cultura organizacional onde as mulheres estão inseridas. São elas:

- **Sexismo hostil e benevolente:** as mulheres são nomeadas para liderança precárias posições simplesmente porque homens ou mulheres sexistas que reproduzem ou estão em conformidade com as normas de uma cultura masculina sexista. No entanto, não apenas o machismo puro e simples faz com que haja uma cultura de *Glass Cliff*, mas também há uma falsa benevolência, onde a posição ruim e desafiadora é vendida como um desafio e quando a mulher o aceita recebe recompensas.
- **Dinâmica de Grupos e Favorecimento entre Grupos:** o *Glass Cliff* mostra que claramente os tomadores de decisão são essencialmente homens em posição privilegiada, o que indica um favorecimento para que cargos melhores fiquem com membros deste mesmo grupo. Os cargos confortáveis e mais atraentes são repartidos entre os homens. Os cargos ruins são preferencialmente oferecidos às mulheres, pois, segundo Ryan e Haslam (2007), os tomadores de decisão às vezes veem como facilmente dispensáveis e com maior potencial para bodes-expiatórios se algo der errado.
- **Qualidade Percebida das Opções de Liderança:** Para os tomadores de decisão, homens parecem melhor preparados para cargos de liderança e tem melhores resultados, apenas por serem homens. E que as mulheres são mais propensas a falhas baseadas em seus aspectos femininos.
- **Mudança de Sinalização:** Colocar uma mulher em posição de *Glass Cliff* pode ser interessante pelo fato de demonstrar que a organização é moderna e não afeita a uma perspectiva social machista. Isto atrairá uma atenção favorável à imagem da organização. Além disso, Ryan e Haslam (2007) indicam que tal promoção pode ser vista como um recurso valioso ao mostrar ao público (interno inclusive) como a organização é vanguardista neste aspecto. Para os autores, isso deixa transparecer que a mulher não tem preparo técnico para o cargo e, se algo acontecer de errado, ela pode ser descartada mais facilmente.

Os quatro itens propostos por Ryan e Haslam (2007) como causas do *Glass Cliff* nas organizações serão utilizados nesta pesquisa como framework teórico de operacionalização da ida ao campo, que tem como objeto central gestoras da cidade de São Paulo.

### 3. Metodologia

A presente pesquisa tem natureza exploratória e abordagem qualitativa, que será embasada em uma pesquisa de campo por meio de entrevista em profundidade, utilizando um roteiro semi-estruturado, possibilitando ao entrevistado, discorrer abertamente sobre o tema.

Para extrair os relatos em sua total originalidade, foi escolhido o método de pesquisa de campo, que de acordo com Santos (2004) é aquela que recolhe dados *in natura*, como percebidos pelo pesquisador. As pesquisas em profundidade

geralmente são feitas de forma individual, com participantes escolhidos com base em algumas especificações pertinentes ao tema do estudo, segundo Duarte (2005).

A pesquisa foi realizada com mulheres que ocuparam ou ocupam posições de liderança em empresas de grande porte em dois segmentos de mercado em São Paulo-SP, sendo eles o setor de tecnologia e setor bancário. Na próxima sessão, tais respondentes serão apresentadas com mais detalhes.

Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro baseado no modelo de análise proposto por Ryan e Haslam (2007), apresentado detalhadamente no capítulo anterior deste estudo. De forma resumida, o roteiro será dividido em dois momentos, focando as experiências vividas e presenciadas, a saber: a) Teto de Vidro; b) Penhasco de Vidro;

A análise das entrevistas foi feita com base na metodologia de análise de conteúdo que, para Bardin (2011, p.15) é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, e se aplicam a discursos extremamente diversificados. As experiências foram obtidas com autorização prévia por meio de gravação via Skype e para preservar as identidades das entrevistadas, seus nomes e demais informações não serão divulgadas, a entrevista foi conduzida de forma que cada respondente teve liberdade para discorrer a conversa de forma que novos vieses poderão surgir e isso será juntamente analisado.

## 4. Análise dos Resultados

### 4.1. Caracterização das Respondentes

O grupo de respondentes compõe-se de 3 mulheres, com idades entre 33 e 47 anos. Sendo que as entrevistadas B e C atuaram na mesma organização do setor bancário. A tabela 1, a seguir, apresenta os detalhes das respondentes:

Código	Setor	Tempo de empresa	Idade	Curso de formação
A	Tecnologia	13 anos	47 anos	Engenharia Elétrica / Música
B	Bancário	11 anos	33 anos	Jornalismo
C	Bancário	17 anos	41 anos	Administração

**Tabela 1:** Caracterização dos Respondentes

Fonte: Elaborado pelos Autores

### 4.2. Teto de Vidro: Experiências vividas e presenciadas

Mulheres esbarram no teto de vidro quando, mesmo com formação acadêmica adequada e com experiência comprovada, precisam provar constantemente sua capacidade para liderar e realizar suas tarefas. Há questionamentos, insubordinação, assédios e medo no caminho. “Ao contrário dos gerentes masculinos tradicionais, acredita-se que as mulheres também sejam facilmente desviadas de suas carreiras por considerações familiares” (HYMOWITZ E SCHELLHARDT, 1985, p.9), o que pode ser notado nas falas a seguir:

*Ai eu falei para ele, eu falei assim, “Olha, amanhã não venho porque meu filho tá doente e tipo eu não tenho com quem deixar”.Ele virou pra mim e falou assim” Olha,*

*todo mundo aqui tem filho, e não fica faltando que nem você, uma hora é o carro que bate outra hora é o filho doente então, você tem que dar um jeito nisso“[...] (Respondente C).*

*[...] E projetos também muito complicados porque você não tem muita hora, eu lembro de fazer reunião estressantes [sic] todos os dias as sete horas da noite dando de mamar para minha filha então assim, muito complicado. (Respondente A).*

Essas falas refletem o impacto na vida profissional destas mulheres por conta da ausência de uma divisão de tarefas, responsabilidades domésticas e familiares igualitária entre homens e mulheres.

Nenhuma das respondentes possuía conhecimento sobre o significado do termo *teto de vidro* e quais as barreiras que este termo abrange, expondo a necessidade e importância de que esse fenômeno esteja presente nas pautas de reuniões e discussões do ambiente organizacional.

Foi percebido nas falas das respondentes e nas informações que dispunham, que essas barreiras existem e são sentidas por algumas mulheres da organização como a respondente A, que relata quando sua licença maternidade não foi respeitada, então, amamentar sua filha em casa ao mesmo tempo em que participava de reuniões da organização era comum, atingindo diretamente a auto estima pessoal e profissional dessas mulheres e seu estilo próprio de liderança, como afirma a respondente C na fala a seguir:

*[...] E eu falo isso para algumas amigas minhas que ainda estão lá, que a gente vai destruindo a nossa auto-estima profissional sem se dar conta [...]. Então, assim eu não me sentia nem capaz de discutir alguma coisa, de impor minhas ideias, não impor, mas de colocar minhas idéias e questões, tudo mais [...].*

Quando a entrevista adentrou no tema “assédio no espaço organizacional”, algumas respondentes relataram situações de assédio físico e moral, que ocorreram com elas e com colegas. Também foi percebida a iniciação de uma conscientização e abordagem sobre o tema:

*[...] Lembrei de um outro gestor que era preconceituoso [...] Foi na época que eu fui para a Itália, fiquei na área de proposta e ele tava temporariamente gerenciando e ele fez bullying comigo. (Respondente A).*

*[...] Ai sempre tendem a querer descriminalizar né “Ah não, porque é gorda” ai pega qualquer coisa que eles acham que não é bacana e vai em cima disso. (Respondente B).*

*Depois que o assunto começou a ser mais divulgado, mais falado você tem os homens, alguns homens, que compraram essa bandeira entendeu, o que é muito interessante. Mas é recente isso, super recente. (Respondente C).*

A respondente B também relata que certa vez, seu chefe tomou a liberdade de questioná-la sobre seu comportamento no carnaval e que a sensação que ela tem é que eles sentem que podem dizer qualquer coisa para as mulheres na organização.

### 4.3. Sexismo Hostil e Benevolente

De acordo com Ryan e Haslam (2007), esse fenômeno ocorre quando mulheres são vistas como incapazes de negar ofertas quando estas são oferecidas como recompensadoras e desafiadoras. Observando de um panorama social geral, homens recebem melhores oportunidades para ascensão de suas carreiras e se permitem recusar cargos precários, deixando mais espaço para que mulheres sejam lançadas nestas posições.

Para as respondentes, no que se refere aos setores bancário e de tecnologia, o sexismo ficou evidente em todos os anos de prestação de serviços e prevalece até hoje:

*[...] Exatamente isso assim, eu lembro claramente, a minha chefe que era gerente ela tava [sic] num cargo, que ela...depois que o superintendente dela virou diretor ela continuou como gerente respondendo para ele mas era uma área meio "micada" assim que eles não davam muita importância sabe [...] (Respondente C).*

*[...] E colocar numa área como essa, que não tinha futuro nenhum, tipo "Olha, criei essa área aqui [...], fica ai à frente, essa é uma área, f\*\*\*\*". Dava dois meses você via que era uma m\*\*\*\* que na verdade o que tinham feito era te colocado de lado. (Respondente B).*

De acordo com Glass e Cook (2016), estas propostas são insistentemente promovidas às mulheres pelos homens tomadores de decisão, que por vezes, se reafirmam neste mesmo dilema de escolha em seus inícios de carreira, e comparam suas posições de liderança atuais para dar crédito às suas propostas, como fica evidente na fala da respondente B.

### 4.4. Dinâmica de Grupos e Favorecimento Entre Grupos

Para Lämisa e Sintonen (2001), o sexismo gera um efeito de seleção de membros para certos grupos com base em características físicas e comportamentais que exclui as mulheres das opções a serem selecionadas. Este favorecimento está presente em diversos níveis de relação no espaço organizacional, pode ser notado nas relações interpessoais entre membros da empresa e também, atinge os processos de escolha para cargos e promoções, ficando claro nas falas da respondente B, "Bom, tá vendo esse clube do bolinha cara, você não vai entrar nele!". A respondente também apresenta outro testemunhal:

*[...] Eu era a única mulher muitas vezes em reuniões de diretoria que tinha sim 15, 20 homens. Teve uma vez que eu até tirei uma foto e mandei para uma amiga minha, "Olha essa reunião assim só diretor homem". Eu era a coordenadora e só eu de mulher. (Respondente B)*

Quanto à distribuição de cargos entre homens e mulheres, a respondente B expõe a seguinte situação:

*[...] Todo mundo podia, dependendo do cargo ai você já sentia que não então assim, até gerente era meio que ok... Homem e mulher...Superintendente pra cima a coisa ficava mais estranha, de diretor então nem se fala e mesmo de superintendente assim, todo mundo podia participar, mas meio que as pessoas das equipes já meio que pressentiam que quem ia ser chamado seria um homem, então, teve uma vez que abriu uma vaga de superintendência no marketing e por mais que todo mundo estivesse torcendo para uma mulher assumir, todo mundo já estava sabendo que quem assumiria era um homem. [...] E de direção, de diretor acabava ficando mais difícil ainda porque como pra superintendente, já era difícil subir uma mulher, quando se falava de diretor ai já era natural que só homem conseguisse, entendeu? Então, ai para cargos acima nem se fala... Mas o fato é que assim, no banco todo mundo pode, mas isso não quer dizer que todo vai.*

A respondente A, aponta que recebeu uma proposta para assumir um cargo de liderança no exterior e aceitou, pouco antes de assumi-lo recebeu o feedback do seu gestor, indicando que um homem sem as qualificações necessárias assumiria este cargo em seu lugar, perguntada sobre sua percepção quanto a situação mostrou-se ciente da preferência que foi direcionada ao outro candidato:

*[...] Aí colocaram ele nesse nessa posição eu fiquei super frustrada [...] É, não tinha muita justificativa, porque eu era engenheira de produção, mas ele não era engenheiro de produção, eu tinha outra cabeça, mas ai tudo bem meu, meu prêmio de consolação foi ganhar um curso de italiano aqui. (Respondente A).*

Essa percepção da existência do favorecimento entre grupos está explícita nas experiências vividas pelas entrevistadas.

#### **4.5. Qualidade Percebida das Opções de Liderança**

Segundo Rocha (2006) as mulheres ainda estão em uma mínima porcentagem nas posições de tomada de decisões, poder e influência, elas chegam ao segundo escalão hierárquico, mas, dificilmente chegam ao primeiro escalão, ou seja, os níveis de conselho e diretoria:

*[...] O que eu sinto pelo menos é que dependendo da mesa você não tem cadeira, cara, esquece assim, “aqui você chega até esse ponto, a partir daqui você não tem cadeira” [...] São barbaridades tipo “O que essa mulher ta falando aqui?” E eu to lá na mesa, só que eles já nem percebem mais. (Respondente B).*

As respondentes relataram que ao longo dos anos de carreira, foram continuamente julgadas por suas características físicas e emocionais, conforme apontado por Ryan e Haslam (2007), sendo que estas características eram continuamente atribuídas ao seu sucesso ou fracasso, levando algumas mulheres a preferir uma postura comportamental que adota trejeitos socialmente atribuídos aos homens para se encaixar num papel aceito para uma possível liderança.

*[...] E ai para você ser ouvida, para você conseguir ter uma conversa e eventualmente conseguir que as coisas que você toca andem, você precisa ou se misturar e ai o “se misturar” quero dizer, ou você realmente pega essa coisa masculina para você e*

*acaba usando isso a seu favor, ou você ... e hoje é a técnica que eu acabo usando [...] (Respondente B).*

Algumas destas características ditas como femininas, são utilizadas como forma de atributo para alavancar uma área ou projeto, resultando na dificuldade continua que a mulher encontra para adentrar em áreas historicamente masculinas além de impulsionar a presença e permanência das mulheres em áreas historicamente femininas, como se percebe nas falas a seguir:

*[...] Fui com a função de abrir as portas de comunicação melhorar a comunicação do pessoal [...] Eu acho que nem ele sabe que foi isso que ele pensou, ele me indicou talvez porque ele já tinha me prometido que eu iria , mas no fundo ele ficou confiante que para a atividade que ia fazer lá, para o objetivo que a empresa tinha ia ser bom ser uma mulher [...] Me colocaram para atender público eu não podia dizer não né! (Respondente A).*

Os questionamentos dos homens líderes tomadores de decisões quanto à competência das mulheres em exercer seus papéis profissionais num mesmo nível hierárquico que eles, por diversas vezes estão ligados a julgamentos com base nos estereótipos femininos construídos e enraizados por uma sociedade culturalmente machista, e vão além dos atributos físicos da mulher, abrangendo também o seu comportamento.

#### **4.6. Mudança de Sinalização**

Como constatado no estudo de Adams e Funk (2012), as mulheres em posição de liderança diretiva, se mostram benevolentes, menos tradicionais e mais propensas a assumir riscos em relação aos homens que ocupam posições em cargos equivalentes, essas características são avessas ao discurso do líder socialmente padronizado, que adota a postura tradicional e rígida.

Algumas organizações tradicionais que desejam apostar numa nova imagem organizacional, moderna e diversa buscam colocar mulheres em posições de destaque para obter tal resultado e garantir que este resultado vanguardista chegue a seu publico interno e externo. Quando questionada sobre esse movimento de mudança a favor das mulheres na organização e quais ações foram adotadas, a entrevistada A responde:

*Sim, eu vou falar pra você. Desde o ano passado a gente escuta mais sobre isso, sobre liderança mais fortemente. Até lançaram uma campanha de equiparação salarial, mas não aconteceu de verdade ta. Aí eu escutei ...“Agora via!nosso salário vai ficar equiparado com o de homem, mas não ficou”... “Foi bonito, o discurso, mas na pratica não aconteceu”.*

Esta atitude seria bem vinda, caso essa mudança de sinalização repentina, não viesse acompanhada de uma estratégia que diminui, descarta e por vezes, encerram as carreiras de lideres femininas, pois, conforme concluído por (RYAN E

HASLAM, 2007) essas mulheres assumem o papel de “salvadoras” e por diversas vezes assumem estes papéis quando o risco de falha e a precariedade da situação são eminentes, o que se pode confirmar na fala a seguir:

*[...] Quando a pessoa engravidava e de repente lá não tinha um gestor muito comprado com ela, ela era colocada na frente de uma área que claramente estava fadada a não existir mais. (Respondente B).*

As respondentes B e C, que atuaram na mesma empresa do setor bancário por 11 e 17 anos respectivamente, relataram uma atitude que se encaixa no fenômeno *Glass Cliff* e confirma sua existência também, nos níveis intermediários de liderança, quando a respondente B identifica uma situação e a respondente C torna-se vítima desta situação:

*Eu não presenciei não foi uma nem duas vezes, no banco, mulher voltando de licença maternidade e já não terem mais seus espaços de trabalho, principalmente quando era de gerencia eu vi uma [...] ela voltou de licença, no período que ela tava [sic] de licença remanejaram a área, que isso era uma coisa que acontecia super, muitas vezes. E aí quando ela voltou ela não tinha nem mais mesa, não tinha mais a área dela, ela voltou...e isso não aconteceu nem uma nem duas vezes... (Respondente B).*

*[...] Ai ele ficou super feliz e ele falou “Olha, aqui realmente você ganha...” Eu ganhava muito mal eu tinha ido da área do marketing em relação à área de produtos o salário é menor e ele falou assim “A gente não tinha como cobrir a sua proposta, mas então agora eu vou dar um jeito e você tá grávida” Ai ele ficou super feliz de eu estar grávida e tal só que eu fui promovida grávida, o que é muito raro [...] É, então ao mesmo tempo que ele era escroto com a minha chefe, eu que estava abaixo dela, ele foi super legal e bancou minha promoção e enfim [...](Respondente C).*

*[..] Eai foi, acho que a pior fase, já era acho que em 2014... 2015 que aí de novo eu tava numa área micada e aí eu brinco e falo que “Só eu acreditava que eu tava indo bem” porque eu fiz de certa forma a área crescer, mas aí no final do ano eles iam descontinuar a área que eu era responsável por fazer o planejamento.... Eles falavam que “Por mais que a gente tinha crescido no resultado, não” primeiro eles falavam que era um numero que não dava para comprovar eles questionavam um pouco o numero, segundo eles falavam que “mesmo tendo crescido no resultado não se pagava”... Então assim, depois ficou claramente pra mim que era uma área que ia acabar de qualquer forma entendeu? Independente de que estivesse lá ia acabar [...](Respondente C).*

As entrevistadas apontaram que essa prática continua na organização e que é comum ocorrer remanejamentos, exclusões e criações de novos cargos, áreas e projetos com certa frequência.

Portanto, os resultados da pesquisa de campo, realizada em abordagem qualitativa, se coadunam com o fenômeno do *Glass Cliff*, apresentado no referencial teórico do presente estudo. Tais resultados mostram que este cenário é uma realidade importante e ainda subnotada no meio corporativo. A tabela 2, a seguir, resume os achados do presente estudo. Em seguida, serão apresentadas as considerações finais deste trabalho.

<b>Teto de Vidro: Experiências vividas e presenciadas</b>	<b>Sexismo hostil e benevolente</b>	<b>Dinâmica de grupos e favorecimento entre grupos</b>	<b>Qualidade percebida das opções de liderança</b>	<b>Mudança de sinalização</b>
As mulheres tiveram alguma experiência profissional que se encaixa nas características do fenômeno, mesmo que não saibam o nome do fenômeno que fazem com que essas barreiras existam. É notado que os profissionais do sexo masculino não estão sujeitos a essas barreiras.	O sexismo fica claro nos dois segmentos de mercado analisados. Todas relatam que ao longo de suas carreiras, as melhores posições em cargos de chefia ou liderança sênior geralmente são ofertados aos colaboradores do sexo masculino.	Existe preconceito quanto à inserção de mulheres em círculos de trabalho onde a predominância é masculina e há um esforço para que esta predominância seja mantida.	Profissionais do gênero masculino não são expostos aos mesmos julgamentos que as mulheres, aspectos relativos à sua aparência, vida familiar e características emocionais, são usados para justificar ou questionar sua capacidade para liderar e obter sucesso.	As mulheres são colocadas em posições de liderança com risco eminente de fracasso e este gesto é ofertado a elas como uma promoção ou uma forma de desafio engrandecedor à sua carreira. São nomeadas para falhar e arcar com as consequências, além de por vezes, serem usadas para modernizar a imagem da empresa no mercado.

**Tabela 2:** Tabela-Resumo dos Achados da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5. Considerações Finais

O objetivo principal deste artigo foi o de coletar e analisar depoimentos acerca das experiências de mulheres líderes que presenciaram ou foram submetidas ao *Glass Cliff* ao longo de suas carreiras. A pesquisa realizada com brasileiras atuantes no segmento bancário e de tecnologia aponta a existência do fenômeno nestes segmentos a partir dos tópicos analisados.

Há uma necessidade percebida em todos os depoimentos coletados: Sentir-se representada nos altos níveis da organização. É necessário destacar que as respondentes sentem-se totalmente capazes de assumir cargos em níveis mais altos do que já ocupam e o que as impede é a falta de oportunidade para tal realização, o estilo de liderança imposto socialmente para as mulheres e também, o fato de ainda ocuparem cargos em setores predominantemente femininos, mantendo assim, os homens nos cargos destinados a eles por uma cultura organizacional machista e tradicional presentes nesses segmentos.

Observou-se que é possível para essas mulheres ultrapassarem algumas barreiras impostas pelo teto de vidro, porém, não conseguem rompê-las definitivamente sozinhas. É necessária uma conscientização geral, discussões precisam acontecer para causar uma desconstrução social sobre a capacidade da mulher como profissional, os papéis e lugares que podem ocupar, para que homens não reforcem estas barreiras e mulheres saibam que ela é quebrável, sendo possível não apenas vislumbrar o que está além desta barreira, mas sim, alcançar o que se vislumbra.

Como implicação acadêmica, o presente estudo traz o fenômeno do *Glass Cliff* à discussão no contexto corporativo brasileiro, preenchendo uma lacuna na

área de Estudos Organizacionais em tal cenário. De fato, embora haja estudos consolidados sobre o tema desde meados da década passada, internacionalmente ainda está incidental e carece de estudos mais aprofundados. Em termos nacionais, o tema estava ainda mais incipiente em suas discussões, o que demonstra a importância do presente artigo e seus resultados e contribuições.

O fenômeno do *Glass Cliff*, claramente está presente no setor bancário em seus níveis gerenciais e é uma prática que precisaria ser repensada para não tornar-se comum e estes indicadores servem de ponto de partida para futuros estudos, que possam abranger os pontos aqui analisados para outros segmentos de mercado contendo um número maior de respondentes. Sugere-se, portanto, um estudo mais detalhado, com relação ao recorte de tempo dentro de segmentos de mercado ou contextos corporativos específicos. Tal recorte, mais longitudinal, poderá trazer insights e achados importantes sobre o tema.

Outro ponto a considerar, é a diferença entre as idades das respondentes que pode ter uma variação maior, incluindo mulheres abaixo de 30 anos em seus inícios de carreira e mulheres acima dos 50 anos, com mais experiência profissional o que trará a pesquisa novos aspectos do *Glass Cliff* a serem explorados.

A abordagem e estudo deste fenômeno são importantes para iniciar discussões e investigações nos espaços organizacionais mais diversos, jogando luz num problema ainda subnotado para que não se torne mais um aliado de uma cultura social já repleta de preconceitos que permeiam nas carreiras das mulheres.

## 6. Referências

AALTIO-MARJOSOLA, Iiris. Gender stereotypes as cultural products of the organization. **Scandinavian Journal of Management**, v. 10, n. 2, p. 147-162, 1994.

ABRAMO, Lais. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ADAMS, Renee B., PATRICIA Funk. Beyond the ceiling glass: Does gender matter?. **Management Society**. 2012.

ALLEN, Terina. **Six Hard Truths For Women Regarding The Glass Ceiling**. Forbes, 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2018/08/25/six-6-hard-truths-for-women-regarding-that-glass-ceiling>. Acesso em: 4 dez. 2019.

BADINTER, Elisabeth. **Rumo Equivocado: o feminismo e alguns destinos**. São Paulo, Civilização Brasileira, 2005.

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

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **The International Journal of Public Administration**, v. 17, n. 3-4, p. 541-554, 1994.

BBC NEWS. Calculadora **revela desigualdade de gênero no mundo**. 2016. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/videos\\_e\\_fotos/2015/11/151118\\_100w\\_calculator\\_vj\\_2015](https://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2015/11/151118_100w_calculator_vj_2015). Acesso em: 4 nov. 2019.

CASTELLS, Manuel. **O poder da Identidade**. Vol. II. São Paulo: Paz e Terra. 1999.

DAVIDSON, Marilyn J.; COOPER, Cary L. **Shattering the Glass Ceiling: The woman manager**. Paul Chapman Publishing, 1992.

DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUMONT, Mary Pimentel. Elementos para uma análise do machismo. Perspectivas: **Revista de Ciências Sociais**. v.3, p.81-85, 1980.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. **Women and the labyrinth of leadership**. Harvard Business Review, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FEDERICI, S. **O Calibã e a Bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva**. São Paulo: Elefante, 2017.

GLADMAN, Kimberly; LAMB, Michelle. **GMI Ratings' 2012 Women on Boards Survey**. Relatório. GMI Ratings, p. 1-28, 2012.

GLASS, Christy; COOK, Alison. Leading at the top: understanding women's challenges above the Glass Ceiling. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 51-63, 2016.

HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Relatório Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. 2016. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101413\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101413_informativo.pdf).

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The Glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 81-90, 2005.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 549-572, 2007.

LÄMSÄ, Anna-Maija; SINTONEN, Teppo. A discursive approach to understanding women leaders in working life. **Journal of Business Ethics**, v. 34, n. 3-4, p. 255-267, 2001.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K. A modest manifesto for shattering the Glass Ceiling. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 126-136, 2000.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROCHA, C. T. C. **Gênero em ação**: rompendo o teto de vidro? Novos contextos da tecnociência. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTOS, R. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2004.

SCHWEITZER, Mary M. World War II and Female Labor Force Participation Rates. **Journal of Economic History**, p. 89-95, 1980.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TELES, Maria Amélia. **Breve história do feminismo no Brasil e outros ensaios**. São Paulo: Alameda, 2017.

WALL STREET JOURNAL. **130 Years of History as Seen in the Pages of The Wall Street Journal**. 2019. Disponível em <https://www.wsj.com/articles/130-years-of-history-as-seen-in-the-pages-of-the-wall-street-journal-11562544331>.