



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Diversidade e Inclusão no Topo das Organizações: os obstáculos de gênero e estratégias de superação das mulheres executivas que alcançaram o alto escalão

ALEXANDRA DE OLIVEIRA MONTEIRO

FUNDACAO DOM CABRAL

PAULO RENATO DE SOUSA

FUNDACAO DOM CABRAL

ANTONIO CARVALHO NETO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Diversidade e Inclusão no Topo das Organizações: os obstáculos de gênero e estratégias de superação das mulheres executivas que alcançaram o alto escalão

1. Introdução

Vários aspectos relativos à vida das mulheres foram alterados, e muitas dessas mudanças foram decorrentes de movimentos feministas, que permitiram a emancipação e o empoderamento da mulher, para que ela tivesse direito à educação, ao voto e ao trabalho fora de casa (Lerner, 2019). O debate sobre como promover uma maior inserção das mulheres em posições de destaque dentro do mundo corporativo está em pauta, porém o processo é lento, o foco do combate à desigualdade de gênero não deve ser apenas em permitir e encorajar que as mulheres cheguem ao topo, mas também garantir seu sustento e sua permanência nessas posições (Hirata, 2014; Lima-Souza et al., 2021).

Estudar a mulher executiva é relevante porque a própria executiva, diante de todas as abordagens já expostas, difere em relação ao seu posicionamento nesse ambiente masculino, sendo que masculino e feminino são construções sociais sobre o que seria “adequado” para mulheres e homens (Louro, 2013; Lima-Souza et al., 2021). Quanto mais alto o nível hierárquico, menor a participação feminina. Em outros termos, isso significa que muitas empresas não estão obtendo os benefícios da diversidade real, algumas podem estar mais preocupadas com as aparências, evitando uma equipe de liderança totalmente masculina, em vez de criar uma cultura inclusiva e genuinamente diversificada (Talenses, 2019). O “viés inconsciente” de que mulheres não pertencem a posições do alto escalão nas organizações existe e é uma herança do estereótipo da figura feminina que a sociedade tem sustentado por décadas (Louro, 2013). Confirma-se, então, a existência de barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam em diversas esferas, como no ambiente doméstico, na política, nos estudos e no mundo corporativo, impactando, inclusive, decisões de contratação e promoção em detrimento das mulheres (Souza et al., 2015; Mota-Santos, & Carvalho Neto, 2017).

Para Steil (1997), pode-se perceber que a ascensão na carreira feminina é dificultada por aspectos socioculturais não muito perceptíveis, relacionados ao gênero e não à qualificação e competência da mulher. O compromisso com a diversidade estimula melhores práticas de negócio, isso se traduz tanto em uma saúde organizacional mais sólida quanto em resultados. As empresas que adotam a diversidade são mais colaborativas, inovadoras e rentáveis, possuem uma probabilidade significativamente maior de alcançar uma *performance* financeira superior à de seus pares que não o fazem (McKinsey, 2018). Por outro lado, a pressão por mudanças vem trazendo resultados simbólicos e alentadores.

Em dezembro de 2020, a bolsa americana Nasdaq submeteu uma regra à análise da SEC – *Security and Exchange Commision*, órgão regulador do mercado de capitais americano, que exigirá a contratação de pelo menos uma mulher entre conselheiros de administração das empresas listadas. A punição pelo descumprimento da regra seria a retirada dessas companhias da bolsa, a menos que seus líderes expliquem publicamente a situação (Will, 2020). Isto posto, o objetivo deste trabalho é identificar a partir da perspectiva de mulheres executivas as estratégias que permitiram sua ascensão aos altos postos nas organizações brasileiras e quais influências ocorreram durante a trajetória de sua vida profissional. Para este estudo foram entrevistadas vinte e três mulheres executivas que ocupam posições de liderança nas organizações, que, ao longo de sua trajetória profissional, passaram de um nível hierárquico mais baixo para um mais alto nas empresas de médio e grande portes de diversos setores da economia. Alcançar posições consideradas topo da hierarquia não é fechado para as mulheres, porém se percebe diante das estatísticas que é restrito; é possível verificar o afunilamento hierárquico no corpo dos funcionários com a menor inclusão de mulheres à medida que aumentam as atribuições de comando nas organizações (McKinsey, 2018; Instituto Ethos, 2016).

Os movimentos feministas têm sua importância na história recente da humanidade para superar desigualdades e aceitar a diversidade, uma das suas principais características é a reflexão crítica sobre as contradições da modernidade, principalmente no que tange à emancipação das mulheres (Stolz et al., 2013).

Para entender e compreender o processo de ascensão da mulher executiva, é necessário identificar quais as influências enfrentadas pelas executivas para superar barreiras de gênero no ambiente empresarial. As autoras O'Neil (2003) e O'Neil et al. (2008) organizam os fatores influenciadores nos contextos relacional e pessoal, social e organizacional, que contribuem para o entendimento das influências que permeiam a mulher executiva ao longo de sua carreira. O contexto relacional baseia-se entre as interações entre a executiva e sua esfera privada (marido e filhos), e como relações profissionais as interações existentes entre executiva e sua esfera pública (superiores, subordinados, entre outros).

As influências pessoais se referem aos desejos e escolhas que a executiva faz ao longo da sua trajetória profissional, como: motivação (Robbins, 2007; Johnson, 2003), conflito entre vida pessoal e vida profissional (Medeiros et al., 2017; Mota-Santos et al., 2015; Carvalho Neto et al., 2010), maternidade e estabilidade no emprego (Almeida & Mota-Santos, 2018; Ometto, 2017), dupla jornada de trabalho (Ferreira, 2019) e nível educacional (Mota-Santos *et al.*, 2019). As influências sociais são os resultados do que a sociedade espera do papel da mulher ou como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade. No contexto organizacional, a formação do estereótipo feminino se torna um pejorativo para a mulher executiva, à medida que une a figura feminina a traços socialmente construídos a partir das características de seu gênero, por exemplo, ser vista como um ser dócil, frágil e submisso, características completamente opostas às esperadas para indivíduos que detêm poder organizacional (O'Neil, 2003; O'Neil et al., 2008). As mulheres são menos sujeitas a serem promovidas a curto prazo e estão suscetíveis a padrões de avaliação que favorecem o gênero masculino (Rice & Barth, 2016).

A presença feminina é predominante, uma vez que as atividades desempenhadas estão associadas ao cuidar e ao servir e são socialmente compreendidas como vocação e extensão do trabalho realizado no âmbito familiar (Chies, 2010). As influências organizacionais são os fatores implícitos ou explícitos derivados das organizações, que podem facilitar ou impedir a ascensão da mulher executiva. A discriminação pode ocorrer por estrutura organizacional, políticas, procedimentos administrativos, culturas que são dominadas pela visão de mundo masculinizada, que podem impedir a ascensão da mulher no ambiente corporativo (O'Neil 2003). Esses fatores contribuem para formação de barreiras invisíveis, os entraves de gênero ocorrem o tempo todo, colocando a mulher em desvantagem competitiva em relação aos homens. Considerando que a maioria das lideranças é constituída por homens e são eles que definem os critérios à promoção e executam esse processo, é natural que privilegiem a promoção de outros homens por uma questão de identificação. Processos de avaliação e promoção subjetivos e complexos podem de forma velada prejudicar a ascensão das mulheres (Lerner, 2019; Almeida & Mota-Santos, 2018). Pesquisas empíricas sobre a ascensão de mulheres executivas, como as desenvolvidas por Taylor (2004) e Johnson (2003), salientam que, para as mulheres ascenderem em suas organizações, independentemente da cultura ou do modelo da organização, as executivas necessitam de estratégias para romperem as barreiras que as afastam do nível mais alto da carreira gerencial.

2. Referencial Teórico

2.1 As influências e as estratégias das executivas para alcançar o alto escalão

A consciência de gênero e as primeiras ideias feministas foram identificadas pela primeira vez na Europa, particularmente na França e na Inglaterra na metade do século XIX, como movimento organizado de mulheres que reivindicam reconhecimento e garantias de direitos (Sardenberg & Costa, 1991). Esse movimento foi marcado uma por mobilização que

se preocupava com a promoção da igualdade para as mulheres, em ações, como a extensão dos direitos políticos às mulheres, o direito da mulher ao sufrágio, o acesso à educação pública, a preocupação com questões sociais ligadas à família, proteção à maternidade e ao trabalho fora de casa (Mill, 1985; Silva, 2008). Para Woolf (2013), esses direitos eram negados porque o ideal social de uma “boa mulher” era o de que seu lugar sempre foi dentro de casa, cuidando do lar, do marido e dos filhos. No Brasil, no início do século XIX, as mulheres, na maioria, viviam aprisionadas em antigos preconceitos e imersas numa rígida carência cultural, enquanto na Europa e América do Norte as mulheres lutavam por emancipação, nas terras brasileiras uma luta se levantava pelo brado “educaí as mulheres”. Houve uma necessidade de levantar a primeira bandeira, que foi a de aprender a ler e escrever, até então reservada ao sexo masculino (Pinsky & Pedro, 2020).

Pierre Bourdieu (2019), em sua obra *A Dominação Masculina*, aborda um contravertido tema, buscando demonstrar como essa estrutura de dominação masculina se estabelece, se neutraliza e assim se eterniza em padrões inconscientes de estruturas históricas da ordem masculina. O autor identifica a submissão do princípio feminino na sociedade patriarcal, no entanto, não desqualifica essa natureza, quando corrobora categoricamente que toda e qualquer teoria ou prática está subordinada, inconscientemente, à dominação masculina. O sistema patriarcal só funciona com a cooperação das mulheres porque internalizam a ideia de sua inferioridade (Lerner, 2019). A autora ratifica que a desigualdade básica entre as mulheres e homens se encontra dentro dessa estrutura social, para a autora, homens se autoescalam para os papéis mais interessantes e heroicos, deixando para as mulheres os papéis de coadjuvante. Para Shrage (1998), se as oportunidades para homens e mulheres fossem genuinamente iguais na sociedade, certamente não haveria diferença nas taxas de emprego e pobreza ou na representação das mulheres nas profissões mais bem consideradas e mais prestigiosas.

As mulheres executivas enfrentam influências no ambiente corporativo e pessoal ao longo de sua vida pessoa e profissional. Segundo as autoras O’Neil (2003) e O’Neil et al. (2008), os fatores influenciadores têm como objetivos entender e compreender o processo de ascensão da mulher executiva nas organizações. As autoras organizam os fatores influenciadores nos contextos: relacional, pessoal, organizacional e social. O contexto relacional baseia-se entre as relações pessoais e profissionais. Destacam que, na vida privada, a mulher executiva pode buscar na relação com o marido o apoio e o suporte psicológico para o processo de ascensão da carreira, e, na vida pública, a autora salienta que alguns relacionamentos internos e externos na organização podem ser uma fonte de poder e influência, à medida que a mulher executiva extraia resultados positivos desses relacionamentos para sua carreira. As mulheres são predominantemente relacionais, ou seja, os relacionamentos são muito importantes na tomada de decisões das suas carreiras. Elas têm ambição e desejam ter sucesso na carreira, para isso precisam possuir uma rede de relacionamentos dentro e fora da organização para obter melhores resultados (Mainiero & Sullivan, 2006).

Para O’Neil et al. (2008) e O’Neil (2003), as influências pessoais que a mulher sofre no trabalho se referem aos desejos e escolhas que faz ao longo da sua trajetória profissional, que podem ser intrínsecos ou subjetivos. Entre esses desejos e escolhas intrínsecos e/ou subjetivos neste trabalho serão destacados: *motivação* – Robbins (2007) define motivação como resultado da interação do indivíduo com a situação. Como influências motivacionais, as executivas devem ter altos níveis de ambição, visão, educação, integridade, inteligência emocional, autoeficácia e orientação (Johnson, 2003). *Conflito entre vida pessoal e vida profissional* – relação entre trabalho e família não pode ser vista de forma segregada nem segmentada, mas de forma complexa e com características variadas e peculiares para as executivas. A questão está no equilíbrio entre o tempo e a energia que as executivas dedicam, ora ao ambiente do trabalho (carreira), ora às relações em família. As mulheres sentem-se pressionadas a escolher entre suas carreiras e suas questões pessoais e familiares (Medeiros et al., 2017; Mota-Santos et al., 2015;

Carvalho Neto et al., 2010). *Maternidade e estabilidade no emprego* – muitas empresas ainda consideram a maternidade como um ponto negativo para a carreira feminina, uma das maiores pressões que as profissionais contemporâneas enfrentam atualmente não é apenas provar a competência profissional, mas, principalmente, conciliar as demandas da carreira com a vida pessoal (Almeida & Mota-Santos, 2018; Ometto, 2017). Culturalmente, a mulher se sente a maior responsável pela família e pela casa, e, por isto, tem maior dificuldade para se desvencilhar desse papel e se dedicar somente à carreira (Louro, 2013). As mulheres executivas podem “terceirizar” algumas funções, contando com a ajuda de empregadas domésticas, babás e outras profissionais, ainda assim, a orientação quanto a valores e a definição de limites, principalmente para criação dos filhos, não é facilmente transferida, o que representa uma carga adicional para a mulher (Carvalho Neto et al., 2010). *Dupla jornada de trabalho* – a maior parte das mulheres que trabalham fora têm dois trabalhos: um remunerado e um não remunerado: dentro e fora de casa. Mesmo quando tiver um emprego fora de casa, a maior parte das mulheres trabalhará mais do que os homens que, de um modo geral, não fazem o serviço de casa (Tiburi, 2021). Tradicionalmente, a responsabilidade e gerenciamento da casa e dos filhos é da mulher; para a sociedade a responsabilidade por cuidar da casa e dos filhos é vista como uma obrigação “natural” da mulher, já que harmoniza com suas características biológicas (Louro, 1995). Administrar uma casa é um trabalho como outro qualquer, porém não remunerado. E gerenciar exige tempo, energia física, mental, psicológica e emocional. Quando se tem filhos e/ou empregados domésticos, então essa função se torna ainda mais intensa (Mota-Santos et al., 2019; Carvalho Neto et al., 2010; Ferreira, 2019). E por fim *nível educacional* – vários aspectos da vida das mulheres foram alterados, e muitas dessas mudanças são decorrentes de movimentos feministas. Graças a esses avanços e conquistas, a mulher ao longo dos anos deixou de se dedicar exclusivamente à família e alcançou autonomia e empoderamento na sociedade e organizações (Mota-Santos et al., 2019; Lopes, 1998). O investimento na educação faz parte do projeto ascensionado traçado por muitas mulheres executivas, dessa maneira, muitas delas investem em sua educação com o objetivo de galgar melhores posições em suas empresas, a longo prazo. Para elas, o grau de instrução é um diferencial sempre levado em conta na análise de suas carreiras (Botelho, 2008; Powell, 2000).

As influências sociais são os resultados do que a sociedade espera do papel da mulher ou como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade. Os estereótipos de gênero influenciam percepções, comportamentos e julgamentos (O’Neil et al., 2008; O’Neil, 2003, Louro 2013). Não faz muito tempo que as revistas femininas brasileiras mostravam que a função da mulher na sociedade era manter a casa organizada e cuidar do marido provedor. A seguir alguns exemplos da década de 50 e 60 no Brasil (Figura 1).

Figura 1: Exemplos décadas 50 e 60

“O lugar de mulher é no lar. O trabalho fora de casa a masculiniza.” (Revista Querida, 1955)	
“Não se deve irritar o homem com ciúmes e dúvidas.” (Jornal das Moças, 1957)	
“A mulher deve fazer o marido descansar nas horas vagas, servindo-lhe uma cerveja bem gelada. Nada de incomodá-lo com serviços ou notícias domésticas.” (Jornal das Moças, 1959).	
“É fundamental manter sempre a aparência impecável diante do marido.” (Jornal das Moças, 1957)	

Fonte: TVTudo (2019).

Em termos históricos, isso não tem cem anos, para Swain (2001), a ausência, nas revistas femininas, de debate político, de assuntos econômico-financeiros, das estratégias e objetivos sociais, das questões jurídicas e opinativas é extremamente expressiva quanto à participação presumida, à capacidade de discussão e criação, ao próprio nível intelectual das mulheres que as compram.

As influências organizacionais são os fatores implícitos ou explícitos derivados das organizações, que podem facilitar ou impedir a ascensão da mulher executiva. (O’Neil 2003). Para Antunes et al., (2018), a maioria das lideranças é constituída por homens, e são eles que definem os critérios à promoção e executam esse processo, portanto, é natural que privilegiem a promoção de outros homens por uma questão de identificação. Para alguns autores, existe um teto de vidro, é uma barreira invisível e não declarada à promoção de mulheres nas empresas (Mota-Santos et al., 2016; Mota-Santos et al., 2014; Steil, 1997; Powell & Butterfield, 1994). Para Steil (1997), a ascensão na carreira feminina é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualificação e competência da mulher. Além do teto de vidro, existe outra terminologia que define os obstáculos que podem impedir o acesso de mulheres a certas posições na hierarquia organizacional. Trata-se do fenômeno parede de vidro, termo que aborda as dificuldades na mobilidade horizontal ou vertical feminina dentro das organizações (Kealey, 1999; Mota-Santos et al., 2016).

Para Kealey (1999), a executiva realiza o deslocamento vertical quando ascende a um cargo de maior poder hierárquico, por exemplo, passar da gerência média para a alta gerência; e em relação à mobilidade horizontal, o autor coloca que a mulher executiva realiza essa manobra ao migrar linearmente na organização, ou seja, trocando de setor para setor, departamento para departamento ou de função para função, mantendo o nível de poder. Embora essas “paredes” também sejam consideradas barreiras invisíveis, seu objetivo é diferente do “teto de vidro”. O “teto” tem como objetivo dificultar a ascensão feminina a cargos de maior poder na ascensão hierárquica organizacional. As “paredes” têm como objetivo dificultar ou afastar a mobilidade horizontal feminina nas organizações (Kealey, 1999; Ferreira, 2019).

As empresas precisam dar um segundo passo e acrescentar novas ações que flexibilizam o modelo de carreira de acordo com as diferentes necessidades das mulheres. “Políticas de inclusão de gênero ajudam a reduzir as barreiras que dificultam a chegada de mulheres a cargos de liderança” (Ferreira, 2019, p. 247; GPTW, 2020). Muitas empresas estão empenhadas em construir uma cultura organizacional que tenha a ética como base (Malvezzi, 2020). Para o autor, as empresas estão investindo em ações e políticas internas contra qualquer tipo de preconceito e discriminação para promoção da diversidade dentro das organizações.

A partir da literatura pesquisada, foram identificadas algumas estratégias de carreira que podem contribuir com a ascensão da mulher executiva dentro da organização. *Networking* (rede de relacionamentos), para Ogden et al. (2006), a formação da rede de relacionamentos ou *networking* é um item constantemente enfatizado, pois aumenta a visibilidade e a interação com a organização, que pode permitir o aumento do poder e influência das mulheres executivas. *Mentoring* (mentoria), um meio eficiente e eficaz de repassar habilidades, conhecimentos e competências, tanto pessoais como profissionais, geralmente são pessoas mais velhas ou de maior experiência, que simbolizam um modelo, uma liderança, um desafio ou um conselho para o mentorado (Ronsoni et al., 2020; Botelho, 2008). *Competências Comunicativas x Machismo*, no âmbito da comunicação interpessoal, as mulheres enfrentam desafios extras por conta do gênero, elas vivenciam situações de violência velada, ligadas a um machismo sutil por parte dos homens. São comportamentos e comentários machistas no trabalho que ofendem e buscam diminuir as mulheres, a executiva não pode permitir e nem aceitar essas situações de desrespeito e discriminação (Ferreira, 2019). *Feedback* é uma avaliação de desempenho que utiliza inúmeras informações, vindas do ambiente interno e externo da empresa. De acordo com o Reis (1998), é um processo de intensa reflexão e aprendizagem, repleto de *insights*, uma excelente

oportunidade de crescimento profissional. E *Desenvolvimento e Treinamento* da mulher executiva em uma organização têm sido considerados por diversos autores que estudam a carreira feminina como fatores relevantes na preparação da mulher para assumir cargos na alta hierarquia, porque é um processo que auxilia as executivas a adquirirem e aprimorarem sua eficiência em suas tarefas diárias, o que proporciona mudanças no pensamento, nas ações, nos conhecimentos e atitudes das executivas (Antunes et al. 2018, Mota-Santos et al., 2015; Botelho, 2008; Powell, 2000; Kealey, 1999).

3. Metodologia

A investigação foi desenvolvida, empiricamente, a partir de um estudo de caso com vinte e três executivas que ocupam posições no topo das organizações. Tendo por base o objetivo deste trabalho, elegeu-se o método de estudo de caso, o qual comporta evidências qualitativas (Yin, 2015). A utilização de dados qualitativos pressupõe entender o fenômeno de modo aprofundado e detalhado, ou seja, “estudar o significado das vidas das pessoas nas condições em que realmente vivem” (Yin, 2016, p.7).

Ao idealizar um estudo de caso no qual evidências qualitativas são priorizadas, fica implícita a ideia de aproveitar as forças dessas evidências, portanto, os dados qualitativos em um estudo de caso podem fortalecer a validade da pesquisa (Castro & Rezende, 2018). Nessa perspectiva, o presente trabalho optou pela pesquisa descritiva, isto é, não há interferência do pesquisador, ele descreve o objeto da pesquisa e procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, causas, características, relações e conexões com outros fenômenos (Gil, 2021). Através de uma rede de contatos de executivas de uma entidade de classe brasileira, foi possível selecionar as mulheres que fizeram parte do público-alvo da pesquisa. A própria rede de contatos contribuiu com outras indicações de nomes para a amostra da pesquisa, através da técnica bola de neve (Vinuto, 2014).

Conforme Yin (2016), selecionar novas amostras de coleta de dados como um desdobramento das existentes pode ser aceitável. “(...) no desenrolar de uma entrevista, você pode ficar sabendo de outras pessoas que poderiam ser entrevistadas” (Yin, 2016, p. 79). Foram enviadas 59 mensagens eletrônicas, dentre elas 14 endereços de *e-mails* estavam incorretos ou foram alterados, logo, a mensagem não foi entregue ao destinatário. Dos 45 *e-mails* enviados com sucesso, não houve retorno de 18 destinatários. 27 mulheres executivas responderam aos *e-mails* e concordaram em participar das entrevistas, porém 4 não tiveram disponibilidade de horário em suas agendas no período em que a pesquisadora estava realizando as entrevistas. Por fim, 23 mulheres executivas aceitaram e participaram das entrevistas.

Segundo Gil (2021), a seleção dessas amostras deve procurar obter a maior gama de informações e de perspectivas sobre o tema do estudo. Os critérios para a seleção das entrevistadas foram: a) estado civil das executivas: verificar a situação delas referente à dupla jornada e os impactos na vida pessoal e profissional da executiva (trabalho em casa trabalho na organização); b) função e cargo das executivas: as executivas deveriam ter um cargo de responsabilidade e comando na empresa; c) ascensão profissional: as executivas deveriam ter passado de um nível hierárquico mais baixo para um mais alto na sua trajetória profissional; d) porte das empresas: para demonstrar a importância do cargo ocupado pela executiva, foi considerada neste estudo a relevância do tamanho da empresa (médio e grande portes) a partir da receita registrada no ano de 2020.

As entrevistas aconteceram através da ferramenta Zoom no dia e hora agendados com cada executiva. Para garantir o anonimato e confidencialidade, os nomes das vinte e três (23) executivas entrevistadas e de suas empresas não serão apresentados neste estudo. As mulheres executivas entrevistadas têm experiências de trabalho acima de 15 anos, todas ascenderam em suas carreiras, nenhuma delas entrou no mercado de trabalho na posição em que estão atualmente, a idade média das entrevistadas é de 46 anos, ou seja, nessa amostra, havia mulheres

entre 32 e 58 anos (Figura 1). Entre as executivas, 15 têm filhos, e há apenas uma solteira na amostra, todas as outras 22 executivas são casadas, ou foram casadas ou têm união estável de mais de 2 anos com seu parceiro. Foi realizada uma entrevista como teste para verificar procedimento e roteiro. Isso permitiu ajustes no material e no comportamento da pesquisadora para que as demais entrevistas atingissem o resultado esperado. Para Yin (2016), os pré-testes ajudam a refinar um ou mais aspectos de um estudo final. Todas as entrevistas foram transcritas de forma completa e detalhada. A transcrição dos dados das entrevistas totalizou 169 páginas (Creswell & Clark, 2013).

Figura 1 – Síntese das Entrevistas

Executivas	Posição na Organização	Tempo entrevista	Idade	Localização	Segmento Atuação	Porte Empresa	Tempo de Experiência
R1	Conselheira	00:52"	43	Belo Horizonte	Engenharia	Grande	>20 anos
R2	Diretora de Vendas	01:14:12"	50	São Paulo	Telecomunicações	Grande	>20 anos
R3	Diretora Gente	00:51:33"	48	São Paulo	Indústria e Varejo	Grande	>20 anos
R4	Superint. Suprimentos	00:27:30"	39	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R5	Superint. Planej. Estratégico	00:46:57"	38	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R6	CFO	00:30:39"	47	Belo Horizonte	Mineração	Grande	>20 anos
R7	Presidente	00:48:38"	55	Belo Horizonte	Varejo - Bens de Consumo	Médio	>20 anos
R8	Superint. Projetos	01:07:30"	32	Belo Horizonte	Siderurgia	Grande	>15 anos
R9	Presidente	00:26:06"	45	Nova York	Comunicação	Grande	>20 anos
R10	Presidente	00:24:57"	51	Nova York	Varejo - Bens de Consumo	Grande	>20 anos
R11	Presidente	00:38:31"	40	Belo Horizonte	Energia Elétrica	Médio	>20 anos
R12	Diretora	00:29:41"	33	São Paulo	Bebidas	Grande	>15 anos
R13	Presidente	00:23:18"	56	Betim	Mineração e Siderurgia	Médio	>20 anos
R14	Vice-Presidente	00:31:02"	49	Nova Lima	Educação	Grande	>20 anos
R15	Superint. Jurídico e Compliance	00:56:37"	40	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R16	Presidente	00:44:52"	51	Belo Horizonte	Mineração e Siderurgia	Médio	>20 anos
R17	Presidente	01:21:06"	58	Xangai	Logística	Médio	>20 anos
R18	Conselheira	00:48:45"	49	Pará	Tecnologia	Grande	>20 anos
R19	Diretora	00:26:43"	50	Betim	Automotivo	Grande	>20 anos
R20	Conselheira	00:35:54"	48	Londres	Tecnologia	Grande	>20 anos
R21	Presidente	00:35:45"	40	Belo Horizonte	Logística	Médio	>15 anos
R22	CFO	00:46:21"	52	São Paulo	Telecomunicações	Grande	>20 anos
R23	Presidente	00:25:19"	47	São Paulo	Tecnologia	Grande	>20 anos
		16:13"					

4. Análise de Resultados

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, foram utilizadas as recomendações de Bardin (2016), que sugere que a pesquisadora compreenda profundamente o texto e assimile, analise o conteúdo, averigue as suas extensões e produza deduções a partir dele. Para colaborar com essa análise, foi utilizado o *software* para computador de análise de dados qualitativos Nvivo, tomando como categorias de análises os objetivos específicos desta pesquisa.

A análise avançou na investigação dos objetivos levantados no estudo a saber: a *importância da vida pessoal* para ascensão da vida profissional – a motivação, o conflito entre vida pessoal e vida profissional, a maternidade e a estabilidade no emprego, a dupla jornada de trabalho e o nível educacional foram relacionados com as influências pessoais definidas por O’Neil et al. (2008) como os desejos e escolhas que as profissionais fazem ao longo de suas carreiras. As *influências relacionais, sociais e organizacionais* que permeiam a trajetória da carreira executiva da mulher são positivamente relacionadas com os discursos apresentados por elas ao longo das entrevistas.

As *estratégias* utilizadas para ascenderem em suas carreiras afetam positivamente a superação de barreiras de gênero no ambiente empresarial. Na Figura 2, os fatores favoráveis e desfavoráveis, influência relacional pessoal, baseiam-se nos relacionamentos com marido e filhos e escolhas pessoais durante suas carreiras

Figura 2 – Fatores Favoráveis e Desfavoráveis

Constructo	Fatores Favoráveis	Fatores Desfavoráveis
Influência pessoal	- Motivação: ter motivação, força, coragem e determinação para conquistar os objetivos (R21, R1, R3, R6, R19, R14, R9, R17), R6, R19, R14, R9, R17), R6, R19, R14, R9, R17). - Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com colaboração do companheiro na gestão das tarefas de casa ou rede de suporte (R21, R20, R11, R6, R10, R2, R8, R19, R4). Um companheiro que respeite sua ascensão (R1, R18, R9, R14). - Maternidade: negociar licença maternidade; não ter medo de engravidar, se é um sonho para mulher, não atrapalha na carreira, traz uma inteligência emocional e cuidado maior com as pessoas, (R20, R10, R21, R14); não colocar a culpa na carreira por não ter tido filhos (R22, R18); ajudar outras mulheres que estão grávidas ou pretendem engravidar (R10). - Nível educacional: investir na educação faz parte do projeto ascensional da mulher executiva (R9, R13, R17).	- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: não existe uma divisão equilibrada de tarefas em casa (R18, R16, R12); falta apoio no cuidado e educação com os filhos; as mulheres têm menos flexibilidade do que os homens (R18, R23, R11, R13). - Falta de incentivo do parceiro: “eu fui crescendo, crescendo e crescendo e ele continuava como um engenheiro. Ele não cresceu e não apoiou meu crescimento, então nos separamos.” (R22). - Maternidade: redução da entrega do resultado depois do nascimento dos filhos; não ter tempo para os filhos; sentimento de culpa por não participar do crescimento dos filhos (R7, R11, R10, R6); impacto grande na carreira (R8, R3, R12); sentimento de medo; sentimento de arrependimento (R19, R16). - Dupla jornada: cansativo, estressante, dar conta de toda a gestão de casa e dos filhos (R4, R15, R18, R11, R16, R12). Nível educacional: fez caminho reverso, conquistei primeiro, depois estudei (R7).
Influência relacional	Esfera privada (marido e filhos): “Eu prefiro minha vida pessoal à profissional (R10); gosto de ser mãe por inteiro (R11); tive o privilégio de começar a carreira junto com meu marido, há apoio e compreensão.” (R20). Esfera pública (superiores, subordinados, clientes etc.): reciprocidade nas relações (R18); ninguém faz nada sozinho (R22); promovo uma pausa para um café com meus funcionários (R7); sempre me dirijo a quem pode me ajudar (R18); sempre me relacionei com pessoas que me deram oportunidade na minha carreira (R23, R12).	Esfera privada (marido e filhos): “Eu só pensava em trabalho, tinha um desejo de crescer muito grande. E ele (marido) falava que eu era casada com a empresa, não era casada com ele.” (R16) Esfera pública (superiores, subordinados, clientes etc.): “Tem aquela parceria dos homens. Eles sempre saem, as mulheres acabam não fazendo ou os homens não permitem que a gente faça e eu acho que isso acaba atrapalhando o crescimento e a exposição da mulher.” (R15)

A partir dos dados validados das influências sociais narradas pelas entrevistadas, a Figura 3 apresenta um resumo relacionando os principais aspectos dos estereótipos de gênero e suas consequências na carreira da mulher executiva.

Figura 3 – Variável de atributos verificados na influência social

Constructo	Fatores Favoráveis	Fatores Desfavoráveis
Influência social	Estereótipos de gênero e suas consequências na carreira da mulher: a mulher é muito forte, ela consegue o que quiser, ela carrega um filho por 9 meses e consegue fazer muitas coisas ao mesmo tempo, como trabalhar e cuidar da família (R16, R19).	Estereótipos de gênero e suas consequências na carreira da mulher: o pai não quer que a filha trabalhe em um ambiente masculino (R8); por ser mulher, eu não posso errar (R17); minha promoção demorou mais do que se eu fosse um homem, (R15, R2), passei vergonha em alguns momentos por ter conquistado algumas posições quando eu era muito jovem (R23), em negociações já fui discriminada por ser mulher (R13); perdi negócios por ser mulher (R1); os estereótipos femininos não são bem vistos dentro da organização (R14); nós, mulheres, carregamos preconceitos e racismos que criam barreiras para ascensão (R5).

A partir dos dados validados das influências organizacionais narradas pelas entrevistadas, a Figura 4 apresenta um resumo relacionando os principais aspectos referentes à estrutura organizacional, políticas a favor da ascensão da mulher, procedimentos administrativos e cultura organizacional que contribuem ou impedem a ascensão da carreira da mulher executiva.

Figura 4 – Variável de atributos verificados na influência organizacional

Constructo	Fatores Favoráveis	Fatores Desfavoráveis
Influência organizacional	Políticas: criar políticas e mecanismos para permitir mais mulheres no topo (R23, R10, R14); promover uma cultura igualitária (R10, R9, R20, R12); ter métricas para medir a quantidade de mulheres no cargo de liderança, ações afirmativas (R8, R9, R5).	Barreiras: promover uma mulher, mas não a apoiar e nem a ajudar a permanecer no cargo (R1, R15). Faltam políticas nas organizações: estruturadas pelo RH para promoção da mulher, salário conforme o cargo e não conforme o gênero (R9, R20, R4).

Estratégias para ascensão da carreira feminina: Nos discursos das executivas entrevistadas, são destacadas características pessoais como resiliente, corajosa, forte, confiante, combativa, questionadora, enérgica, agressiva, além de gostarem de desafios, não terem medo, serem organizadas, detalhistas e com autoconhecimento, características que lhes permitiram chegar ao topo das organizações em que trabalham. “*Eu sempre fui muito forte, combativa, para poder sair, ter voz. Isso gerava até um pouco de agressividade na minha forma para chegar aonde eu queria chegar.*” (R3). “*Uma outra situação é que você tem que confiar em você. Se você não confiar em você as outras pessoas não irão confiar. Então quando você entrar numa reunião de trabalho, ou em uma entrevista, você tem que estar preparada. Se prepare para isso. Ensaie.*” (R8- Superintendente de projetos). Outra estratégia que as entrevistadas salientam é possuir fatores motivacionais para ascenderem em suas carreiras, como altos níveis de ambição, visão, educação, integridade, inteligência emocional, autoeficácia e orientação. Para Johnson (2003), tais variáveis estariam conectadas às escolhas pessoais das executivas conforme seu desejo e grau de importância. “*No ano passado nós criamos um Núcleo de Desenvolvimento feminino. Foram escolhidas um grupo de mulheres para serem preparadas, com mentores, porque é diferente mesmo. Muitas mulheres nem acham que podem alcançar isso, muitas acham que não têm condições de buscar isso numa carreira (ascensão).*” (R19).

Algumas executivas admitiram que sair da zona de conforto, assumir risco, renunciar à comodidade, serem protagonistas de sua carreira e se arriscarem para ascender em sua vida profissional são algumas das estratégias para se conquistar o topo nas organizações. *“O grande protagonista da sua carreira é você mesmo, não empresa. A empresa tem responsabilidade, mas você que tem que buscar.”* (R22). *“Eu digo que uma pessoa deve aceitar os desafios. Nenhum desafio caiu no meu colo de mão beijada. Eu Sempre busquei por todos eles. Quando alguém me dizia que era difícil, eu falava para me dar que eu vou ver até onde eu consigo chegar com ele. Eu falo que isso é sair da zona de conforto.”* (R20). Outra estratégia narrada nas entrevistas é a importância de se ter um mentor para poder compartilhar seu aprendizado, dar sugestões, críticas positivas e ajudar na solução de problemas, como negociação de salários e benefícios. O *feedback* é uma estratégia para essas executivas desenvolverem seus *gaps*.

Para Ferreira (2019), quando as mulheres executivas se decidem pela busca da ascensão profissional, elas precisam gerenciar cuidadosamente a percepção de imagem que geram em seus pares, subordinados, superiores e clientes. *“Você precisa ter clareza do que é necessário para os próximos passos para seu crescimento, precisa ter conhecimento dos seus gaps. E sempre buscar feedback. Eu acredito que quando você tem um alto conhecimento, isso é outra coisa que eu aprendi, quanto mais você tem algum conhecimento dos seus gaps, mas você poderá utilizar os seus talentos o teu favor.”* (R3). *“Eu tenho bons feedbacks da alta gestão e isso é importante para eu continuar desenvolvendo como profissional.”* (R8). Outra estratégia que as entrevistadas salientam é a importância da formação de uma boa rede de relacionamentos (*networking*). De acordo com essas mulheres, uma rede de relacionamentos aumenta a visibilidade das executivas nas organizações, pois promove uma maior integração entre as executivas e a alta cúpula: *“Acho que o networking é muito importante. Um networking formal. Então você deve se expor para empresa em um nível de 360 graus. Se empresa não te proporciona, busque isso, mas você sempre vai ser puxado por alguém.”* (R2).

Influências pessoais. Ao narrarem suas experiências pessoais, as vinte e três executivas trouxeram à tona um turbilhão de emoções, pois ser uma mulher executiva significa fazer escolhas durante suas carreiras, o que pode afetar o relacionamento com marido e filhos. Elas se consideram mulheres altamente suficientes, corajosas, ambiciosas, visionárias, engajadas, características que não são esperadas pela sociedade para uma mulher, no entanto, para alcançar o topo das organizações, é necessário romper todas as barreiras e obstáculos dos estereótipos de gênero, e as características associadas ao feminino, como fragilidade, emoção, gentileza, conforme identifiquei nos relatos, são dificultadores para ascender na carreira. Para essas executivas, ter estrutura familiar, colaboração do parceiro e uma rede de suporte para ajudar com as demandas de casa e dos filhos é muito importante, isso lhes permite focar e se dedicar ao trabalho fora de casa.

Conflito entre vida pessoal e vida profissional. Esse conflito gera sobrecarga pessoal e sentimento de culpa, pois é impossível para a mulher executiva conciliar o inconciliável: ser mãe, esposa, dona de casa e, ao mesmo tempo, ser uma profissional (O’Neil et al., 2008; Carvalho Neto et al., 2010). Para as entrevistadas, a mulher deve estar sempre tentando equilibrar os dois lados da balança: de um lado, as atribuições pessoais; de outro, as profissionais. Esse conflito faz parte do cotidiano da mulher, pois, por mais que ela tenha ajuda do parceiro ou de uma rede de suporte, ela sente a responsabilidade de verificar se tudo está conforme o esperado. Esse dilema faz parte da vida da mulher que opta por ter uma carreira executiva.

A questão da maternidade. Uma outra consequência da maternidade para a mulher executiva é o conflito intrapessoal que ela vive. O projeto da maternidade pode atrapalhar a ascensão feminina, justamente por causa do período de afastamento do cargo que ocupa na organização (Botelho, 2008). Nesse sentido, as autoras Betiol e Tonelli (1991) sugerem que as

mulheres enfrentam uma situação de ambivalência diante da realização profissional, ou seja, o sucesso profissional pressupõe uma incompatibilidade com o relacionamento afetivo e maternidade.

No entanto, nos relatos de quinze executivas entrevistadas que passaram pelo processo da maternidade, elas afirmaram que a maternidade não foi uma vilã na vida profissional delas; por mais que demande tempo, ter um filho e uma rede de apoio para ajudá-la são muito importantes. Para essas mulheres, a mulher executiva que adia o sonho da maternidade por causa da profissão não pode colocar a culpa na empresa. Essa é uma escolha pessoal, e a mulher com seu companheiro deve ser a protagonista dessa escolha. *“A maternidade pode até trazer alguns empecilhos para a carreira, mas você nunca pode desistir e deixar de ter, se realmente você quer ter filhos”*.(R22)

Dupla jornada. Aparece nas entrevistas como desafio a ser superado e conciliado. Segundo as executivas, uma casa é como uma empresa e precisa de gestão. Essa gestão deve ser compartilhada por maridos, esposas, filhos e uma rede de apoio, porém elas admitem e reconhecem que existe, culturalmente imposto pela sociedade, a obrigação da mulher de ser a responsável por toda essa gestão, que exige tempo, energia física, mental, psicológica e emocional, e fica inviável compatibilizar os diversos papéis: ser mulher, executiva e mãe. Sobre o sentimento de equilíbrio e realização consigo mesma, Sandberg (2013, p.153-155) ajuda a refletir a respeito:

Ter tudo. Talvez a maior armadilha de todos os tempos para as mulheres tenha sido a criação dessa expressão. (...) Todas fazemos escolhas constantes entre trabalho e família, entre se exercitar e descansar, entre conceder tempo aos outros e tirar tempo para nós. (...)

Nível educacional. As executivas comentam que esse fator influi em suas trajetórias ascensionais. A mulher deve estar pronta e capacitada para conquistar a ascensão profissional. Para todas as executivas, existe uma preocupação pessoal com seu nível de instrução e sua atualização. Esse dado se traduz num discurso condizente com a corrente literária, neste sentido, Kealey (1999) expõe: “o nível educacional possui um significado determinante na ascensão gerencial, nas promoções e nos níveis salariais [...]”. A executiva entrevistada R5 corrobora: *“Invista na sua carreira, nas suas competências comportamentais, dedique-se, seja uma funcionária comprometida, busque o melhor para a empresa em que você está, as coisas irão acontecer. Pode ser que seja em um tempo maior do que se fosse para um homem, mas não se apegue nisso. Foque na carreira que você quer e as coisas irão acontecer. Não tem jeito de não acontecer.”* (R5).

Nesse sentido, a entrevistada R16 afirma a importância de a pessoa saber o que quer para sua vida profissional: *“a primeira coisa a pessoa tem que querer alcançar o topo. Não pode ser apenas um querer por querer, tem que vir de dentro, tem que estar muito claro, e ficar pronta para aceitar os desafios”*.

Influências relacionais. As executivas demonstraram em suas falas uma preocupação com a manutenção dos relacionamentos pessoais e profissionais. Desta maneira, na visão delas é importante e necessário construir uma boa rede de relacionamentos, tanto na vida privada, com filhos e maridos, quanto na vida pública, com seus superiores, colegas de trabalho e subordinados (O’Neil et al., 2008).

Influências sociais. São o resultado do que a sociedade espera do papel da mulher (O’Neil et al., 2008). No discurso dessas mulheres, é possível perceber que os estereótipos de gênero estão presentes e reforçados através de comportamentos dentro das organizações. As mulheres declaram ter sofrido preconceito por serem mulheres, jovens e até por serem líderes do alto comando ao longo de suas trajetórias profissionais.

Para as entrevistadas, existem dois pontos principais. O primeiro é que a sociedade espera que toda mulher um dia se case, gere filhos e cuide da casa; o segundo, a imagem da mulher está ligada a uma série de adjetivos, como: fraqueza, sensibilidade, ingenuidade e submissão, e esses adjetivos acabam por criarem estereótipos atrelando a mulher à figura do sexo frágil. O que prejudica o crescimento e a visibilidade da mulher no mercado de trabalho não é sua fisiologia, mas a convenção, a tradição (Louro, 2013). Esse padrão estereotipado representa o antônimo do padrão gerencial esperado para o comando organizacional e acaba por afastar as chances de mais mulheres escalarem novas posições nas hierarquias das empresas em decorrência dos preconceitos gerados por eles (Botelho, 2008). As executivas R2 e R15 declararam que suas promoções demoraram mais do que se fosse com um homem.

Ao longo dos relatos, é possível perceber que o estereótipo feminino nas organizações se torna um pejorativo para a mulher executiva. Dessa maneira, elas se esforçam mais para não errar, estudam mais e buscam sempre entregar as metas que têm nas organizações. É possível perceber nos discursos o quanto elas são comprometidas com o resultado da empresa.

Influências profissionais. As executivas relatam a existência de discriminação por gênero no ambiente de trabalho. De acordo com as entrevistadas, a discriminação está inserida nas práticas cotidianas das organizações e no fato de serem mulheres e de estarem em posições do alto escalão, algumas vezes em atitudes discriminatórias por parte de seus pares e subordinados, e fora de suas empresas, com clientes ou fornecedores. Todas as entrevistadas, em algum momento de suas carreiras, já se depararam com algum tipo de discriminação por serem mulheres. A executiva R1 afirma: *“perdi muitos negócios por ser mulher, grandes negócios, então sempre tinha que ter um parceiro, um homem comigo, para conseguir alcançar a realização do negócio”*. A executiva R20 relata o preconceito vivido: *“o cliente não esperava para reunião uma mulher negra e pequenininha na posição de vice-presidente, isso aconteceu muitas vezes, eu percebia isso”*. As executivas relataram que foi necessário muito “jogo de cintura” para ultrapassar essa barreira invisível social. Mas as entrevistadas acreditam que o fato de se imporem profissionalmente, à medida que os casos ocorriam, foi o que garantiu o seu sucesso, revertendo a situação a seu favor.

Barreiras invisíveis. Sobre essas barreiras que impedem a ascensão da mulher executiva dentro da organização, as executivas relatam que, apesar de existir uma alta concentração de homens em todos os níveis hierárquicos de suas empresas, o fato de serem mulheres não as impediu de galgarem posições no topo da organização. Elas reconhecem as barreiras e têm consciência de que precisam ajudar outras mulheres a ascenderem em suas vidas profissionais. Porém, para a entrevistada R9, a mulher que deseja alcançar o topo precisa compreender o motivo de querer alcançá-lo: *“Por que você quer chegar lá? Por que você quer tal cargo? Aonde você quer chegar? Sem essa resposta, você está em busca de algo que você não sabe se vai te fazer feliz”*. Ascender na carreira significa, no relato das executivas, um reflexo de seu sucesso profissional e pessoal. Desta forma, significa transpor barreiras, superar a discriminação e os estereótipos existentes nas organizações (Ferreira, 2019).

5. Conclusão e Contribuições teóricas

Este estudo teve por objetivo identificar a partir da perspectiva da mulher executiva as estratégias utilizadas para sua ascensão profissional. Com relação ao objetivo geral proposto neste trabalho, foi possível identificar que as mulheres executivas percebem suas ascensões de forma semelhante, embora tenham histórias pessoais e profissionais distintas. Ascender na carreira significa, no relato das executivas que participaram deste trabalho, um reflexo de seu sucesso profissional e pessoal. Desta forma, significa transpor barreiras, superar os obstáculos de gêneros, os estereótipos existentes nas organizações e possuir estratégias que impulsionem sua trajetória profissional. Ao longo de sua trajetória ascensional, as executivas percebem dificuldades socioculturais não muito perceptíveis nas organizações relacionadas ao gênero. Na

visão das entrevistadas, essas adversidades não estão atreladas à sua competência, mas ao fato de serem mulheres (Steil, 1997). Nesse aspecto, em alguns momentos de suas carreiras, elas foram vistas com desconfiança em relação ao seu potencial, no entanto souberam superar os obstáculos de gênero, galgando espaços na hierarquia organizacional.

Quanto às contribuições para o campo teórico, este trabalho contempla a questão da carreira feminina de maneira diferente, principalmente porque apresenta sob a perspectiva das executivas o redesenho do novo cenário de ascensão profissional para os próximos anos, não apenas pela soma de suas conquistas, mas pelo efeito multiplicador que podem ter quando estabelecem uma nova referência para toda a sociedade brasileira. Este estudo constitui uma nova referência para as organizações de grande e médio portes que pretendem investir em diversidade e inclusão da mulher executiva no topo das organizações. Sobre esse aspecto, a pesquisa elaborada por Grant Thornton (2018) apresenta um avanço da comunidade empresarial, progressos significativos para garantir que mais mulheres cheguem ao topo, o que significa que mais empresas atingiram algum nível de equilíbrio de gênero. Outra contribuição deste estudo poderá servir de subsídio à formulação de programas de desenvolvimento para ascensão da mulher executiva no cenário corporativo.

Na prática, esta pesquisa poderá gerar um debate sobre a criação de políticas corporativas e alternativas que possam diminuir a desigualdade feminina na liderança e, principalmente, nas posições de destaque da hierarquia. Poderá também gerar iniciativas corporativas que buscam empoderar as mulheres nas organizações. Outra possibilidade é a de servir de alicerce para o preparo das novas gerações de mulheres para os desafios que elas encontrarão no campo empresarial, levando em consideração as mudanças e contextos internos e externos que circundam as organizações.

Para as mulheres que não estão no topo das organizações e pretendem alcançá-lo, este estudo poderá contribuir para o entendimento de suas próprias escolhas e caminhos, proporcionando uma compreensão mais ampla das características da carreira corporativa e dos fatores que podem influenciar seu crescimento profissional. A limitação do estudo está relacionada à escolha do objeto de estudo: ascensão da mulher executiva para o topo das organizações. Trata-se de uma escolha da mulher de forma genérica do gênero. Um estudo sobre a ascensão da mulher negra no topo das organizações poderia ter gerado outros tipos de barreiras, obstáculos e resultados que neste trabalho não foram apresentados. As empresas são vetores de transformação, todas essas questões de diversidade e igualdade, essas mudanças profundas passam pela relação de poder. As pesquisas apresentadas ao longo deste trabalho demonstram que a diversidade traz resultados positivos para a organização, portanto, empresas devem procurar pessoas diferentes e criar oportunidade de convívio para todos. Um estudo sobre essa questão traria grandes contribuições para a literatura e para a sociedade.

Referências

- Almeida, V. C., & Mota-Santos, C. M. (2018). Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(3), p.555-582. doi: 10.13058/raep.2018.v19n3.1119
- Antunes, C. V., Carvalho Neto, A., Souza, C. P. L., & Santos, C. M. M. (2018). O que eles Pensam Sobre elas? Representações Sociais da Mulher Executiva. *Revista Alcance*, 25(3), p. 349-365. doi.org/alcance.v25n3(Set/Dez).p349-365
- Bardin, Laurence (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo.
- Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), p. 17-33.
- Botelho, L.L.R. (2008). *Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento*. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Bourdieu, P. (2019). *A dominação masculina*. (12a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil.

Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-Eletrônica*, 9(1). doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004

Castro, J.M., & Rezende, S.F.L (2018). Validade e confiabilidade de Estudos de Casos. Qualitativos em Gestão publicados em periódicos nacionais. *Revista Organizações em Contexto* (on-line), 14, p. 29-52. doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n28p29-52

Chies, P. V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Estudos Feministas*, 18(2), p. 510-528.

Creswell, J., & Clark, V.L.P (2013). *Pesquisas de métodos mistos*. (2a. ed.) Porto Alegre. Penso.

Ferreira, L. (2019). *Mulheres na liderança: Obstáculos de Gênero nas empresas e estratégia de superação*. Rio de Janeiro. Red. Tapioca.

Gil. A. C. (2021). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

GPTW (2020). Great Place To Work- Mulher. As melhores empresas para a mulher trabalhar: Panorama da edição 2020. Recuperado a partir de <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-a-mulher-2020/>

Hirata, H. (2003). Pour qui sonnent les glas? Mondialisation et division sexuelle du travail". In: Bisilliat, J. (Dir.). *Regards des femmes sur la globalisation*. Paris: E. Karthala, p. 11-16.

Hirata, H. (2014) Gênero, classe e raça. Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo social*, v. 26, n. 1, p. 61-73.

Instituto Ethos (2016). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil*. Recuperado a partir de <https://www3.ethos.org.br>

Johnson, L.M (2003). *A study of women in leadership and the next glass ceiling*. Doctor of manager in organizational leadership. University of Phoenix. MI: Proquest information and learning.

Kealey, M. (1999). *Gender differences in predictors of career success: an examination of professionals in the high technology industry*. Master of management studies. School Business, Carleton University. Ottawa, Ontário.

Lerner, G. (2019). *A criação do Patriarcado. História da Opressão das Mulheres pelos Homens*. Tradução Luiza Sellera. São Paulo Cultrix.

Lima-Souza, Érica C. P., Mota-Santos, C. M., & Carvalho Neto, A. (2021). *De Operárias a Abelhas Rainhas: obstáculos que impactam a carreira das jornalistas*. E-Compós, 24. <https://doi.org/10.30962/ec.2224>

Lopes, M. M. (1998). Aventureiras nas ciências: refletindo sobre gênero e história das ciências naturais no Brasil. *Cadernos Pagu*, 10. p.345-368.

Louro, G. L. (1995). Gênero, história e educação: construção e reconstrução. *Educação e Realidade*, 20(2), p. 101-132.

Louro, G. L. (2013). *Gênero, sexualidade e educação. Uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View: Davis-Black.

Malvezzi, S. (2020 jan.). Cultura e construção do sujeito. *Observatório: Itaú Cultural*, ed. 26, p. 112- 123.

McKinsey (2018). *Delivering Thought Diversity*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx

Medeiros, T. J., Aguiar, J., & Barham, E. J. (2017 jan. abr.). Entre o conflito e o equilíbrio: ferramentas para examinar a relação trabalho-família. Reflexões sobre a conciliação trabalho-família. *PsicolArgum*. 35(88), p. 45-62. doi:10.7213/psicolargum.35.88.23366

- Mota-Santos, C. M., & Carvalho Neto, A. M. C. (2017). O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. *Revista Alcance*, 24(1), 036-049. doi.org/alcance.v24n1.p36-49
- Mota-Santos, C. M., Carvalho Neto, A., Versiane, F., Caeiro, M., & Martins, M. (2016). As mulheres estão quebrando as paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *Revista Economia & Gestão*, 16, p.57-70. doi: 10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p126
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), p. 56-75. doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. (2015). Fatores que interferem no crescimento das mulheres profissionais nas organizações: entre o prazer e a culpa. In: Andrade, J. O., & Carvalho Neto, A. *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mota-Santos, C., Carvalho Neto, A., Oliveira, P., & Andrade, J. (2019). Reforçando a Contribuição Social de Gênero: A Servidora Pública Qualificada versus a Executiva. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 101-123. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1590/0034-761220170156>.
- O'Neil, D. A. (2003). Working in context: understanding the life-in-career experiences of women. Weatherhead School of Management. Western Reserve University. Doi: 10.24384/000472
- Ogden S, M., McTavish, D M., & McKea, L. (2006). Clearing the way for gender balance in management of the UK financial service industry. *Women in Management Review*. doi.org/10.1108/09649420610643402
- Ometto, M. (2017). *Desapareci ao virar mãe, mas reencontrei-me*. Bianchi.
- O'Neil, D., Hopkins, M., & Bilimoria, D. (2008). Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4). p. 727-743. Springer. doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6
- Pinsky, B. & Pedro, J. M. (2020). *Nova História das Mulheres no Brasil*. São Paulo. Contexto.
- Powell, G., & Butterfield, D. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37, p. 68-86. doi.org/10.5465/256770
- Powell, G.N. (2000). The glass ceiling: explaining the good and bad news. In: Davidson, M. & Burke, R (Eds). *Women in management: Current Research Issues*, Sag London, 2, p 236-249. doi: 10.4135/9781446219775
- Reis, G. G. (1998). *A prática do feedback 360 graus*. Biblioteca Graduação SP.5(3).
- Rice, L., & Barth, J. M. (2016). Hiring decisions: the effect of evaluator gender and gender stereotype characteristics on the evaluation of job applicants. *Gender Issues*, 33(1), p. 1-21. doi.org/10.1007/s12147-015-9143-4
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional*. (11a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Ronsoni, M., Marques, C., & Borges, P. (2020). *Mentoring: Manual do Mentor Organizacional*. Primavera editorial.
- Sandberg, S. (2013). *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Sardenberg, C., & Costa, A. A. (1991). Feminismos, feministas e movimentos sociais. *Seminário Mulher, Desenvolvimento e Relações de Gênero*. NEM/PUC. (Comunicação). Rio de Janeiro.
- Shrage, L. (1998). *Equal Opportunity. A Companion to Feminist Philosophy*. Oxford: Blackwell, p.559-568.

- Silva, E. R. (2008 jan. jul.). *Feminismo radical – pensamento e movimento*. Textura. Cruz das Almas-BA, ano 3, 1, p. 24-34.
- Souza, F. M. de, Voese, S. B., & Abbas, K. (2015). *Mulheres no topo: As contadoras Paranaenses estão rompendo o Glass Ceiling?*. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 244–270.
- Steil, A. V. (1997 jul. set.). Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*. São Paulo, 32(3), p. 62-69.
- Stolz, S., Marques, C. P., & Marques, C.A.M. (2013). *Cadernos de Educação em e para os Direitos Humanos*. 8. Disciplinas formativas e de fundamentos: Diversidade nos direitos humanos. Rio Grande: Editora da FURG.
- Swain, T. N. (2001). *Feminismo e recortes do tempo presente. Mulheres em revistas femininas*. São Paulo Perspec (on-line).15(.3), p. 67-81.
- Talenses (2019). *Panorama Mulher*. Edição on-line. Recuperado a partir de <http://online.fliphtml5.com/gbcm/wbwh>
- Taylor, P.T. (2004). *Senior executive women in the federal government: exploring their views on significant carrier-progression issues*. Doctor in philosophy. Capella university.
- Tiburi, M. (2021) *Feminismo em Comum: Para todos, todes e todos*. (15a ed.). Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- TVTudo. (2019). *Mulheres eram humilhadas em revistas femininas nos anos 50*. Recuperado a partir de <https://blogtv tudo.wordpress.com/2019/01/12/mulheres-eram-humilhadas-em-revistas-femininas-nos-anos-50-confira>
- Will (2020). *Pesquisa na liderança de 2020*. (Edição on-line. Recuperado a partir de www.womemwill.com
- Woolf, V. (2013). *Profissões para mulheres e outros artigos feministas*. Tradução de Denise Bottmann. Porto Alegre.RS. Coleção L&PM; Pocket. 1032.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Tematicas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>.
- Yin, R. (2015). Introdução: quando usar os estudos de caso como método de pesquisa (5a. ed.), p. 03-27. In: Yin, R. *Estudo de caso: Planejamento e Método*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre.