

O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 19 | Nº 57 | Boa Vista | 2024

<http://www.ioles.com.br/boca>

ISSN: 2675-1488

<https://doi.org/10.5281/zenodo.13901255>



ASCENSÃO FEMININA:

DESVENDANDO OS DESAFIOS DO TETO DE VIDRO EM CARGOS DE GESTÃO¹

Alisson Schafer Teodoro²

Gabriela Cappellari³

Bianca Bigolin Liszbinski⁴

Gabriela Sanson Kiefer⁵

Pâmela Priscila Correia⁶

Resumo

Este estudo versa sobre a presença feminina em cargos de liderança. O objetivo é analisar as dificuldades que as mulheres encontram em sua trajetória profissional até ascender em cargo de gestão em uma Cooperativa de Crédito. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem quantitativa, em relação aos objetivos é descritiva e no que tange aos procedimentos trata-se de um levantamento. O objeto da investigação foi uma Cooperativa de Crédito, com 41 anos de atuação, com sua sede localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. No que tange às sujeitas da pesquisa, estas referem-se às gestoras do nível tático, estratégico e operacional, totalizando 12 gestoras. Os dados foram coletados por meio de questionário e posteriormente tabulados com auxílio do Microsoft Excel e analisados por meio da estatística descritiva. A pesquisa destaca a crescente participação feminina no mercado de trabalho e em posições de liderança, mas também revela os desafios associados a expectativas sociais e responsabilidades domésticas, que frequentemente dificultam o progresso das mulheres em suas carreiras. A partir dos principais fatores que contribuem para o "teto de vidro", as evidências sugerem que a cooperativa pode ser considerada uma empresa inclusiva, por oferecer oportunidades iguais para homens e mulheres. A relevância teórica e prática do estudo é sublinhada pela escassez de estudos sobre a representatividade feminina em cargos de gestão e pela importância de promover a igualdade de gênero no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Cooperativas; Mercado de Trabalho; Mulheres.

Abstract

This study focuses on the female presence in leadership positions. The objective is to analyze the difficulties that women face in their professional career until they rise to the management level in a Credit Union. This is an applied research, quantitative approach, in relation to the objectives it is descriptive and not regarding the procedures it is a survey. The object of investigation was a Credit Cooperative, with 41 years of operation, with its headquarters located in the northwest region of the State of Rio Grande do Sul. Regarding the research supports, these refer to managers at the tactical, strategic level and operational, totaling 12 managers. Data were collected through a questionnaire and later tabulated using Microsoft Excel and analyzed using descriptive statistics. The research highlights the growing participation of women in the workforce and in leadership positions, but also reveals the challenges associated with social expectations and domestic responsibilities, which often hinder women's progress in their careers. Based on the main factors presented for the "glass ceiling", the evidence suggests that a cooperative can be considered an inclusive company, as it offers equal opportunities for men and women. on female representation in management positions and the importance of promoting gender equality in the job market.

Keywords: Cooperatives; Labor Market; Women.

¹ A presente pesquisa contou com o apoio institucional da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS).

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: alissonteodoro31@gmail.com

³ Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Desenvolvimento Regional. E-mail: gabriela.cappellari@ufsm.br

⁴ Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Desenvolvimento Regional. E-mail: bianca.bigolin@ufsm.br

⁵ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: gabriela.kiefer1608@gmail.com

⁶ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: pamela.correia866@gmail.com



INTRODUÇÃO

O mote deste estudo é a presença feminina em cargos de liderança. A discussão sobre a presença feminina em cargos de liderança tem ganhado destaque em diversas esferas sociais e profissionais. Apesar dos avanços significativos, as mulheres ainda enfrentam barreiras substanciais para alcançar posições de liderança em empresas e organizações. Este fenômeno não é apenas uma questão de justiça social, mas também um fator relevante para o desenvolvimento sustentável das instituições. Pesquisas indicam que a diversidade de gênero em níveis de liderança está associada a uma melhor performance organizacional, maior inovação e uma cultura empresarial mais inclusiva.

Ao longo da trajetória das mulheres no mercado de trabalho, diversos estudos destacaram um fenômeno conhecido como "teto de vidro", que revela as dificuldades enfrentadas por elas ao buscar ascensão a cargos de gestão. A partir da necessidade de compreender quais são os desafios encontrados por mulheres na sua carreira, estudar o teto de vidro é relevante pela necessidade de aprofundamento na temática, bem como pela visibilidade e destaque da metáfora.

Diante do exposto, o estudo apresenta a seguinte problemática: quais são as dificuldades que as mulheres encontram em sua trajetória profissional até ascender em cargos de gestão? O objetivo é analisar as dificuldades que as mulheres encontram em sua trajetória profissional até ascender em cargo de gestão em uma Cooperativa de Crédito.

Este estudo justifica-se pela necessidade de entender os desafios enfrentados por mulheres gestoras ao longo de suas carreiras, considerando que o crescimento das organizações redefine arranjos hierárquicos, impactando os cargos de gerência. Por outro lado, a escassez de pesquisas sobre a baixa representatividade feminina em cargos de gestão, reforça a relevância teórica do tema.

No que se refere a operacionalização do estudo, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem quantitativa, em relação aos objetivos é descritiva e no que tange aos procedimentos trata-se de um levantamento. O objeto de estudo foi uma cooperativa de crédito com 41 anos de atuação, com sua sede localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Possui mais de 400 funcionários e destes, 58% são mulheres. Ao analisar o quadro gerencial, dos mais de 55 cargos de gestão apenas 25 são ocupados por mulheres, representando cerca de 45% de seu quadro de gestores. Trata-se de uma evidência da soberania masculina e, sugere a análise de fatores culturais e sociais envolvidos na representatividade das mulheres em cargos de gestão. O estudo compreendeu gestoras do nível tático, estratégico e operacional, totalizando 19 mulheres. Os dados foram coletados por meio de questionário e posteriormente tabulados com auxílio do *Microsoft Excel* e analisados por meio da estatística descritiva.



Por fim, este manuscrito está estruturado em cinco seções. A primeira delas é a introdução. A segunda seção elenca a fundamentação teórica. Posteriormente, explica-se a metodologia utilizada na operacionalização da investigação. Na sequência, são apresentados os achados empíricos. Por fim, apresentam-se as considerações finais, limitações e oportunidades para futuras pesquisas.

DESIGUALDADE DE GÊNERO: NA HISTÓRIA, NO TRABALHO E NA GESTÃO

Como um reflexo do sistema patriarcal e machista, a inserção da mulher no mercado de trabalho imprime em sua história, segregação, preconceitos, discriminação, desvalorização e restrições quanto às oportunidades e igualdade de gênero (BRAGA; SANTOS, 2024). Até o século XIX havia uma percepção clara de atribuições públicas e privadas na sociedade, sendo o homem atribuído o papel público, de provedor da família e a mulher integrando a esfera privada, responsável pelo lar (VILELA, HANASHIRO, COSTA, 2020). Conforme este autor, a função social feminina estava ligada apenas à esfera reprodutiva, enquanto aos homens, cabiam as funções sociais de destaque, envolvidos em política e religião.

No decorrer dos anos, a desigualdade de gênero mostra-se generalizada em muitas sociedades, criando disparidades entre os gêneros em termos do que eles podem realizar e seu acesso a oportunidades, afetando o desenvolvimento sustentável que se almeja para o mundo (JOSE; SIVARAMAN, 2023). Neste sentido, em escala global, a igualdade de gênero é destacada como o quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela Organização das Nações Unidas (ONU), apontando-se como um fator determinante para o alcance de uma sociedade mais justa e inclusiva. Ressalta-se que ao abordar essa questão, tenciona-se a equidade de gênero nas organizações o que pode trazer benefícios significativos.

Delimitando-se esta desigualdade no âmbito do trabalho, se considera que a igualdade de gênero é um elemento fundamental para combater a discriminação no mundo do trabalho e para alcançar objetivos estratégicos. Dentre esses, criar mais e melhores oportunidades para que homens e mulheres tenham acesso a trabalho e renda seguros e decentes, reforçar a cobertura e a eficácia da proteção social para todos os trabalhadores masculinos e femininos, além de fortalecer o tripartismo e o diálogo social (KABEER, 2021).

No entanto, apesar de progressos registrados nos últimos anos, a discriminação contra as mulheres e a desigualdade de gênero no mundo do trabalho ainda persistem em muitos países. Observa-se que as mulheres ainda estão longe de alcançar a igualdade de gênero no seu local de trabalho, estando



vinculadas a empregos pouco qualificados e recebendo menos do que os homens. Além disso, mesmo que as mulheres se esforcem para melhorar suas habilidades de trabalho, ainda é difícil vê-las ascendendo para uma posição gerencial (GENNARO; PISCOPO, 2023).

Contrapondo à posição dos homens gestores, as líderes femininas são menos propensas a serem percebidas como uma autoridade legítima dentro das organizações. Traços interpessoais que fazem um bom líder, como por exemplo, ambição, confiança e assertividade, estão intimamente associados aos homens, levando à um entendimento de que as mulheres são menos competitivas em cargos gerenciais (XIONG *et al.*, 2022).

Estudo de Knippen *et al.* (2019) indicou que, embora as empresas aumentem o número de gestoras diante da pressão externa, os próprios colegas gestores do sexo masculino geralmente não as veem como membros desse grupo de liderança. Observaram ainda, que as mulheres são mais propensas do que os homens a experimentar resultados adversos quando exibem dominância hierárquica, precisando demonstrar sua masculinidade para se legitimar em papéis de liderança.

No setor de crédito brasileiro, por exemplo, se evidencia essa desigualdade histórica, haja vista que entre os anos 1930 e 1960 as atividades bancárias eram de responsabilidade dos homens, enquanto os serviços de secretariado e telefonia eram de responsabilidade feminina. A partir dos anos 1960, com as mudanças do setor financeiro e aumento de oferta dos serviços bancários, se iniciou um processo de feminização do setor com diversas ações, à exemplo da ocorrência do primeiro concurso público em 1969 para um banco estatal, em que se permitiu a participação de mulheres nos cargos de escriturário (MARTINS *et al.*, 2023).

Matos e Dias (2023) destacam que organizações com diversidade de gênero apresentam melhor desempenho financeiro, além de melhorarem a governança corporativa com a diversidade de gênero em cargos de liderança. Apesar desse entendimento, embora as mulheres sejam tão bem educadas quanto os homens, elas não atingem uma proporção na gestão que reflita sua participação na força de trabalho. Obviamente, são necessárias políticas de diferentes atores para auxiliar na promoção das mulheres aos cargos de liderança (KOHAUT; MÖLLER, 2023).

Diante do exposto, pode-se constatar que o fenômeno “teto de vidro” é presente nas realidades das organizações em qualquer parte do mundo. Isso porque, é possível se perceber um afunilamento hierárquico das mulheres em cargos de gestão, ou seja, quanto maior o cargo dentro de uma empresa, menor a presença feminina os ocupando (MARTINS *et al.*, 2023).



O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO

A inserção da mulher no mercado de trabalho vem sendo discutida na sociedade, chamando a atenção para questões relacionadas à figura feminina em cargos de lideranças nas organizações, suas representações políticas e econômicas e também para a questão da disparidade salarial existente entre homens e mulheres (BRAGA; SANTOS, 2024). A terminologia “teto de vidro”, reconhecida internacionalmente como *glass ceiling*, é uma metáfora usada no contexto organizacional para descrever barreiras invisíveis que impedem o avanço profissional das mulheres, ficando estas, limitadas a um determinado nível em uma organização (BELTRAMINI, CEPellos, PEREIRA, 2022).

O conceito de teto de vidro foi examinado por várias décadas e tem sido objeto de um número significativo de trabalhos de pesquisa, relatórios e estudos, sendo impossível estabelecer a data precisa em que o primeiro trabalho de pesquisa sobre o assunto tenha sido publicado. No entanto, é seguro dizer que as reflexões sobre essa temática ganharam significativa atenção no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, quando mais e mais pesquisas foram publicadas sobre esse tópico (SINGH *et al.*, 2023).

Segundo Santos *et al.*, (2024), esse fenômeno é explicado por diferenças comportamentais entre homens e mulheres e processos discriminatórios. De acordo com Singh *et al.* (2023), devido a difusão do teto de vidro, as mulheres são forçadas a conviver com a falta de respeito no trabalho, apesar de suas qualificações, treinamento e experiência.

Em seu estudo, Carneiro (2018) condensa uma série histórica de estudos sobre o tema, identificando e expondo os principais fatores que compõem o teto de vidro, dentre eles: preconceito e estereótipos de gênero; discriminação; demografia da direção e diversidade; responsabilidades familiares e domésticas; equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; baixa autoconfiança feminina; estrutura e cultura organizacional; não flexibilização; estilos de liderança; ausência de respeito apoio e autoridade; ausência de políticas empresariais de inclusão. O autor enfatiza a importância do estudo do teto de vidro, explanando que o rompimento dessa barreira só será possível a partir do seu entendimento.

Apesar da entrada das mulheres no mercado de trabalho, ainda há uma significativa defasagem na participação quando se trata de cargos de gerência, sendo o preconceito e estereótipo de gênero (CARNEIRO, 2018), um dos fatores relacionados a este fenômeno. Essa estereotipação, segundo Kuper (2015), gera uma imagem de superioridade das funções masculinas frente às femininas, assim a figura masculina possui maior chance de ganhos econômicos e promoções. Além disso, quando uma mulher se desvia do padrão feminino esperado em termos de traços e comportamentos, isso pode resultar em boatos e julgamentos negativos (LIU, 2013).



O resultado direto do preconceito e estereotipação de gêneros é a discriminação contra as mulheres dentro de uma empresa, podendo ser da forma oculta ou aberta (SINGH *et al.*, 2023). Kuper (2015) indica que as mulheres enfrentam discriminações adicionais quando são mães, isto porque, os recrutadores possuem preferência por contratar homens para cargos diretivos, supondo que, contratar mulheres resultaria em maiores custos para as organizações.

De acordo com Carneiro (2018), a diversidade entre os tomadores de decisão possui influência na desigualdade de gênero. O processo de promoção a cargos de diretoria é originado de uma visão restritiva que enfatiza a adequação dos perfis dos candidatos, caracterizada por um viés tradicional e influenciada pelos estereótipos de gênero. Desta forma, sugere-se que as decisões de progressão funcional muitas vezes são moldadas por padrões masculinos preestabelecidos, dessa forma, limitando a diversidade (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Em se tratando do estilo de liderança, de acordo com Akpinar e Sposito (2013), o mais valorizado no cenário corporativo atual e mais comumente encontrado nos homens, é o estilo de ser direto e factual no contato com as pessoas. As mulheres que se utilizam desse estilo de comunicação estão mais propensas a alcançar cargos de liderança frente às mulheres que não se utilizam (CARNEIRO, 2018). No entanto, se observa no decorrer do tempo uma mudança nessa dinâmica, adicionando-se perspectivas femininas únicas e estilos de liderança diversos que proporcionam vantagem gerencial sobre equipes, especialmente em tempos de crise (FERNANDO; JAIN; TRIPATHY, 2020).

Kuper (2015) define a estrutura e cultura organizacional como um dos fatores mais complexos do teto de vidro, por aglomerar vários elementos como preconceito, discriminação e diferença salarial. Esta estrutura tem sido dominada por homens, dificultando o acesso das mulheres, estereotipando comportamentos e percepções de liderança a partir de uma visão predominantemente masculina. Esta característica prejudica socialmente não somente as mulheres, mas a empresa, ao passo que não se deixa explorar o potencial de talentos de liderança feminina.

O ambiente familiar exerce influência direta nas carreiras, tanto de mulheres quanto de homens, sendo diretamente relacionada às responsabilidades familiares e domésticas (CARNEIRO, 2018). Segundo Souza, Voese, Abbas (2015) às dinâmicas familiares estão passando por transformações, resultando na perda de influência da estrutura familiar centrada na presença de um líder masculino. É comum, atualmente, que as mulheres que se tornam mães enfrentam uma variedade de preconceitos que impede o desenvolvimento do trabalho, construindo um muro materno difícil de ultrapassar (SINGH *et al.*, 2023).



Para as mulheres alcançarem sucesso em suas carreiras, muitas vezes precisam abdicar de suas responsabilidades familiares, refletindo uma dinâmica familiar onde em casos de maternidade, a responsabilidade familiar recai sobre as mulheres. Essa abdicção é atribuída à discriminação no ambiente de trabalho, onde as mulheres enfrentam a possibilidade de serem preteridas em promoções e caso assumam responsabilidades relacionadas à gestação e criação dos filhos (CARNEIRO, 2018).

Como homens se envolvem menos com atividades relacionadas à família, possuem vantagem nas promoções sobre mulheres, em virtude disso, há mulheres abdicando da maternidade ou postergando o maternar em favor da carreira, a fim de evitar travas no seu desenvolvimento profissional (ALENCAR *et al.*, 2020). Outras ainda, saem da empresa ou evitam se dedicar de forma integral, a fim de evitar tensões entre a família e o trabalho, dada a dificuldade de manter equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (WALSH, 2012).

Ao que se refere a dimensão da não flexibilização de horários, a maioria das mulheres possuem jornadas duplas, ou seja, uma relacionada a esfera da empresa e outra relativa a esfera da família, dessa forma, possuem longas horas de trabalho na empresa, além do trabalho doméstico (CARNEIRO, 2018). Diante disso, Kuper (2015) considera necessária a discussão de contratos diferenciados para as mulheres integrantes desta jornada dupla, possibilitando que elas possam manter suas carreiras.

Destaca-se ainda, que mulheres líderes em empresas majoritariamente masculinas sofrem uma alta pressão sobre seus desempenhos, refletindo em uma baixa autoconfiança feminina, outro fator determinante para o fenômeno do teto de vidro. Em outras palavras, considerando este predomínio masculino nas empresas, os estereótipos de gênero podem criar um ambiente hostil para as mulheres, resultando na falta de confiança destas em si mesmas e em seus valores. Por outro lado, há que se mencionar que as pressões sociais e os requisitos legais dos últimos tempos, desencadearam uma mudança no sentido de priorizar a diversidade de gênero nos mais altos escalões corporativos, além de direcionarem para a adoção de metas e práticas de diversidade que favoreçam a atuação das mulheres (FERNANDO; JAIN; TRIPATHY, 2020).

Glass e Cook (2016) destacam que ao alçarem posições de liderança as mulheres encontram dificuldades em contar com apoio e obter autoridade com seus subordinados, dada a ausência de respeito, apoio e reconhecimento de sua autoridade. Esse fator retrata a contrariedade em reconhecer uma liderança feminina, afetando a legitimidade feminina e o alcance dos objetivos traçados pela empresa (CARNEIRO, 2018). Como forma de contornar essas resistências, defende-se a implantação de políticas de gestão e promoção da igualdade de gênero, além de clara e profunda comunicação interna sobre a questão, dessa forma, cargos gerenciais ocupados por mulheres se tornaram algo normal.



Buscando acelerar a busca pela igualdade de gênero e conseqüentemente a quebra do teto de vidro, alguns países buscaram implementar políticas públicas de inclusão, as quais objetivam determinar cotas mínimas de participação das mulheres em conselhos de administração de grandes empresas (KOHOUT; MÖLLER, 2023). Estas normatizações específicas buscam aproximar as mulheres dos cargos de gestão, uma vez que já se comprovou a associação positiva entre a liderança feminina e um melhor desempenho das organizações (CONYON; HE, 2017; GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2019).

Delimitando-se o teto de vidro para o contexto brasileiro, segundo Araújo (2019), embora perceptível redução das disparidades de gênero, persiste uma diferença salarial. Para este autor, observa-se uma diminuição na discrepância de qualificação entre os gêneros, com mulheres mais qualificadas ocupando posições de destaque, embora enfrentam salários inferiores. Martins *et al.*, (2023), por sua vez, expõe mesmo em um ambiente profissional específico, onde há acesso igualitário aos cargos iniciais, ainda não foram atingidas condições de igualdade para a progressão das mulheres em suas carreiras internas na organização.

Haddad e Pero (2022) indicam a presença de um teto de vidro mais acentuado para mulheres, especialmente no setor público em comparação com o privado. Além disso, observam este fenômeno para pessoas negras, com uma maior marginalização das mulheres negras. Ressaltando-se, assim, a importância do debate sobre políticas públicas destinadas a reduzir as disparidades salariais em cargos de alta gerência. Dória (2023) corrobora neste sentido, uma vez que entende que a discriminação de gênero na administração pública é mitigada no processo de admissão por meio de concursos públicos, contudo, ao longo da carreira as mulheres enfrentam desafios relacionados ao gênero. Apesar de não haver barreiras formais para o acesso aos cargos de gerência, as práticas institucionalizadas e as assimetrias estruturais nas relações de gênero contribuem para a reprodução e reforço da desigualdade nos espaços de poder da instituição.

Reflexões acerca do teto de vidro buscam estratégias e iniciativas adotadas por mulheres em cargos de gestão para superar as barreiras desse fenômeno. Dentre estas identificam-se: promoção da educação no âmbito familiar, busca por qualificação profissional, demonstração de competência e resultados para conquistar legitimidade, fortalecimento da autoconfiança e promoção do empoderamento feminino (CARNEIRO *et al.*, 2021).

Por fim, consolidando esta seção, tem-se que os estudos sinalizam alguns agentes citados que contribuem com o teto de vidro e dentre eles estão a maternidade, a discriminação, o preconceito, falta de oportunidades, estruturas organizacionais historicamente machistas e a centralização dos afazeres domésticos as mulheres. Além da diversificação de áreas e segmentos, pode-se constatar que a diferença



salarial entre homens e mulheres nas altas gerências ainda é presenciada, sendo citado que políticas públicas que busquem atenuar essa diferença são tópicos a serem discutidos.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada (FLEURY, 2017) e descritiva (GIL, 2022). Quanto à abordagem utilizada, caracteriza-se como quantitativa (MORIN; OLSSON; ATIKCAN, 2021). Acerca dos procedimentos da pesquisa, caracteriza-se como levantamento, visto que esse tipo de pesquisa busca caracterizar o comportamento de determinado grupo (GIL, 2022).

O objeto de investigação foi uma Cooperativa de Crédito, com 41 anos de atuação, com sua sede localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, possuindo mais de 70 mil associados e com aproximadamente 430 colaboradores, estando presente em três estados brasileiros, sendo eles Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais, com abrangência em mais de 72 municípios em 37 unidades de atendimentos.

No que tange às sujeitas da pesquisa, estas referem-se às gestoras do nível tático, estratégico e operacional, totalizando 19 mulheres aptas a participar da pesquisa. O instrumento de coleta dos dados foi adaptado de Carneiro (2018). O questionário abarcou dois blocos, sendo o primeiro composto por questões de caracterização das participantes e o segundo bloco por questões amparadas pelo método *Likert*, em que o respondente manifesta seu grau de concordância sobre determinada afirmação (AGUIAR *et al.*, 2011).

Devido às questões geográficas, o questionário foi aplicado de forma *online*, utilizando-se da ferramenta *Microsoft Forms*. O departamento de gestão de pessoas da Cooperativa de Crédito auxiliou com o encaminhamento do questionário via *e-mail* institucional. Nesta comunicação foram detalhados os objetivos da pesquisa e o *link* do questionário foi disponibilizado. Por fim, obteve-se o retorno de 12 respostas. Dessa forma, o nível de confiança da pesquisa foi de 90% e a margem de erro de 14,76% para mais ou para menos. Os dados foram coletados nos meses de março e abril do ano de 2024.

Convém ressaltar que os aspectos éticos foram respeitados. Ademais, foi preservado o anonimato das participantes da pesquisa, a fim de não divulgar sua identidade. Neste sentido, as participantes desse estudo foram identificadas com a letra “E” seguido de numeral correspondente à ordem das entrevistas, totalizando 12 gestoras participantes da pesquisa, conforme descreve o Quadro 1.



Quadro 1 – Cargos e tempo de atuação

Respondente	Cargo	Tempo de atuação no cargo	Tempo de atuação na empresa
E1	Gerente de agência	4 anos	15 anos
E2	Gerente de agência	9 anos	20 anos
E3	Gerente de agência	1 ano e meio	9 anos
E4	Gerente regional	3 anos e meio	30 anos
E5	Gerente de agência	2 anos e meio	12 anos
E6	Gerente de agência	4 anos	19 anos
E7	Gerente de agência	3 anos	18 anos
E8	Coordenadora de área	5 anos	22 anos
E9	Coordenadora de área	1 mês	22 anos
E10	Coordenadora de área	10 anos	18 anos
E11	Gerente de agência	11 anos	4 anos
E12	Gerente de agência	8 anos	11 anos

Fonte: Elaboração própria.

Os dados foram tabulados com auxílio do *Microsoft Excel* e foi realizada a análise por meio da estatística descritiva (GIL, 2022). Na sequência os dados foram organizados e tabulados, por meio de cálculos matemáticos baseados na estatística descritiva. A seção a seguir apresenta os resultados da investigação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterização do perfil das mulheres gestoras

A seção inicial do questionário foi cuidadosamente elaborada para coletar informações que permitissem caracterizar o perfil das respondentes da pesquisa. Para obter uma compreensão mais clara e detalhada das participantes, incluíram-se questões que abordam aspectos sociodemográficos, como idade, escolaridade, ocupação e outros dados relevantes. Com o intuito de facilitar a análise e visualização dessas informações, foi elaborado um quadro sinóptico, apresentado no Quadro 2, que sintetiza e organiza os dados coletados, proporcionando uma visão abrangente e estruturada do perfil das respondentes.

Quadro 2 - Caracterização das participantes

Respondente	Idade	Nível de escolaridade	Estado Civil	Raça (autodeclarada)	Filhos, se sim, quantos?	Jornada diária de trabalho
E1	35	Especialização	União Estável	Parda	1	8 horas
E2	45	Especialização	Casada	Branca	1	9 horas
E3	32	Especialização	União Estável	Branca	0	12 horas
E4	55	Especialização	Casada	Branca	2	9 horas
E5	33	Especialização	Casada	Branca	1	8 horas
E6	37	Especialização	Casada	Branca	2	9 horas
E7	41	Especialização	Casada	Branca	2	9 horas
E8	42	Superior completo	Solteira	Branca	2	8 horas
E9	43	Especialização	Casada	Branca	1	8 horas
E10	37	Superior completo	Casada	Branca	1	9 horas
E11	46	Pós-graduação	Casada	Branca	1	10 horas
E12	35	Especialização	Casada	Branca	1	10 horas

Fonte: Elaboração própria.



Os dados revelam que 83,33% das entrevistadas têm 35 anos ou mais, enquanto 16,67% têm menos de 35 anos. Em relação à escolaridade, 16,67% das respondentes possuem ensino superior completo, 75,00% têm especialização, e 8,33% possuem pós-graduação. Quanto à cor, 91,67% se identificam como brancas, e 8,33% afirmam ser pardas.

No que diz respeito ao estado civil e à maternidade, 16,67% das entrevistadas estão em união estável, 75,00% são casadas, e 8,33% estão solteiras. Em relação aos filhos, 11 das 12 entrevistadas têm filhos; 58,33% têm um filho, e 33,33% têm dois filhos.

Quanto ao tempo de trabalho, as respostas foram variadas. Entre as participantes, 33,33% dedicam 8 horas diárias ao trabalho, 16,67% dedicam 10 horas, 41,47% trabalham 9 horas por dia, e 8,33% relataram ter uma jornada de 12 horas diárias. Esses dados sugerem que a jornada de trabalho das respondentes, em muitos casos, excede a carga horária estabelecida pela legislação vigente.

Fatores do “teto de vidro” e a influência na carreira das mulheres

O fenômeno “teto de vidro” exerce influência sobre a carreira das mulheres principalmente no que cabe a ascensão de cargos de liderança como compõem a amostra analisada. Tal, restringe o potencial das profissionais, sendo uma barreira invisível que compromete o crescimento de carreira e o alcance da igualdade entre homens e mulheres (KHALID; AFTAB, 2023). Assim como apresenta a relação entre os fatores analisados referente as profissionais da Cooperativa de Crédito entrevistadas.

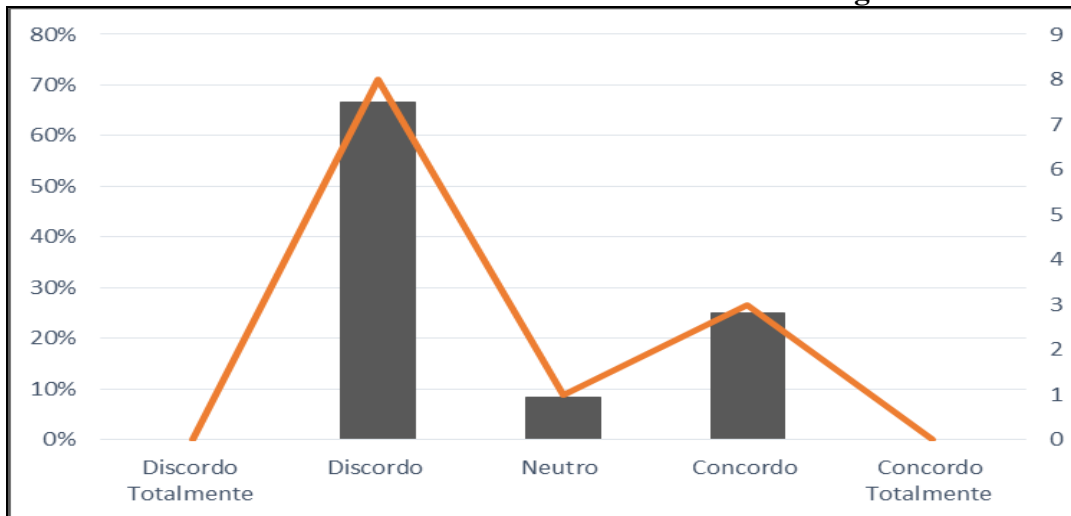
As mulheres no ambiente de trabalho podem sofrer diversos julgamentos, dentre eles sobre suas características femininas, pelo fato de engravidar, por questões hormonais e biológicas (SILVA; COLETI; MACEDO, 2022). Estes desafios são constantes, independente de suas qualificações profissionais, muitas vezes maiores inclusive (SILVEIRA *et al.*, 2020).

A partir disso, a pesquisa revelou que as respondentes enfrentam julgamentos diante de suas características e percebem **preconceitos e estereótipos de gênero** na sociedade, especialmente em relação a trajes e comportamentos femininos. Embora 66,67% discordam da existência de preconceito contra mulheres em cargos diretivos, 25% concordam que há preconceito. Conforme apresenta o Gráfico 1.

Sobre expectativas mais baixas para mulheres no trabalho, 58,33% discordam, enquanto 33,33% concordam. Além disso, 83,33% acreditam que há um padrão social pré-estabelecido para o comportamento feminino, e 58,33% afirmam que a cultura impacta a promoção de mulheres em cargos superiores.



Gráfico 1 - Preconceito contra mulheres na escolha de cargos diretivos



Fonte: Elaboração própria.

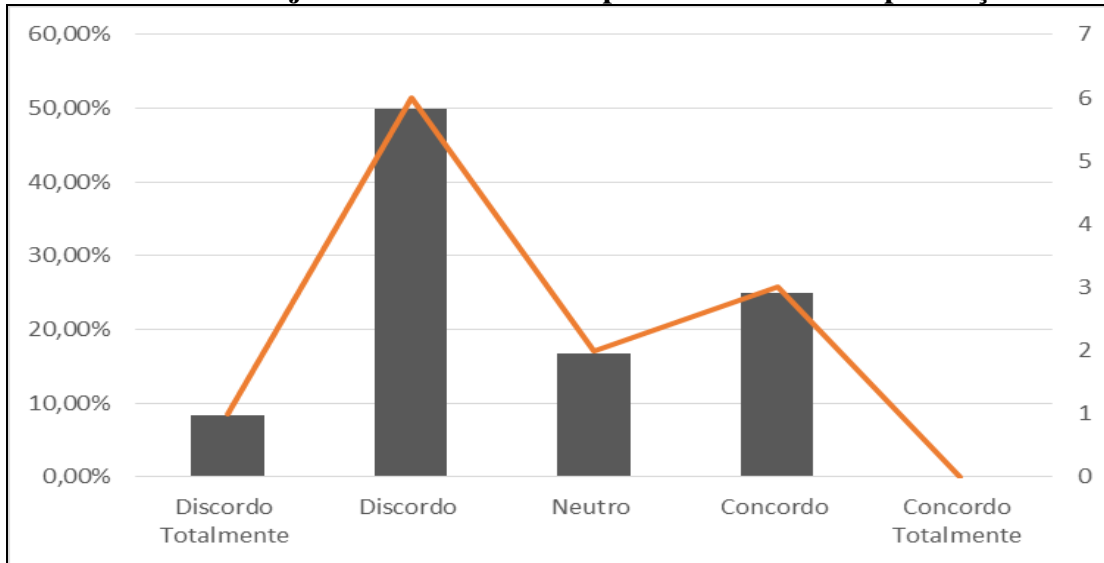
A existência de preconceitos e estereótipos de gênero, por vezes, sintomáticos a carência de mulheres em cargos de alto escalão é apontada no estudo de Gonzatti (2023). A investigação evidenciou que mesmo com alta escolaridade, existem poucas mulheres em posições estratégicas em ambientes organizacionais, por vezes, oriundos do preconceito de gênero (GONZATTI, 2023). O que concerne com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), os quais pontuam que no Brasil apenas 37,4% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres. Este fato ocorre devido ao preconceito existente contra o gênero feminino, ocasionando muitas barreiras enraizadas que as prejudicam não apenas na evolução profissional, mas também na simples participação da mulher no mercado de trabalho.

Dessa forma, essa discussão converge com o modelo de gestão de cooperativas, onde, mulheres estão conseguindo ao longo de suas carreiras, mostrar suas habilidades e aptidões no sentido de liderar equipes e gerenciar cooperativas, com isso, ganhando maior visibilidade e experiência., bem como, quebrando paradigmas de preconceitos e estereótipos de gênero (BOTELHO; BARTH; WENTROBA, 2022).

Com isso, no que refere-se a **discriminação**, as respondentes indicam que mulheres ainda enfrentam dificuldades em cargos gerenciais, especialmente mães. Porém, esta discriminação não ocorre apenas no instante de desenvolvimento da carreira. As barreiras e obstáculos, podem ser identificadas também para exercer a posição de liderança e de influência (KIM *et al.*, 2022). Para tanto, as gestoras na presente Cooperativa de Crédito apresentam que são julgadas incapazes para a atuação do cargo de gerência devido ao gênero, conforme 41,67%, entretanto, 50% discordam que mulheres enfrentam prejuízo na promoção apenas por serem mulheres. Conforme Gráfico 2.



Gráfico 2 - Prejuízos de mulheres em processos seletivos e promoções



Fonte: Elaboração própria.

Em relação a mães terem menos chances de promoção comparadas a não mães ou homens, 50% discordam, 25% são neutras, e 25% concordam. Percebe-se que a população feminina sofre há muitos anos com a excessiva discriminação de gênero, principalmente relacionados a conciliar trabalho e maternidade. Estas discriminações, por vezes, impedem que as mulheres possam exercer plenamente seu papel como cidadãs fora do ambiente familiar e de certa forma, bloqueando a sua evolução no mercado.

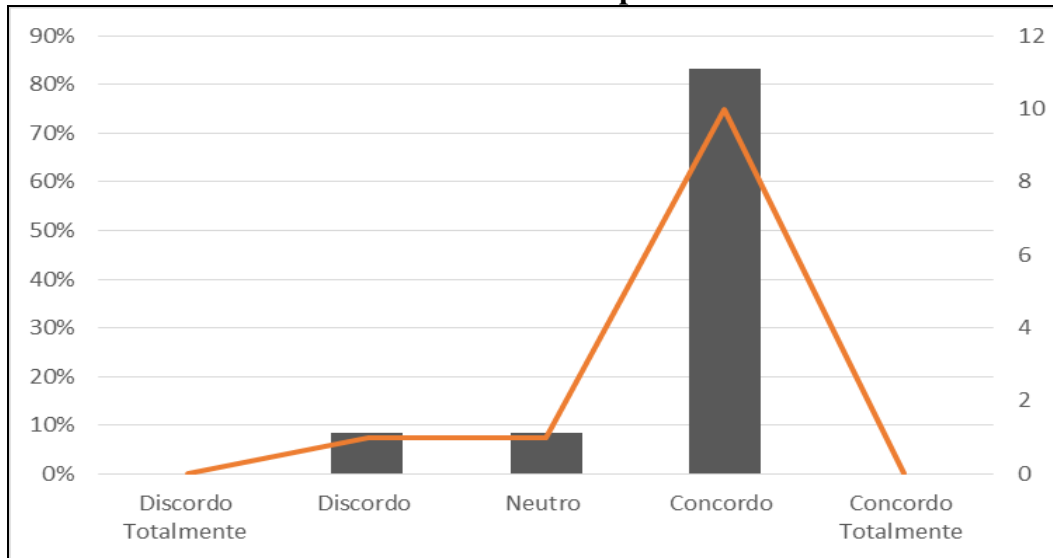
Apesar da marcante participação econômica das mulheres em suas famílias, é notória a desigualdade existente, com baixa ocupação a cargos de topo pelas mulheres. Ressaltam com isso, que as organizações sérias, deveriam apenas pautar a qualificação e não por questões biológicas como ocorre por vezes. A qualificação do colaborador, independente do gênero, é o fato que irá gerar maior lucro a empresa. (SILVA; COLETI; MACEDO, 2022).

Sobre **diversidade** nas cadeiras diretivas, observa-se que a diversidade nos tomadores de decisão, tende a aumentar as oportunidades para mulheres em cargos de liderança. Onde 83,33% das entrevistadas concordam com a afirmativa, frente a 8,33% discordam da afirmativa. Como apresenta o Gráfico 3. (Diversidade nos tomadores de decisão aumenta a oportunidade às mulheres).

Paralelamente a essas respostas, na questão referente a uma direção majoritariamente masculina afetar negativamente promoções de mulheres, 8,33% concordam com a afirmativa e 25,00% afirmam serem neutras. Já 58,33% discordam e 8,33% discordam totalmente. Em relação a presença de mulheres no conselho administrativo influenciar no período de mulheres gestoras, 50,00% concordam com a afirmação, frente a 25,00% de discordância a afirmação e 25,00% apresentando neutralidade.



Gráfico 3 – Diversidade de gênero em cargos tomadores de decisão e aumento de oportunidade as mulheres



Fonte: Elaboração própria.

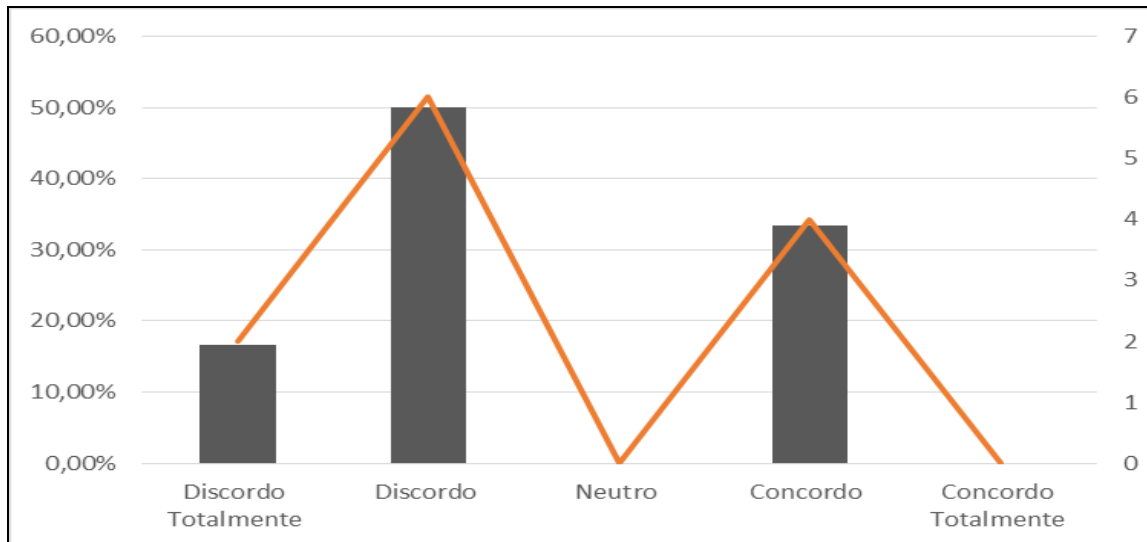
Por muito tempo, os cargos de níveis hierárquicos elevados eram estreitamente ocupados pela figura masculina. Contudo, diante da história e da ascensão feminina no mercado de trabalho, as mulheres passaram a atuar nas organizações em um cenário que antes, não eram reconhecidas, tão pouco, valorizadas. O impacto positivo da gestão feminina dentro destes espaços trouxe pertinentes reflexões teóricas, principalmente sobre o diferencial da atuação feminina nas organizações com o avanço da inclusão da figura da mulher nesse meio (CARVALHO, 2016).

Além disso, no que cabe ao tratar-se também do mercado financeiro esta desigualdade pode ser ainda mais marcante. Diante da afirmação da pesquisa realizada por Silva, Coleti e Macedo (2022) ocorre a diferenciação salarial, sem justificção coerente, sendo necessário repensar estereótipos de gênero.

Analisando a evolução da mulher na sociedade em sua relação com o trabalho, observa-se que, apesar dos significativos avanços alcançados, ainda existem obstáculos relacionados à figura feminina que carecem ser superados. Entre eles, destacam-se as responsabilidades familiares e domésticas (COSTA, 2018). A pesquisa indica que a empresa onde as entrevistadas atuam proporciona uma boa qualidade de vida, permitindo uma clara separação entre o trabalho e os afazeres domésticos. Enquanto 66,67% das entrevistadas afirmam não ter dificuldade em conciliar essas atividades, 33,33% relataram já ter enfrentado tais desafios, conforme ilustrado no Gráfico 4, quanto à responsabilidade familiares e domésticas.



Gráfico 4 – Dificuldade em conciliar atividades de trabalho e afazeres domésticos



Fonte: Elaboração própria.

Sobre abdicar de promoções por atividades domésticas, 72,67% discordam ou discordam totalmente, enquanto 8,33% concordam. 66,67% conhecem mulheres que não se desenvolveram devido a afazeres domésticos. 50% não têm dificuldade em conciliar vida profissional e responsabilidades familiares, mas 25% sim. 41,67% discordam de priorizar a família sobre compromissos profissionais. O estudo mostra desigualdade na divisão de tarefas domésticas e cuidado com filhos, com mulheres dedicando 21,4 horas semanais, contra 11 horas dos homens.

A maternidade traz um novo cenário, a dupla ou tripla jornada de trabalho. O papel da mulher como mãe continua a ser reproduzido, somando-se com o seu papel de trabalhadora formal. Estudos desta natureza sugerem que conciliar trabalho formal e afazeres domésticos gera uma sobrecarga feminina, o que por vezes, acaba sendo neutralizada pela sociedade (SILVA; GATTO; COSTA, 2022).

Em sentido complementar, dividir-se entre o cuidado doméstico, filhos e o trabalho formal é uma decisão árdua, principalmente, para o sexo feminino. As evidências deste estudo contrapõem os dados apontados pelo IBGE (2019) tendo em vista que, em média, as mulheres acima de 14 anos passam cerca 21,4 horas semanais dedicadas às atividades domésticas, enquanto os homens, somam 11 horas semanais. O cuidado com os filhos e os afazeres domésticos são na maioria das vezes, divididos de maneira desigual, deixando a maior responsabilidade pelos filhos para a figura materna.

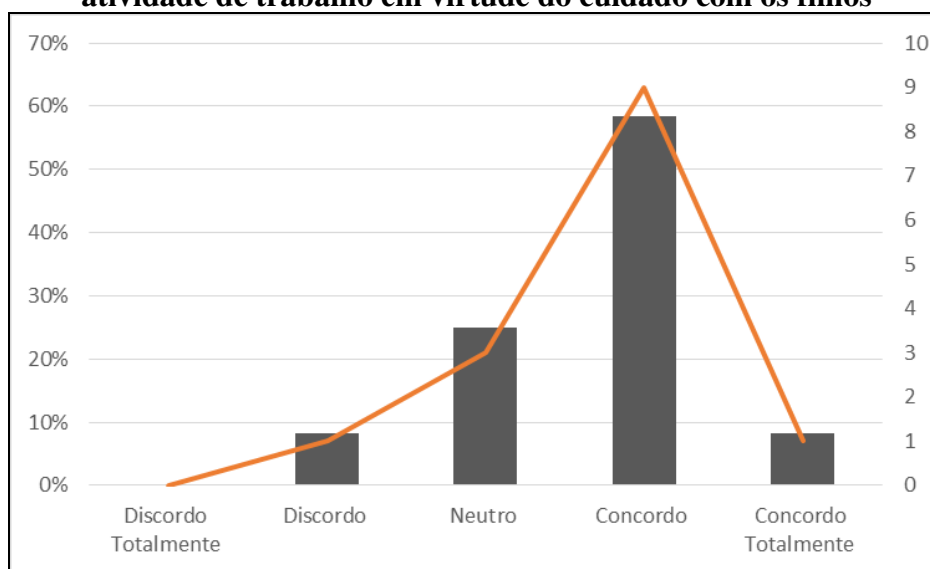
A inserção no mercado de trabalho formal e assalariado pode não ser a solução definitiva para todos os desafios enfrentados pelas mulheres contemporâneas, conforme colocado por Costa (2018), mas representa um passo significativo em direção à sua emancipação. Além disso, reforça o reconhecimento da importância de sua contribuição financeira para o bem-estar social e para sua própria realização pessoal. Atualmente, as mulheres enfrentam desafios que outrora pareciam inatingíveis,



assumindo múltiplas funções conciliando as demandas domésticas e laborais. Assim, constroem uma complexa rede de responsabilidades que engloba o lar, a família e a vida profissional.

Dessa forma, o trabalho tornou-se uma categoria central na vida das mulheres. Embora o significado do trabalho varie conforme o contexto, e as disparidades entre as funções femininas e masculinas ainda existam, a pesquisa revela que a maioria das participantes discorda da ideia de que as mulheres não avançam na carreira por priorizarem a vida pessoal. No entanto, concordam que as responsabilidades familiares impactam o desempenho profissional. A maternidade exerce uma influência nas decisões de carreira, e a percepção de que as mulheres são as principais responsáveis pelos filhos é amplamente confirmada, como ilustrado no Gráfico 5, referente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Gráfico 5 - Dificuldades em conciliar atividade de trabalho em virtude do cuidado com os filhos



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao avanço na carreira, 66,67% discordam da prioridade à vida pessoal; 66,66% concordam que os cuidados com os filhos dificultam a carreira; 50% conhecem mulheres que renunciaram a cargos gerenciais devido à maternidade; e 83,33% concordam que as mulheres são as principais responsáveis pela criação dos filhos.

Neste sentido, esta dificuldade em conciliar as atividades familiares com as profissionais pode acarretar em uma redução na dedicação das mulheres em sua profissionalização e especialização. Isto, corrobora a pesquisa realizada por Filandri, Pasqua e Priori (2023), na qual verificaram nestes casos uma baixa produtividade científica, devido às atividades familiares que as sobrecarregam, o que dificulta profissionalmente as profissionais desde processos de recrutamento até a promoção.

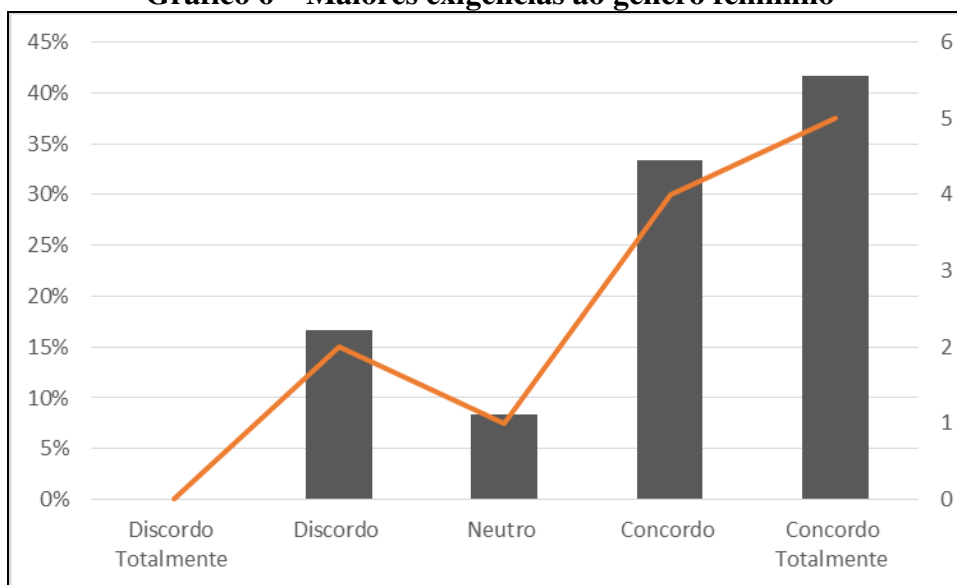


Nessa perspectiva, Sotti *et al.* (2023) identificaram em seus estudos que as mulheres enfrentam dificuldades em conciliar a vida pessoal e profissional, uma vez que ainda são vistas como as principais responsáveis pelas tarefas domésticas. Os estudos apontam que muitas mulheres optam por não ter filhos, uma escolha que pode ser motivada pela intenção de preservar e impulsionar suas carreiras, já que a maternidade frequentemente implica uma pausa profissional para os cuidados necessários com um recém-nascido.

A literatura aponta algumas vantagens para as empresas que auxiliam seus colaboradores a conciliarem trabalho e vida pessoal. A adoção de políticas de apoio à vida pessoal, pode contribuir na produtividade, reduzir faltas e a rotatividade de pessoal. Convém destacar o apontado por Silveira e Bendassolli (2018), uma vez que há a preocupação com o apoio emocional na conciliação do trabalho e a vida pessoal, existindo fortes ligações entre empresas que oferecem esse suporte e as que adotam sistema de alto desempenho e comprometimento.

Sobre a **baixa autoconfiança feminina**, a pesquisa mostra que 75% das mulheres sentem culpa por não dar atenção suficiente aos filhos, e 58,33% se sentem culpadas ao serem acusadas de negligência familiar. Além disso, 75% acreditam que a sociedade exige mais das mulheres do que dos homens. Conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 – Maiores exigências ao gênero feminino



Fonte: Elaboração própria.

No entanto, 50% não percebem que as empresas exigem mais das mulheres. A sociedade prescreve regras e condutas para sexo feminino, o que acaba por gerar baixa autoconfiança e estereótipos de discriminação, e por vezes, aumentando a valorização do homem nos cargos de alta gestão. Mesmo com o marco de intensas mudanças ocorridas nos últimos anos, no papel da mulher e do



homem no mercado de trabalho, ainda continua a se definir em padrões masculinos (SANTOS; MOLETA, 2024). Firmino e Silva (2015) afirmam que a diferenciação e falta de segurança acontece desde que a mulher se insere no mercado de trabalho, ocorrendo a diferença salarial, invisibilidade e baixa ocupação delas nos cargos de liderança.

Braga e Santos (2024) ressaltam que embora venha aumentando a participação feminina no mercado de trabalho quando correlacionada com a força masculina, as mulheres ainda são delimitadas como minorias, principalmente em cargos de liderança. Nesse mesmo sentido, há uma mentalidade rígida e dominada por homens, de que faltam mulheres instruídas para assumirem cargos de lideranças nas empresas. Tal mentalidade nega às mulheres a oportunidade de alcançar posições de gestão de topo e de liderança na hierarquia organizacional.

Sobre **estrutura cultural e organizacional**, as entrevistadas consideram a empresa inclusiva e igualitária, com 66,67% não vendo diferença de oportunidades de promoção entre homens e mulheres. Além disso, 58,33% não se sentem excluídas dos círculos informais da empresa por causa do gênero. A baixa presença de mulheres em cargos diretivos não é vista como falta de oportunidades, com 66,67% discordando dessa afirmação.

Historicamente, o mercado de trabalho cresceu e desenvolveu-se visando as necessidades da maioria dos empregados, ou seja, de certo modo, o ambiente organizacional foi projetado com base nas experiências masculinas, levando a negligência da vida profissional feminina. Em virtude disto, as mulheres, acabaram por se adaptar à cultura majoritariamente masculina dentro dos ambientes de trabalho, o que, em muitos momentos, impede ou impediu a sua ascensão dentro do seu local de trabalho (NARDES *et al.*, 2022).

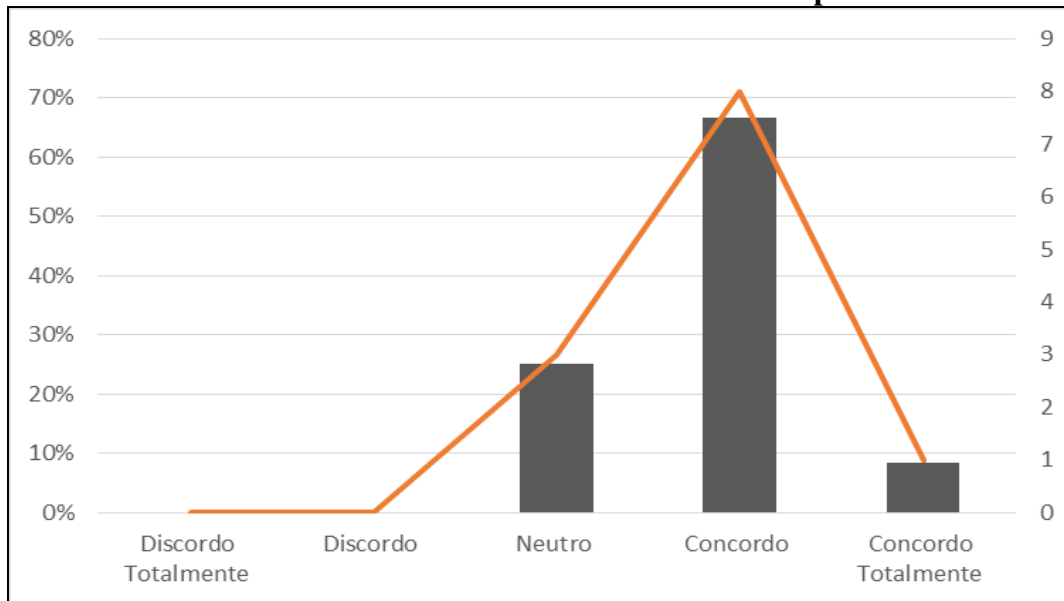
Corroborando, Silva, Coleti e Macedo (2022) apresentam a inserção da mulher no mercado de trabalho como recente. Ainda, salientam que o fato marca uma nova geração, e que a partir disso ocorre a necessidade da adaptação por parte das organizações, a fim de lograr novos propósitos e em um desenvolvimento igualitário na organização.

Nesse contexto, perante a **flexibilização**, a empresa estudada possui um programa eficaz de interrupção de carreira para licença maternidade, com 41,67% concordando e 41,67% sendo neutras. Oferece horários de trabalho flexíveis, com 75% concordando e 25% neutras. O Gráfico 7 ilustra esses achados.

O estudo de Moraes (2023) diverge dos achados desta pesquisa. Isto posto, a pesquisa dos autores sugere que as mulheres entrevistadas não conseguem conciliar a maternidade com o trabalho. Ainda, que as empresas falham ao não oferecer apoio a elas no momento da licença maternidade, tão pouco, após o retorno desta mulher ao trabalho.



Gráfico 7- Horário de trabalho flexível na empresa



Fonte: Elaboração própria.

Pesquisas indicam que as percepções sobre boa liderança frequentemente se alinham a estereótipos de comportamento masculino, como competitividade, produtividade, independência, racionalidade e agressividade (CRITES; DICKSON, 2015; NAGUIB; MADEEHA, 2023). Quando líderes masculinos apresentam essas características, sua autoridade tende a ser reconhecida. No entanto, as mulheres enfrentam um dilema duplo, se agem de maneira independente e assertiva, são vistas como violando seu "eu natural", tradicionalmente associado a qualidades como gentileza e cuidado. Se adotam uma postura cooperativa, podem ser julgadas como líderes ineficazes. Assim, quando as mulheres desafiam os estereótipos de gênero, são frequentemente penalizadas. Por exemplo, Kim, Harold e Holtz (2022) demonstram que, por comportamentos agressivos e abusivos serem considerados traços masculinos, técnicas de gestão agressivas aplicadas por mulheres supervisoras são vistas como menos eficazes do que as mesmas técnicas usadas por homens.

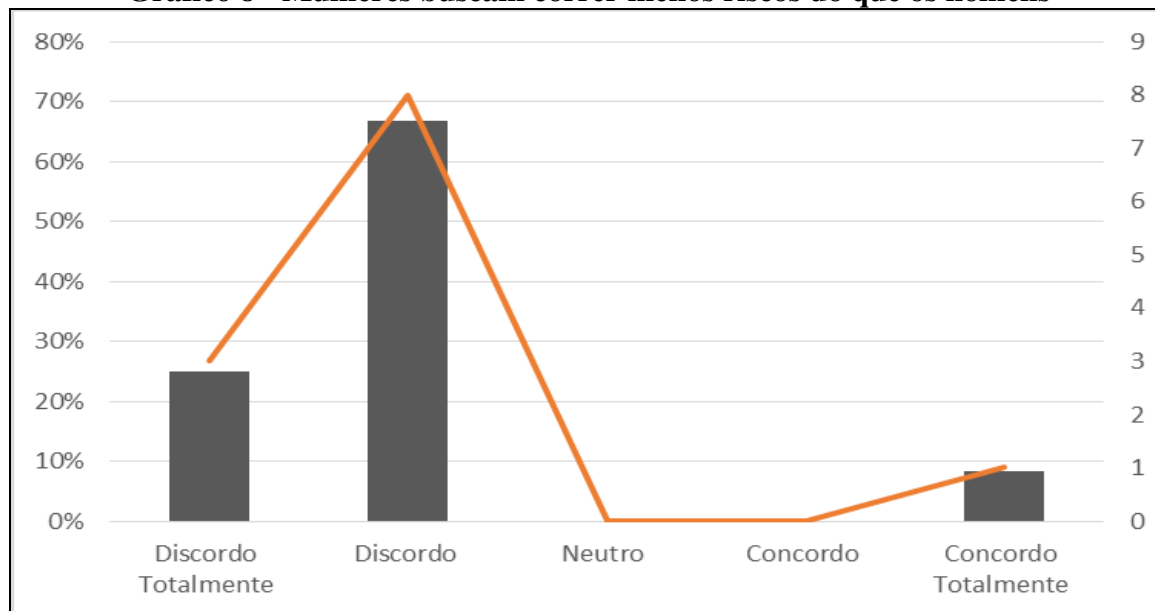
As entrevistadas no estudo rejeitaram, por unanimidade, a noção de que um estilo de liderança direto e firme seja essencial para o sucesso feminino em cargos de gestão, e também discordaram da ideia de que um estilo de liderança aberto faria com que perdessem autoridade, divergindo assim de outras pesquisas realizadas. Em relação à tomada de riscos em decisões empresariais, 66,67% discordaram da afirmação de que mulheres tendem a evitar riscos em comparação aos homens, conforme apresentado no Gráfico 8.

Esses resultados estão em consonância com a pesquisa de Fialho *et al.* (2018), que aponta que as mulheres se sentem empoderadas em seus papéis de liderança. Elas buscam a participação ativa de seus subordinados, delegam autoridade nas decisões a serem tomadas e exercem autonomia com confiança.



Além disso, demonstram preocupação em garantir segurança não apenas para si mesmas, mas também para suas equipes.

Gráfico 8 - Mulheres buscam correr menos riscos do que os homens



Fonte: Elaboração própria.

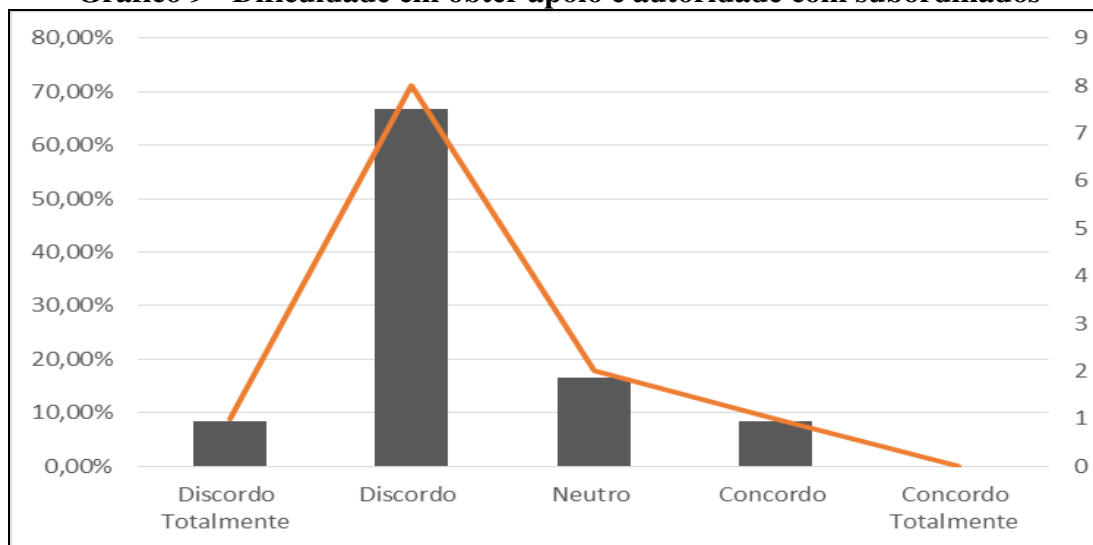
Ao longo da história, as mulheres perceberam que, para terem a verdadeira valorização no mercado de trabalho, tinham que lutar contra o preconceito, a resistência aos direitos de igualdade e a discriminação de gênero. Juntamente com essas dificuldades, somando à vontade de mudanças, as mulheres começaram a se impor, o que levou a estas, prestígios e a ocupação de cargos de chefia e liderança (SANTOS *et al.*, 2023).

As entrevistadas não sentem **falta de apoio ou autoridade**, com 66,67% discordando dessa afirmativa. Sobre o efeito da maior presença feminina em cargos gerenciais para reduzir desigualdades em níveis menores, as respostas são variadas: 33,33% concordam, 25% discordam, e 33,33% são neutras. O Gráfico 9 ilustra estas evidências.

O caminho da mulher no mercado de trabalho apresenta uma ruptura no modelo tradicional de hierarquia, quebrando paradigmas de gestão até então consideradas tradicionais. Para Machado, Wetzel, Rodrigues (2008) as mulheres em cargos executivos adotam características mais democráticas, com espírito de liderança voltado para a inclusão, experiências, habilidades interpessoais para influenciar pessoas, em contrapartida os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo de comando e controle, recorrendo à sua autoridade diante do cargo.



Gráfico 9 - Dificuldade em obter apoio e autoridade com subordinados



Fonte: Elaboração própria.

Os achados deste estudo divergem com o estudo de Araújo, Heber, Batista (2020), os quais revelam que em relação à tomada de decisões não há uma autoridade rígida ou centralização do poder na tomada de decisão. Apesar da existência da responsabilidade profissional diante da tomada de decisões, isso não justifica a centralização do processo decisório, ao contrário, enfatiza o trabalho em equipe, seja para executar alguma ação específica, ou para tomar uma decisão conveniente e concreta.

Sobre **políticas de inclusão**, as entrevistadas têm opiniões variadas: 33,33% apoiam a legislação para mais oportunidades femininas em cargos gerenciais, 25% discordam e 33,33% são neutras. Em relação ao aumento do debate sobre igualdade de gênero em altos cargos, 50% concordam e 33,33% são neutras. Quanto ao aumento da licença-paternidade, 75% concordam.

O processo de inclusão, incentivo e de quebra do “teto de vidro” deve ser provocado pelas organizações. A partir da construção de medidas e eventos que abordam a temática, será possível gerar o impulso para que as profissionais atinjam cargos diretivos. Para tal, o sistema de cotas demonstra um mecanismo propulsor desta quebra do teto de vidro, sendo uma ação afirmativa aplicada (FILANDRI; PASQUA; PRIORI, 2023). Para os autores, esta ação permite a eliminação das barreiras entre as mulheres e os cargos do topo.

Neste contexto, Coutinho (2011) afirma que algumas empresas desenvolvem internamente políticas de inclusão e diversidade, como a criação de plano de carreira, incentivos salariais, aumento de contratação de mulheres, espaço para amamentação, a fim de, potencializar o capital humano, reduzindo assim, parcela da discriminação vivenciada pelas mulheres dentro do ambiente de trabalho. Estas atitudes contribuem para alcançar a paridade, entretanto é possível observar que algumas organizações



têm investido esforços criando políticas e implementando ações inclusivas como por exemplo, a Organização das Nações Unidas (ONU).

Estratégias e ações que podem contribuir para a quebra do teto de vidro

O estudo realizado por Gomes *et al.* (2019) ressalta algumas estratégias que deveriam ser utilizadas para a quebra do “Teto de Vidro”, como a educação e instrução na base familiar, ou seja, incentivar meninas e meninos na mesma proporção e explorar suas capacidades sem a existência de limitações lógicas para ambos.

De acordo com o estudo de Liu (2013) com gestoras chinesas, quebrar o “teto de vidro” e suas barreiras, exige que as empresas utilizem metodologias de recrutamento justas e objetivas, com regras claras e igualitárias, para a promoção a ascensão em cargos de alto escalão, isto é, mulheres e homens possam adquirir habilidades e capacidades de forma igual, caso queiram ocupar o mesmo cargo de gestão.

Holton e Dent (2016), também destacam a normatização na promoção de mulheres e homens durante as suas ascensões dentro de uma empresa no Reino Unido. O estudo busca por uma estruturação e padronização no plano de carreira e critérios de promoção, podendo possibilitar igualdade de gênero nas condições de promoção a cargos de gestão dentro de uma empresa.

A aplicação destas estratégias visando a quebra do teto de vidro e o incentivo das mulheres à chegada ao topo da carreira profissional devem ser aplicadas e reguladas pelas organizações, tendo em vista que a quebra desta barreira, ocorre justamente diante destas ações. O estabelecimento desta igualdade entre homens e mulheres diante dos cargos de gerência, pode ser benéfica e eficiente tanto no prisma econômico como na ótica de justiça social (FLABBI *et al.*, 2019; WEEKS, 2018).

As estratégias e ações para que as mulheres tenham rompido o fenômeno “Teto de Vidro”, não as torna imunes às distintas formas de preconceito, entre elas o machismo, principalmente, quando assumem o mundo corporativo. Este rompimento está relacionado ao fato de que estas mulheres conseguiram chegar mais longe em termos de carreiras, em relação, a maioria das profissionais. Em um cenário de igualdade entre gênero, esses termos não deveriam ser colocados em pautas, visto que, para a ascensão de cargos o que deveria ser levado em consideração deve ser seu desempenho, habilidades, qualificações e atitudes, e não a perspectiva de gênero, em ser homem ou mulher (ALENCAR; AMARANTE, 2020).

Diante dos fatores analisados, dos quais verifica-se a prejudicação das profissionais mulheres, estas ainda podem ser vistas como as principais agentes de transformação neste contexto. A busca pela



ascensão em cargos de liderança, a maior profissionalização e a demanda excedente de atividades, aponta a capacidade e a produtividade das mulheres. Assim, mesmo como sujeitas das injustiças, exercem protagonismo no enfrentamento da exclusão social e na garantia de sua cidadania exercida (OLIVEIRA *et al.*, 2023), processos estes condutores à quebra do “teto de vidro”.

A partir do estágio realizado nesta Cooperativa de Crédito, foi possível identificar que a mesma se mostra um ambiente inclusivo, ou seja, possibilita acesso a homens e mulheres de forma igualitária desde a fase inicial de recrutamento, utilizando dos mesmos critérios de seleção para ambos os sexos. Esse acesso se estende também a futuras promoções e escolhas para cargos diretivos dentro da própria empresa.

Diante dos elementos que caracterizam o fenômeno “Teto de Vidro”, o local do estudo em questão, promove a suas colaboradoras um ambiente harmônico, livre de preconceitos ou estereótipos de gênero. Desta forma, proporciona que suas colaboradoras possam usufruir de tempo de qualidade com sua família, trabalhando de forma flexível em seus horários de trabalho.

Inclusive, após o parto, a mulher colaboradora da empresa dispõe de quatro meses de licença-maternidade, adicionando um mês a mais, correspondendo a um período aquisitivo de férias. Durante o estágio na unidade de atendimento em questão, foi possível identificar que suas colaboradoras possuem liberdade para se afastar das suas atividades laborais quando necessário, principalmente, no que diz respeito ao cuidado de seus filhos ou familiares. De certo modo, isso cria um ambiente salubre para se atuar.

Também, internamente, a empresa dispõe aos seus colaboradores treinamentos com foco em gestão, liderança, desenvolvimento pessoal e trabalho em equipe, o que, reflete em oportunidades de melhorias em suas respectivas áreas de trabalho. O que tange ao estilo de liderança, a empresa apresenta um estilo flexível, que possibilita a todos os seus colaboradores expor suas opiniões isentos de julgamentos ou críticas.

Um ponto importante encontrado durante a análise dos dados é referente a carga horária diária por parte de algumas colaboradoras, afirmando dispor mais de 8 horas diárias de trabalho, indo em contramão ao estabelecido em legislação, evidenciando um assunto a ser observado e tratado pela Cooperativa.

A respeito da demografia da direção, a empresa apresenta uma boa diversidade em seu quadro diretivo, onde na direção administrativa, composta por sete pessoas, três são do sexo feminino, incluindo a vice-presidente desta cooperativa. Isso mostra que a empresa está no caminho para a criação de um ambiente totalmente igualitário.



Sugere-se ainda, algumas ações de modo que a empresa possa trabalhar os elementos do “Teto de Vidro”, como: parcerias com universidades públicas; criação de uma comissão interna para a discussão do tema dentro da própria cooperativa; tratar o assunto abertamente com todos os seus colaboradores; realizar *workshops* e treinamentos voltados para a liderança feminina. Assim, construindo e aplicando ações de inclusão de maneira eficiente, como uma empresa responsável, que considera igualmente o crescimento entre firma e funcionários, tornando-os parte, sem distinções de gênero (MATA *et al.*, 2021).

CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar as dificuldades que as mulheres encontram em sua trajetória profissional até ascender em cargo de gestão em uma Cooperativa de Crédito. A partir das evidências empíricas é possível concluir que os principais desafios estão associados aos padrões de comportamento que a sociedade tradicionalmente espera das mulheres. Quando essas expectativas não são atendidas, as mulheres enfrentam julgamentos, o que pode dificultar seu progresso profissional. Além disso, a sobrecarga dos afazeres domésticos, que ainda são amplamente atribuídos às mulheres, interfere no desenvolvimento de suas carreiras, muitas vezes gerando um sentimento de culpa, especialmente nas mães que sentem que não conseguem se dedicar plenamente à criação dos filhos.

A pesquisa evidencia o aumento significativo do protagonismo feminino nas organizações, refletindo uma mudança positiva nas dinâmicas de liderança. A cooperação e a inclusão promovidas pela empresa estudada demonstram que é possível criar um ambiente de trabalho equitativo, onde tanto homens quanto mulheres têm a oportunidade de brilhar. Esse caminho não apenas fortalece a diversidade, mas também impulsiona o desempenho organizacional, reafirmando a importância de fomentar a igualdade de gênero no ambiente corporativo. Classifica-se, portanto, a cooperativa estudada como uma empresa inclusiva, pois oferece oportunidades iguais para homens e mulheres.

Embora a pesquisa tenha revelado avanços significativos na presença feminina em cargos de liderança, algumas limitações devem ser consideradas. A amostra foi restrita a uma única cooperativa, o que pode dificultar a generalização dos resultados para outras organizações ou setores. Além disso, fatores externos, como políticas governamentais e contextos socioeconômicos, não foram abordados, o que pode influenciar as dinâmicas de gênero. Essas limitações ressaltam a importância de estudos futuros que explorem uma amostra mais ampla e considerem variáveis adicionais.

Sugere-se a ampliação da amostra e da população analisada, com o objetivo de investigar se esse ambiente inclusivo é uma característica exclusiva da organização objeto de estudo ou se também se



aplica a outras organizações. Considera-se pertinente também analisar se ocorre disparidade quanto a trajetória entre homens e mulheres para ascensão aos cargos de liderança. Deste modo, recomenda-se mensurar medidas utilizadas pelas organizações para a promoção de lideranças femininas. Por fim, considera-se válida a extensão da pesquisa a outros segmentos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, B. *et al.* “Uso da Escala Likert na Análise de Jogos”. **Anais do X Simpósio Brasileiro de Jogos e Entretenimento Digital**. Salvador: UFBA, 2011.

ALENCAR, A. C. N.; AMARANTE, J. M. “Mulheres que romperam o ‘teto de vidro’”. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, vol. 8, n. 1, 2020.

ARAÚJO, I. M. S.; HEBER, F.; BATISTA, K. “Mulheres no Comando: características e singularidades da gestão executiva feminina”. **Revista Gestão e Conexões**, vol. 9, n. 1, 2020.

ARAÚJO, J. B. **O Topo da Distribuição Salarial no Brasil**: uma análise por gênero nos anos de 2005 e 2015 (Dissertação de Mestrado em Ciências Econômicas). Belo Horizonte: UFMG, 2019.

BELTRAMINI, L. M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. “Mulheres jovens, ‘teto de vidro’ e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal”. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 62, n. 6, 2022.

BOTELHO, L. L. R.; BARTH, E.; WENTROBA, J. C. “Liderança Feminina e Cooperativismo”. *In*: GRIEBELER, M. P. D. *et al.* **Dicionário Contemporâneo do Cooperativismo**. Uruguaiana: Editora Conceitos, 2022.

BRAGA, E. S.; SANTOS, J. N. “A Percepção da Mulher sobre Oportunidade e Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho em Rondonópolis (MT)”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 50, 2024.

CARNEIRO, L. B. *et al.* “Perception of women managers about the glass ceiling breakage”. **Revista Produção e Desenvolvimento**, vol. 7, 2021.

CARNEIRO, L. B. **Teto de Vidro**: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras (Dissertação Mestrado em Administração). Rio Grande: FURG, 2018.

CARVALHO, R. O. “Sociedade, mulher e profissão”. **Revista de Gestão e Secretariado**, vol. 7, 2016.

CONYON, M.; HE, L. “Firm performance and boardroom gender diversity”. **Journal of Business Research**, vol. 79, 2017.

COUTINHO, M. L. R.; COUTINHO, R. R. “Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios”. **Economia Global e Gestão**, vol. 16, n. 1, 2011.

CRITES, S.; DICKSON, K. “Alimentar estereótipos de gênero face à experiência: Um estudo do gênero do líder, estilo de liderança e satisfação”. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, vol. 19, n. 1, 2015.



DÓRIA, T. S. **Questão de Gênero da Alta Gestão da Universidade Federal de Sergipe**: uma análise sob a perspectiva do fenômeno teto de vidro (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). São Cristóvão: UFS, 2023.

SANTOS, A. C. S.; MOLETTA, J. “O Protagonismo da Mulher na Gestão Empresarial: uma análise em empresas de telêmaco borba e região”. **Administração Contemporânea**, vol. 7, 2024.

FERNANDO, G. D.; JAIN, S. S., TRIPATHY, A. “This cloud has a silver lining: gender diversity, managerial ability, and firm performance”. **Journal of Business Research**, vol. 117, 2020.

FIALHO, C. B. *et al.* “Empoderamento e Gênero: Um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal”. **Revista Administração em Diálogo**, vol. 20, n. 1, 2018.

FILANDRI, M.; PASQUA, S.; PRIORI, E. “Breaking through the glass ceiling. Simulating policies to close the gender gap in the Italian academia”. **Socio-Economic Planning Sciences**, vol. 88, 2023.

FIRMINO, C. R. *et al.* “Desigualdades de gênero no serviço público federal”. **Anais do Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília: SPM, 2006.

FLABBI, L. *et al.* “Do Female Executives Make a Difference? The Impact of Female Leadership on Gender Gaps and Firm Performance”. **The Economic Journal**, vol. 129, n. 622, 2019.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. C. **Pesquisa aplicada**: conceitos e abordagens. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2017.

GENNARO, D.; PISCOPO, G. “Pinkwashing and mansplaining: individual and organizational experiences of gender inequality at work during the COVID-19 pandemic”. **Culture and Organization**, vol. 29, n. 4, 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Editora Grupo GEN, 2022.

GOMES, D. G. *et al.* “Percepção de Gestoras sobre a Quebra do Teto de Vidro”. **Anais do XIX International Conference in Accounting**. São Paulo: USP, 2019.

GOMEZ-MEJIA, L. *et al.* “CEO stock options and gender from the behavioral agency model perspective”. **Management Research**, vol. 17, n. 1, 2019.

GONZATTI, D. F. **Mulheres em Cargos de Gestão em Cooperativas Agroindustriais**: uma abordagem comportamental (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação de Administração). Chapecó: UFFS, 2023.

HADDAD, Y.; PERO, V. “Mulheres no comando? Segregação hierárquica e disparidades de gênero no mercado de trabalho brasileiro”. **Anais do 50º Encontro Nacional de Economia**. Fortaleza: UFC, 2022.

HOLTON, V.; DENT, F. E. “A better career environment for women: developing a blueprint for individuals and organisations”. **Gender in Management: an International Journal**, vol. 31, n. 8, 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20/09/2024.



JOSE, I.; SIVARAMAN, S. "Gender inequality and gender gap: an overview of the Indian scenario". **Gender Issues**, vol. 40, n. 4, 2023.

KABEER, N. **Gender equality, inclusive growth, and labour markets**. New York: Routledge, 2021.

KHALID, K.; AFTAB, S. "Women's glass-ceiling beliefs and their perceived career progression: a tale of two countries". **Economic Research-Ekonomiska Istraživanja**, vol. 36, n. 3, 2023.

KIM, J. K.; HAROLD, C. M.; HOLTZ, B. C. Avaliações de supervisores abusivos: The moderating role of the abuser's gender. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 43, n. 3, 2022.

KIM, S. *et al.* "Social institutions approach to women's firm ownership and firm bribery activity: A study of small-sized firms in emerging markets". **Journal of Business Research**, vol. 144, 2022.

KOHAUT, S.; MÖLLER, I. "Women and Leading positions in Germany: the role of promotion programs for women". **Management Revue**, vol. 34, n. 1, 2023.

KUPER, G. "Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México". **Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales**, vol. 60, n. 223, 2015.

LIU, S. "A few good women at the top: the china case". **Business Horizons**, vol. 56, n. 4, 2013.

MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. "A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro". **Cadernos Ebape.Br**, vol. 6, n. 3, 2008.

MARTINS, T. C. F. *et al.* "Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público". **Revista de Carreiras e Pessoas**, vol. 13, n. 3, 2023.

MATOS, F.; DIAS, R. "Desigualdade de gênero nas organizações: desafios a serem superados e oportunidades a serem aproveitadas". **Revista Contemporânea**, vol. 3, n. 7, 2023.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.* "Female leadership: perceptions, reflections, and challenges in public administration". **Cadernos Ebape.Br**, vol. 18, n. 2, 2020.

MORAES, J. C. L. **Maternidade e trabalho**: experiências vivenciadas pelas mães no retorno ao trabalho, após a licença-maternidade, no contexto organizacional de João Pessoa-PB (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração). Paraíba: UFPB, 2023.

MORIN, J. F.; OLSSON, C.; ATIKCAN, E. O. **Research Methods in the Social Sciences: An A-Z of Key Concepts**. Oxford: Oxford University Press, 2021.

NAGUIB, R.; MADEEHA, M. "Making visible the invisible: Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector". **Women's Studies International Forum**, 2023.

NARDES, L.; GALLON, S.; RECH, E. "Os desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira das mulheres de diferentes gerações". **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, vol. 21, n. 2, 2022.

OLIVEIRA, E. S. *et al.* "Políticas públicas para mulheres: percursos educacionais e desafios para a qualificação profissional". **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, vol. 16, n. 9, 2023.

SANTOS, B. O. *et al.* **Liderança feminina na administração pública** (Trabalho de Conclusão de Curso em Técnico em administração). São Paulo: Escola Técnica Estadual ETEC Irmã Agostina, 2023.



SILVA, K. R.; COLETI, J. C.; MACEDO, K. G. “The evolution of women in labor market and the current situation: considerations on the financial sector”. **Research, Society and Development**, vol. 11, n. 16, 2022.

SILVA, L. C. B.; GATTO, M. F.; COSTA, A. M. “Desigualdade de gênero: uma análise sobre a dupla jornada de trabalho da mulher”. **Conjecturas**, vol. 22, n. 6, 2022

SILVEIRA, R. C. *et al.* “A inserção da mulher no mercado de trabalho”. **Simpósio**, n. 8, 2020.

SILVEIRA, S. S.; BENDASSOLLI, P. F. “Estratégias de conciliação trabalho-família de professores universitários em uma capital do Nordeste brasileiro”. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 18, n. 3, 2018.

SINGH, S. *et al.* “Making sense of glass ceiling: a bibliometric analysis of conceptual framework, intellectual structure and research publications”. **Cogent Social Sciences**, vol. 9, n. 1, 2023.

SOTTI, R. W. *et al.* “Empreendedorismo Feminino: fatores motivacionais e dificuldades encontradas no ramo publicitário”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 44, 2023.

SOUZA, F. M.; VOESE, S. B.; ABBAS, K. “Mulheres no Topo: as contadoras paranaenses estão rompendo o glass ceiling?”. **Advances In Scientific And Applied Accounting**, vol. 8, n. 2, 2015.

VILELA, N. G. S.; HANASHIRO, D. M. M.; COSTA, L. S. “(Des)igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos”. **Revista Alcance**, vol. 27, n. 3, 2020.

WALSH, J. “Not Worth the Sacrifice? Women's Aspirations and Career Progression in Law Firms”. **Gender, Work and Organization**, vol. 19, n. 5, 2012.

WEEKS, A. C. “Quotas and Party Priorities: direct and indirect effects of quota laws”. **Political Research Quarterly**, vol. 72, n. 4, 2018.

XIONG, *et al.* “Will female managers support gender equality? The study of “Queen Bee” syndrome in China”. **Asian Journal of Social Psychology**, vol. 25, n. 3, 2022.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 19 | Nº 57 | Boa Vista | 2024

<http://www.ioles.com.br/boca>

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima