



Glass ceiling around the world – o teto de vidro está sendo quebrado?

Luziberto Barrozo Carneiro
Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
luzibertojr@gmail.com

Débora Gomes Machado
Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
debora_furg@yahoo.com.br

Resumo: Teto de vidro ou *Glass Ceiling* em seu nome original é um fenômeno que trata sobre um possível teto a ascensão das mulheres nos variados campos da sociedade, principalmente a cargos de gerência e de poder nas empresas privadas. Este artigo tem como objetivo principal identificar se o teto de vidro está sendo quebrado ao redor do mundo? Analisando as características da pesquisa acadêmica sobre o tema, características metodológicas, fatores que interferem na representatividade feminina, identificar políticas empresarias e públicas e por fim verificar se houve evolução ou não a respeito da igualdade de gênero. Para este fim, desenvolveu-se uma revisão sistemática, com abordagem quali-quantitativa com metassíntese. A população de estudo se constitui das pesquisas realizadas no mundo acerca do glass ceiling. O instrumento de coleta de dados utilizado foram os artigos presentes nas bases de dados *web of Science, scopus e scielo* para os anos de 2012 a 2016. Este ainda é um tema pujante, tanto na comunidade científica como na realidade das empresas ao redor do mundo, no qual a discriminação, preconceito, diferenças salariais e condições sociais e culturais, nas empresas e na sociedade, têm dificultado o progresso feminino a promoções a cargos de gestão, principalmente nos referentes aos conselhos administrativos e CEOs.

Palavras-chave: Teto de vidro; glass ceiling; sticky floor; glass cliff; representatividade feminina.

Linha Temática: Governança Corporativa

1. Introdução



As mulheres estão conquistando cada vez mais espaços na sociedade mundial. No que tange o mercado de trabalho no Brasil, embora os homens ainda sejam maioria nos empregos formais, a participação feminina vem aumentando ano após ano, como apontam os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que passou de 42,79% em 2013 para 43,25% em 2014. Isto se observa no quesito novos empregos, que em 2014 mais de 493 mil novos postos foram ocupados por mulheres, enquanto mais de 130 mil foram ocupados por homens. Outro dado importante sobre o emprego no Brasil é que as mulheres têm maior representatividade na classificação, quanto ao grau de instrução de nível superior (58,86%). (BRASIL, 2015).

Rodrigues e Silva (2015) apontam que esse progresso feminino não veio pelo simples avanço da sociedade no tempo, mas sim pela luta da mulher por igualdade de direitos, que buscou romper com a visão que se tinha das mulheres como seres inferiores e responsáveis pelo lar.

Dados da RAIS 2014 denotam que as mulheres ainda têm menor remuneração que os homens no mesmo nível de grau de instrução, com Superior Completo, no qual elas recebem 61,67% da remuneração média deles. (BRASIL, 2015). As mulheres ocupam cerca de 19% dos cargos de gerência no Brasil, conforme o Relatório *Women in Business – Grant Thornton International Business Report* (2016), e ainda menor quando se trata do Conselho Administrativo, que em maio de 2011 ocupavam 7,7% das posições nos conselhos de administração das companhias brasileiras feito pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011).

Apesar do progresso da igualdade de gênero no que se refere a vagas ocupadas no mercado de trabalho brasileiro, isso ainda não se reflete com plenitude quando se trata da paridade na remuneração e na representatividade em cargos de chefia, em conselhos administrativos e ainda mais como CEOs (Chief Executive Officer).

O estudo de Brasil, Pereira e Machado (2009) sugere “a ampliação de pesquisas relacionadas ao tema da inserção vertical de gênero nas empresas, a fim de obter maiores evidências para o setor elétrico e demais setores no Brasil”. Madalozzo (2011) indicou a intenção de estudo sobre a “análise da remuneração e da sua composição para CEOs no Brasil”. Machado (2012) constatou a baixa representatividade do gênero feminino como característica dos CEOs, diretores executivos no Brasil, Estados Unidos e Inglaterra, inviabilizando a análise com relação a esse aspecto. Colocando que essa predominância masculina, poderia estar relacionada à “cultura destes países e/ou ao conservadorismo deste segmento econômico” (MACHADO, 2012), abrindo um campo de investigação necessário para a evidenciação e entendimento dessa realidade das organizações.

Em pesquisa as bases de dados Web of Science, Scopus, Scielo, Oasis IBICT, Periódicos CAPES e Google Acadêmico foram identificadas pouquíssimas pesquisas relacionadas a essa questão no Brasil, caminhando em uma via diferente do restante do mundo, que tem esse tema crescente e latente nas pesquisas científicas, já que a igualdade de gênero em cargos de gerência e de alto escalão é uma realidade cada vez mais discutida no ambiente acadêmico, nas empresas e nas mídias padrão e sociais ao redor do mundo. Demonstrando a relevância do tema e necessidade dessa pesquisa. Dessa forma, este estudo busca preencher parcialmente essas lacunas.



Neste contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: o teto de vidro está sendo quebrado ao redor do mundo? Especificamente foram atendidos os seguintes objetivos: a) caracterizar a produção científica a respeito do *glass ceiling* no período estudado; b) evidenciar quais metodologias estão sendo utilizadas para estudar o fenômeno *glass ceiling* ao redor do mundo; c) Verificar particularidades sobre este fenômeno nos países e regiões estudadas; d) Detectar os principais fatores que possam interferir na promoção de emprego da mulher a cargos de gerência e consequente baixa participação percentual feminina como CEOs e cargos de alto escalão; e) Constatar políticas efetuadas por empresas e países para a quebra do teto de vidro e promoção da mulher a cargos de gerência; f) Identificar se houve evolução quanto a igualdade de gênero em cargos de gerência e na representatividade feminina nesses espaços.

Este estudo tem como diferencial, a evidenciação da realidade a respeito do fenômeno *glass ceiling* e sua possível quebra ao redor do mundo, buscando demonstrar o que tem se pesquisado, como tem se pesquisado e que resultados estão sendo obtidos no período entre 2012 a 2016. Fenômeno presente no Brasil evidenciado pela ínfima participação feminina atual como CEOs nas empresas atuantes na BM&FBOVESPA do Brasil, constatada por Madalozzo (2011) com participação feminina de 7,8% em empresas do Brasil com base de dados de 2007 e por Machado (2012) com apenas 0,8%, enquanto a masculina em massivas 99,2% para empresas do Brasil, Estados Unidos e Inglaterra. Nesse cenário, este trabalho tem a intenção de contribuir com o fomento do debate crescente sobre a representatividade feminina nas empresas, principalmente em cargos gerenciais e de CEO.

A contemporaneidade do debate sobre essa temática que vem sendo discutida sob diversos aspectos (IBGC, 2011; MADALOZZO, 2011; LAZZARETTI *et al.*, 2013; PILAR e MARTINS, 2015; GONÇALVES *et al.*, 2016) faz jus a necessidade de identificar fatores que contribuam para esse nível de representatividade feminina atual, com fim de contribuir para o conhecimento científico sobre o tema e estimular mudanças na sociedade em busca da igualdade de gênero.

Este artigo está estruturado em introdução, revisão de literatura, procedimentos metodológicos, análise dos dados e considerações finais. A primeira seção constitui-se desta introdução. Na seção da revisão de literatura, são descritos estudos anteriores sobre a temática de gênero na gestão e representatividade feminina, ações estimuladoras de mudanças e problematizações sobre o tema. Na terceira seção é retratado o delineamento metodológico utilizado na pesquisa. A quarta seção é composta pela análise e discussão dos resultados. Na última seção, tem-se as considerações finais sobre os achados deste estudo e possibilidades de novas pesquisas. No final estão listadas as referências utilizadas em todo o aporte teórico da pesquisa.

2 Revisão de literatura

2.1 Igualdade de gênero

A questão da desigualdade de gênero nos espaços da sociedade tem raízes antigas e uma das causas é a construção cultural e social da sociedade (LAZARETTI *et al.*, 2013), na qual, na hierarquia da família, o homem tinha a tarefa de falar em nome do grupo familiar (BARCELLONA, 1995;) e a mulher era a responsável pelas tarefas domésticas. Nesse contexto, com a Revolução Industrial e outras mudanças sociais do final do Séc. XVIII, “os espaços público (do trabalho remunerado) e privado (da família) foram demarcados e o mundo do



trabalho passou a ser definido como masculino, enquanto à mulher caberia a responsabilidade pela esfera privada do lar e da família” (COUTINHO e COUTINHO, 2011).

O fator de quebra dessa história é fruto das constantes lutas femininas por igualdade de direitos que se atenuaram no século XX, quando as mulheres cansaram de serem vistas como inferiores e responsáveis pelo lar e conquistaram o direito ao voto e passaram a ocupar espaço no mercado de trabalho após as I e II Guerras Mundiais (RODRIGUES E SILVA, 2015). Esse efeito vem como mudança de realidade, numa quebra ao que Bordieu (2003) trata como vigente em nossa sociedade, a “história da (re) criação continuada das estruturas objetivas e subjetivas da dominação masculina”. Essa dominação masculina “está internalizada nos indivíduos por meio de um longo processo histórico” (BORDIEU, 2003), e afeta fortemente as mulheres e os homens da sociedade que estão sujeitas as estruturas já criadas e podem dar continuidade a esse processo ou não.

A estrutura familiar em que o homem está a frente das atividades atuando com líder e quem deve usar a voz e a mulher atuar como um suporte, acaba por ser reproduzida também no ambiente de trabalho, talvez como uma herança desse passado, na qual as mulheres tinham esta função mais relacionada ao privado, enquanto o homem ao público (COUTINHO e COUTINHO, 2011). O que é confirmado por Kjeldal, Rindfleish, e Sheridan (2008), quando aponta que pouco mudou nas organizações, evidenciando as desigualdades de gênero com relação ao poder mesmo nas empresas do século XXI. Uma teoria que contribui a elucidar essa manutenção da desigualdade de gênero, principalmente no ambiente de liderança empresarial é o da identidade social, que sugere que os indivíduos avaliem mais positivamente os membros do seu grupo e, assim, limitam o acesso aos membros fora do grupo (TAJFEL E TURNER, 1986), ou seja, como o ambiente empresarial tem sido historicamente um ambiente masculino, os homens que tomam as decisões nas empresas tendem a escolher outros homens para serem os novos líderes de suas organizações.

2.2 Teto de Vidro

As mulheres têm conquistado cada vez mais espaço no mercado de trabalho como já apontamos e também denotam as pesquisas da área (BRUSCHINI E PUPPIN, 2004; SANTOS E RIBEIRO, 2009; BRASIL, PEREIRA E MACHADO, 2009; MADALOZZO, 2011; COUTINHO e COUTINHO, 2011; LAZARETTI *et al.*, 2013; SOUZA, VOESE E ABBAS, 2014; RODRIGUES E SILVA, 2015, GONÇALVES *et al.*, 2016). A igualdade de gênero ainda precisa avançar bastante no que tange a remuneração e cargos de gerência, principalmente de alto escalão como CEOs e no Conselho de Administração.

O estudo de Martins e Pilar (2015) analisaram se a participação de mulheres no Conselho Administrativo das empresas listadas na BM&F BOVESPA afetam o Desempenho Financeiro dessas organizações. Com relação a participação feminina nos Conselhos Administrativos, denotou que 63% das empresas analisadas não apresentam mulheres em seu conselho de administração e que a representação feminina nos conselhos era de 5,6%, em média, nas empresas analisadas. Brasil, Pereira e Machado (2009) observaram a inserção feminina no corpo funcional, cargos de chefia e funções de conselho no caso da COPEL de 1999 a 2006, identificando que a participação feminina na chefia média foi de 6,1% e para cargos do Conselho de Administração de 4,7% médios. Lazzaretti *et al.* (2013) identificou que 5,4 % dos cargos nos conselhos administrativos das 100 empresas mais líquidas da Bovespa são ocupados por mulheres. Lazzaretti *et. al* (2013) ressalta que os fatores que podem ser



responsáveis pela baixa representatividade feminina nos conselhos administrativos deveriam ser melhor investigados, analisando fatores culturais e sociais e que a mudança com eliminação dessas restrições exige um esforço conjunto do governo, organizações e das mulheres.

Essas questões trazem à tona a discussão do fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*), fenômeno definido no fim da década de 80 nos Estados Unidos que Steil (1997) descreve como “uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”.

Estas barreiras são de variados tipos e em variadas frentes, que vão desde o ambiente familiar, criação e formação das mulheres e homens a questões relativas a estrutura e cultura organizacional das empresas, relatadas por Kjeldal, Rindfleish, & Sherida (2008) como barreiras sociológicas, culturais, educacionais e legais que continuam a marginalizar as mulheres e tendem a manter o *status quo*, no qual os homens são imensa maioria nos cargos de alta gestão e conseqüentemente como tomadores de decisão dos rumos e novas lideranças das empresas, conforme evidenciado no Brasil por Martins e Pilar (2015), Lazzaretti *et al.* (2013), Madalozzo (2011) e Brasil, Pereira e Machado (2009), tornando o campo gerencial das empresas inclinado a favor dos homens, mesmo no mundo contemporâneo (POWELL, 2012, p. 119).

O fenômeno do teto de vidro como ferramenta de estudo já vem sendo discutido a mais de 30 anos, e tem trazido a questão da desigualdade de gênero na liderança das organizações. Nesse período, milhares de estudos foram realizados no mundo para discutir esta questão e com isso novas teorias que se relacionam com o teto de vidro surgiram, podendo ser citadas como das mais relevantes a *sticky floors* (piso pegajoso) e do *glass cliff* (penhasco de vidro), que estudam a desigualdade de gênero nas empresas sob uma outra ótica.

A respeito do *sticky floors*, trata do padrão discriminatório de emprego que mantém as mulheres e outros grupos discriminados por raça e outras questões culturais na parte inferior da escala do trabalho, dificultando o acesso destes a promoções no trabalho (AHMAD e NASEER, 2015). O *sticky floor* tem sido cada vez mais estudado a fim de apontar as dificuldades de ascensão feminina não apenas ao alcance do topo, mas a cargos gerenciais em menor escala, o que por consequência afetaria o teto de vidro, uma vez que, a mulher teria dificuldade para avançar já na parte de baixo da escala de trabalho.

O *glass cliff*, conforme aponta Acar (2015) é o fenômeno em que as mulheres com relação aos homens estariam mais propensas a serem escolhidas para posições de liderança associadas mais a deterioração do que ao aumento do desempenho. Este fenômeno é relativamente novo, assim como a realidade de termos gestoras e diretoras nas empresas, e por ser uma nova realidade ainda está sendo estudado em suas facetas iniciais e busca por validade para algo consistente, assim como o teto de vidro e *sticky floor*.

Estes fenômenos e fatores que impactam no teto de vidro tem sido estudados desde o processo de entrada da mulher na organização a sua questão salarial, relações de trabalho, progresso de carreira e alcance do topo na entidade, seja ela privada ou pública. Portanto a luta por igualdade de gênero ultrapassa a questão do espaço no mercado de trabalho, passando também para a remuneração e oportunidades de crescimento, desenvolvimento e respeito às mulheres (ROBERT HALF BRASIL, 2016).

3 Procedimentos Metodológicos



Esta pesquisa é de uma abordagem quanti-qualitativa a partir de uma revisão sistemática da literatura a respeito do tema *Glass Ceiling*. Sendo um estudo exploratório, delimitado com um recorte temporal entre os anos de 2012 a 2016. Gomes e Caminha (2014) esclarecem que “uma revisão sistemática requer uma questão clara, critérios bem definidos e uma conclusão que forneça novas informações com base no conteúdo garimpado”, dessa forma este estudo seguiu estes processos estruturados e claros a fim de produzir um resultado que contribua ao conhecimento a respeito do *glass ceiling* e seu desenvolvimento no mundo.

Para a coleta de dados pesquisou-se o assunto "*Glass ceiling*" nas bases de dados *web of science*, *scopus* e *scielo*.

No *web of science*, encontrou-se 967 resultados, então filtrou-se pela área "management" e "business", obtendo 146 resultados. Como o foco deste trabalho é o período entre 2012-2016, refinou-se com este filtro e obteve-se 46 resultados.

Na base de dados *SCOPUS*, a busca pela palavra-chave identificou 1525 resultados. Então filtrou-se pela área de "*Business, management and Accounting*" e obteve-se 377 resultados. Com o filtro do período estudado ficou-se com 137 resultados. Limitou-se pela língua inglesa, tornando-se 131 resultados. Em seguida, pelas palavras-chave "*glass ceiling*", "*glass ceilings*" e "*glass*", permaneceu 43 estudos.

Na base *Scielo*, encontrou-se em um primeiro momento 28 resultados, filtrou-se pela língua inglesa, português e espanhol, obtendo 27 resultados. Em seguida o filtro por área, sendo destacado o de "Ciências sociais aplicadas", realizando-se em 11 trabalhos. Após o filtro por período, chegou-se a 6 estudos.

Dessa forma, ficou-se com 96 trabalhos com as três bases de dados. Como próximo passou excluiu-se os trabalhos que estavam com acesso indisponível, tanto na base de dados e seus caminhos, como através de busca aberta na internet, sendo excluídos 40 trabalhos pela falta de acesso. Partiu-se para uma leitura dos resumos, na qual excluíram-se também aqueles artigos que estavam duplicados entre as bases de dados (9 artigos) e aqueles que não abordassem a temática da pesquisa (18 artigos), sendo esta o efeito *Glass ceiling* com foco em empresas privadas e em cargos de gerência. Após os artigos descartados por estes critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 29 artigos para a análise quanti-qualitativa, incluindo as três bases de dados.

Para análise destes dados, buscou-se identificar os pontos destacados nos objetivos deste trabalho em cada artigo encontrado, categorizando-os por essa ótica e fazendo relações entre eles e a temática.

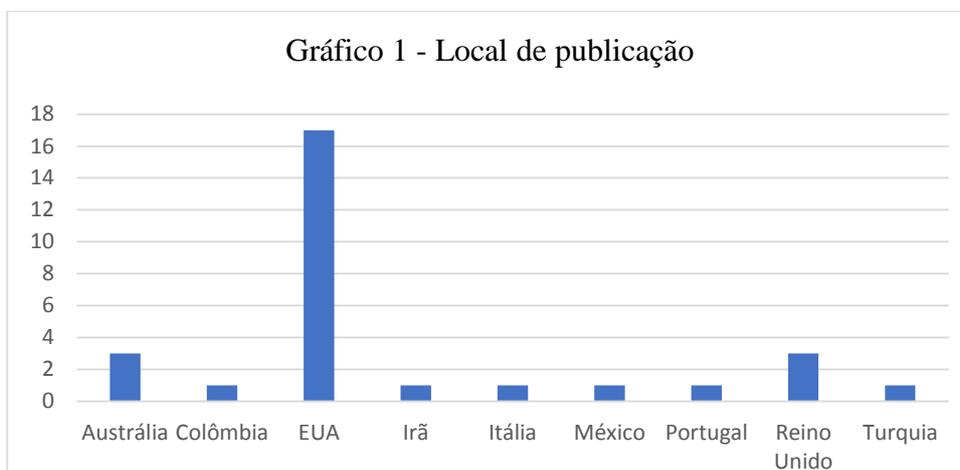
4 Análise Dos Resultados

4.1 Caracterização das publicações

O tema estudado neste trabalho é o *glass ceiling* nas bases de dados *web of science*, *scopus* e *scielo*, no período de 2012 a 2016. Dessa maneira evidencia-se algumas particularidades a respeito das revistas, como local de publicação no gráfico 1. Podemos destacar que no período estudado houve uma estabilidade de publicações anuais entre 6 e 7 publicações, decaindo para 3 no ano de 2016. A respeito do local de publicação, vale ressaltar que a maioria das revistas são formadas por um corpo editorial com membros de variadas instituições e países do mundo. Mesmo com essa característica internacional das revistas, a imensa maioria destas (17) são de origem estadunidense, evidenciando que este país acaba



sendo um local centralizador de recebimento e produção científica global a respeito do *glass ceiling*.



Destas revistas, percebe-se na tabela 1 que há uma certa diversidade, havendo um destaque de publicações para as revistas: a estadunidense *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (5), britânica *Gender, Work and Organization* (3), estadunidense *Journal of Business Ethics* (2) e a australiana *Gender in Management: An International Journal* (2). As outras 17 publicações foram em revistas variadas, que pode ser encontrada na tabela 1, como porto para recebimento de trabalhos a respeito do *glass ceiling*.

Tabela 1 – Publicação – Revistas, países e anos

Revista	País	Ano
Career Development International	Austrália	2012
Gender in Management: An International Journal	Austrália	2013
Gender in Management: An International Journal	Austrália	2012
Revista Dimensión Empresarial	Colômbia	2014
Business Horizons	EUA	2013
Cornell Hospitality Quarterly	EUA	2013
Journal of Business Ethics	EUA	2013
Journal of Business Ethics	EUA	2014
Journal of Career Development	EUA	2015
Journal of Corporate Finance	EUA	2015
Journal of Economic Behavior & Organization	EUA	2012
Journal of Management	EUA	2012
Leadership Quarterly	EUA	2016
Management Science	EUA	2012
Procedia - Social and Behavioral Sciences	EUA	2013
Procedia - Social and Behavioral Sciences	EUA	2014
Procedia - Social and Behavioral Sciences	EUA	2014
Procedia - Social and Behavioral Sciences	EUA	2015
Procedia - Social and Behavioral Sciences	EUA	2015



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Strategic Management Journal	EUA	2014
Well-Being of Working Women	EUA	2016
International Journal of Management and Business Research	Irã	2015
The Journal of Economic Inequality	Itália	2012
Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales	México	2015
Tourism & Management Studies	Portugal	2013
Gender, Work and Organization	Reino Unido	2012
Gender, Work and Organization	Reino Unido	2014
Gender, Work and Organization	Reino Unido	2013
International Review of Management and Marketing	Turquia	2016

Há uma variedade de autores dos artigos com média de 2,4 autores por publicação demonstrando uma desconcentração na produção a respeito do glass ceiling, havendo mais de duas publicações por autor apenas nos casos da dupla COOK, A. e GLASS, C. com 3 publicações juntos e CRITTENDEN, N., SMITH, P. e CAPUTI, P. com duas publicações também em parceria. Destes, 9 publicações foram produzidas com 1 autor; 11 publicações com 2 autores; 4 publicações com 3 autores; 2 publicações com 4 autores e; 3 publicações com 6 autores. Cerca de 70% das publicações são em parceria no caso do glass ceiling.

Das palavras-chave foram encontradas 88 no total, as mais citadas foram: glass ceiling (20), gênero (8), liderança (8), mulheres (5), discriminação (4), diferenças de gênero (3), glass cliff (3) e sticky floor (3).

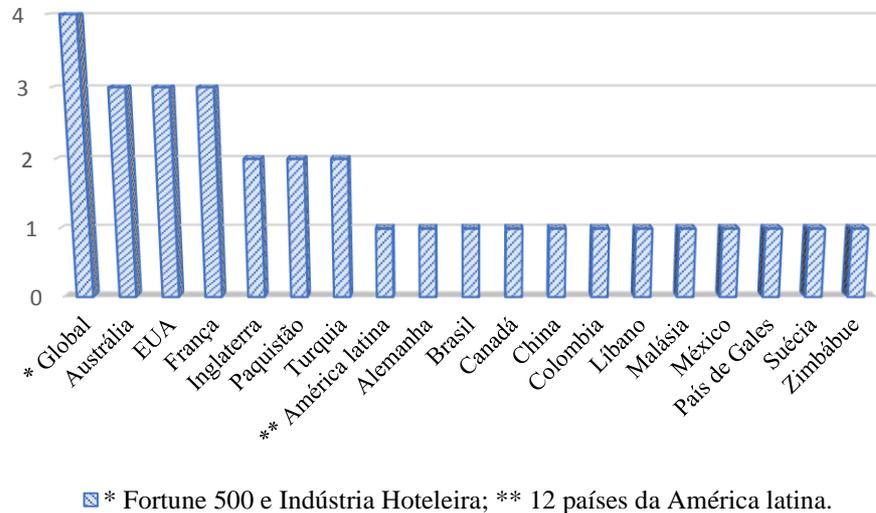
4.2 Características metodológicas

Com o fim de compreender quais os métodos utilizados para estudar o fenômeno do *glass ceiling* no mundo e caracterizar a pesquisa científica deste tema, examinou-se os países estudados, tipos de amostragem, amostra, ferramentas de coleta de dados, de análise de dados, além dos tipos de estudo.

Os países estudados foram de variados lugares do mundo, que passam desde a estudos globais realizados com base nas informações da *Fortune 500* e Industria hoteleira mundial a trabalhos em dois países na mesma pesquisa (França e Turquia; Inglaterra e País de Gales) e individuais de heterogêneos países e regiões, que representam cinco dos seis continentes do planeta terra (África, América, Ásia, Europa e Oceania). Havendo uma notoriedade individual de estudos realizados na Austrália (3), Estados Unidos da América (3), França (3), Inglaterra (2), Paquistão (2) e Turquia (2). Estas informações estão demonstradas por completo no gráfico 3.



Gráfico 3 - Países estudados



Com relação a amostra destes estudos, se deu principalmente com os profissionais (20 estudos) afetados e ou relacionados ao teto de vidro, buscando uma certa paridade de gênero entre os respondentes. Apenas 8 estudos (28,6%) se deram com estudantes e dentre estes com sua maioria com um viés de estudo experimental, os outros 71,4% foram com profissionais, sejam eles comuns, gerentes, diretores executivos, CEOs ou empregadores. Uma característica da amostragem destes trabalhos é que foram trabalhos com amostragem não probabilística, de forma intencional ou por conveniência, buscando-se por intenção nesse tipo de trabalho quando se quer estudar um público seletivo específico, como as CEOs ou diretoras executivas e por conveniência nos casos em que utilizou-se amostras volumosas como os 5063 funcionários do Sistema Nacional de Saúde estadunidense. As principais informações de amostra estão na tabela 2, um estudo foi de revisão de literatura e não utilizou amostragem com um grupo específico, dessa forma não aparecendo na tabela 2.

Tabela 2 – Amostras

Amostra	Estudos	%
Estudantes	8	28,6%
Profissionais gerais	5	17,9%
Gerentes	5	17,9%
CEOs	5	17,9%
Diretores executivas	4	14,3%
Empregadores	1	3,6%
TOTAL	28	100%

Com relação ao N (quantidade) das amostras, as com estudantes variaram de 50 a 382 alunos de áreas como a de MBA da área de negócios a estudantes de psicologia. Com profissionais gerais variaram de 20 a 5063 funcionários. De gerentes, de 12 a 155. A respeito das amostras com CEOs, vale o destaque que em sua maioria foram realizados com dados documentais publicizados pelas empresas, sendo os mais utilizados referentes as características



dos CEOs, salários, transições e situação financeira das empresas. Apenas dois destes utilizou-se entrevistas ou questionário com CEOs femininas, sendo estas formas uma provável dificuldade de coleta de dados com estas pessoas, já que dos 29 estudos, apenas 2 foram com entrevistas ou questionários com CEOs. De diretoras executivas, variou entre 6 a 628 pessoas participantes. Dos empregadores não foi informado o número de pessoas participantes.

As ferramentas de coleta de dados utilizadas são em sua maioria através dos documentos (12) públicos das empresas nas bolsas de valores ou em outros portais de livre acesso, juntamente com entrevistas (12) e questionários (8). Há em parte dos trabalhos a utilização de variadas formas de coleta de dados para fins de triangulação e complementação dos dados. Também são utilizados grupos focais de discussão, um ensaio conceitual e a observação sistemática como ferramentas de coleta de dados, evidenciadas na tabela 3.

Tabela 3 – Coleta de dados

Coleta de dados	Estudos	%
Documentos	12	32,4%
Entrevista	12	32,4%
Questionário	8	21,6%
Grupo focal	3	8,1%
Conceitual	1	2,7%
Observação	1	2,7%
TOTAL	37	100,0%

A análise dos dados tem sido majoritariamente realizada com o uso da análise descritiva (17) com 47,2% das análises realizadas, muito pela natureza das pesquisas evidenciadas na tabela 4. Outras formas de análise de dados são o da regressão (7), documental (5), de conteúdo (2), modelos econométricos (2) como o probit, análise fatorial (2) e a discursiva (1) como forma de analisar os discursos em um grupo focal..

Os tipos de estudo a respeito do *glass ceiling*, que estão demonstrados na tabela 5, demonstram que estes são preponderantemente descritivos (14) e exploratórios (12), representando cerca de 90% dos estudos realizados nesse período sobre o *glass ceiling*, sendo uma característica exibida na tabela 4.

Tabela 4 – Tipos de estudo

Tipo	Estudos	%
Descritiva	14	48,3%
Exploratório	12	41,4%
Explicativa	3	10,3%
TOTAL	29	100%

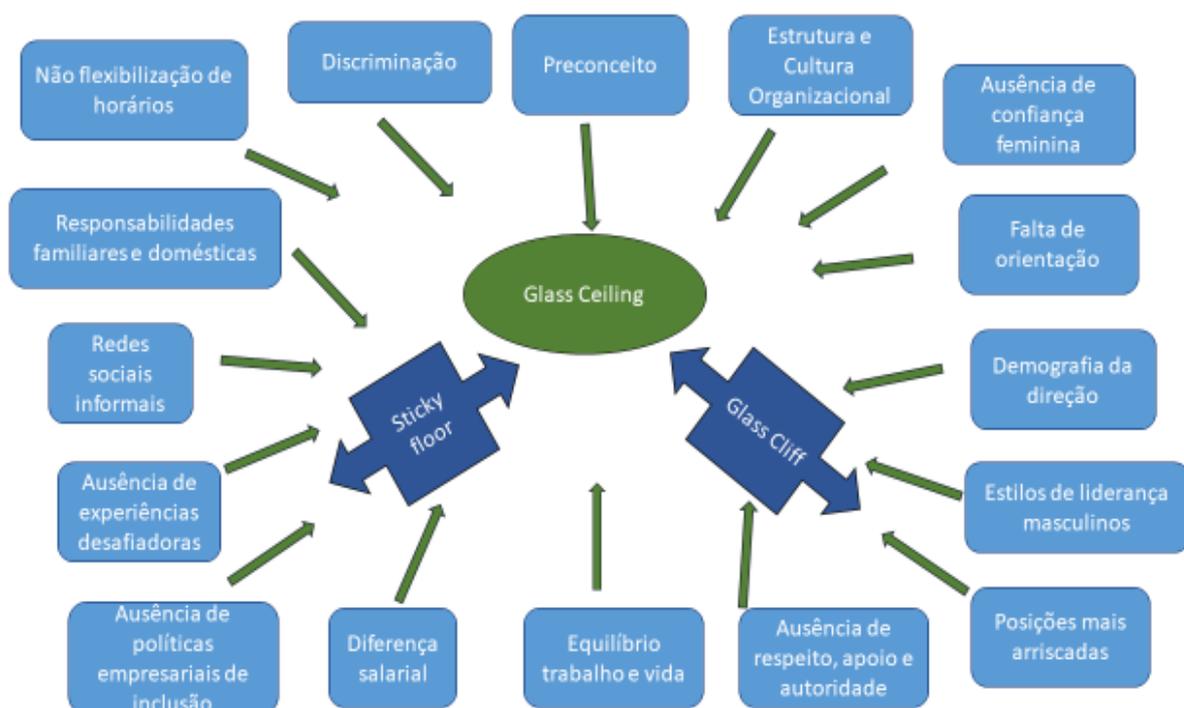
Outras características relacionadas a metodologia e tipos de estudos são que predominantemente são realizados *surveys* (17), valendo destacar o uso de experimentos (3) e estudo de caso (1) e revisão de literatura (1). Os outros trabalhos não descreveram precisamente sua tipologia e metodologia, sendo esta uma característica a melhorar para alguns estudos sobre esse tema.

4.3 Principais fatores e focos de estudo que interferem no *glass ceiling*

O *glass ceiling* é um tema científico que tem sido estudado sob diversas faces e a quebra desse teto de vidro como realidade organizacional na sociedade é um desafio imenso para as mulheres e homens que estão nessa busca (SMITH, CAPUTI e CRITTENDEN, 2012). Nesse sentido, cada estudo, discussão e ação empresarial em torno da compreensão deste fenômeno é útil para a sua quebra e consequente maior igualdade de gênero nas empresas e em nossa sociedade.

O processo de investigação e compreensão do *glass ceiling* tem encontrado diversos fatores que interferem no *glass ceiling*, entendendo-o como produto final de uma série de fatores antecedentes a promoção feminina aos cargos de alto escalão das organizações, como também consequentes, como no caso do *glass cliff*. Com a finalidade de elucidar os principais fatores e focos de estudo que interferem no *glass ceiling*, discriminou-se na figura 1, todos os fatores e temas de estudo que apareceram em mais de 2 estudos dentre os investigados.

Figura 1 – Fatores e focos de estudo que interferem no *Glass Ceiling*



A figura 1 demonstra o *glass ceiling* de forma central, com interferência do *sticky floor* e do *glass cliff* e dos fatores presentes nas extremidades, sendo todos estes relacionados ao *glass ceiling*. Alguns destes se relacionam também ao *sticky floor* e *glass cliff*, como focos dos estudos realizados.

Dessa forma, os principais fatores que estão sendo estudados e que podem interferir na promoção de emprego da mulher a cargos de gerência e consequente baixa participação percentual feminina como CEOs e cargos de alto escalão são a discriminação; atributos demográficos – diversidade; não flexibilização de horários; estilos de gestão e liderança masculinos; preconceito - estereótipos de traços femininos; equilíbrio entre trabalho e vida; diferença salarial; ausência de experiências desafiadoras; falta de orientação; redes sociais -

círculos informais; posições mais arriscadas; ausência de respeito, apoio e autoridade; ausência de políticas empresariais de inclusão.

Outros fatores também foram estudados que apareceram em um estudo cada: falta de planejamento de carreira; excesso de confiança masculina; formação familiar e acadêmica e; menor tempo na direção. A frequência destes fatores e focos são relatados na tabela 5.

Tabela 5 – Fatores e focos de estudo

Fatores e focos de estudo	Frequência	%
Discriminação	6	9%
Responsabilidade familiares e domésticas	6	9%
Estrutura e Cultura organizacional	6	9%
Ausência de Confiança feminina e expectativas de sucesso	6	9%
Atributos demográficos - Diversidade	5	7%
Não flexibilização de horários	5	7%
Estilos de gestão e liderança masculinos	5	7%
Preconceito - Estereótipos de traços femininos	4	6%
Equilíbrio entre trabalho e vida	4	6%
Diferença salarial	3	4%
Ausência de experiências desafiadoras	3	4%
Falta de orientação	3	4%
Redes sociais - Círculos informais	3	4%
Posições mais arriscadas	3	4%
Ausência de respeito, apoio e autoridade	2	3%
Ausência de políticas empresariais de inclusão	2	3%
Falta de planejamento de carreira	1	1%
Excesso de confiança masculina	1	1%
Formação familiar e acadêmica	1	1%
Menor tempo na direção	1	1%
TOTAL	70	100%

Evidencia-se uma ênfase aos fatores discriminação, responsabilidade familiares e domésticas, estrutura e cultura organizacional, ausência de confiança feminina e expectativas de sucesso e atributos demográficos – diversidade, não flexibilização de horários e estilos de gestão e liderança masculinos que assim como os outros devem ser discutidos e resolvidos pelas famílias, instituições privadas e públicas com fim de dirimi-las e promover uma maior igualdade de gênero em nossa sociedade.

4.4 Políticas empresariais e públicas

As políticas empresariais e públicas para promoção da igualdade de gênero nas empresas ainda são escassas e tímidas se considerarmos o mundo, conforme os estudos apontaram. Quando se trata de políticas empresariais, algumas até começaram a surgir, entretanto ainda é algo que não se configura na prática na maior parte das empresas, como relatado por Bibi (2016).



Samkange e Dingani (2013) até ressaltam que há legislação e políticas realizadas pelo governo como modo de promover a igualdade de gênero no Zimbábue, mas que isso tem surtido efeito no setor público e ainda não aconteceu no setor hoteleiro deste país. No caso do Paquistão, Bibi (2016) relata que existem políticas empresariais, mas que estas não sendo obrigatórias, mas apenas diretivas, não têm sido implementadas e nem acompanhadas.

Com relação a políticas públicas, alguns países têm realizado atividades de conscientização da promoção da igualdade de gênero, entretanto não tem surtido efeito no âmbito dos cargos de alta gestão e uma proposta governamental, como a de adoção de uma legislação de cotas para aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração se faz necessária (LAZZARETTI *et al*, 2013). Ainda são poucos países que tem realizado, mesmo com uma desigualdade atenuante, em países considerados de primeiro mundo e na atualidade, como apontam Geiler e Renneboog (2016), que na Inglaterra apenas 2% dos CEOs e 4% de todos os diretores executivos são do sexo feminino nas empresas britânicas listadas e que neste país não há cotas ou políticas generalizadas a respeito do teto de vidro.

Portanto, políticas que exijam a implementação de cotas nos conselhos administrativos das empresas, tem sido uma das ferramentas utilizadas por alguns países como meio de alcançar uma menor desigualdade de gênero. Sendo esta uma tendência dos últimos anos como forma de acelerar o processo de igualdade de gênero, já que não tem avançado consideravelmente no caso das posições de poder e gerência, principalmente nas empresas privadas, mesmo após a intensificação da discussão a respeito do teto de vidro, discriminação e outras relacionadas a desigualdade de gênero existente. Alguns países que têm adotado leis que exigem cotas nos conselhos administrativos são destacados no quadro 2, no caso Noruega, França, Espanha e Suécia.

Quadro 2 - Políticas empresariais e públicas - Evidências e discussões

Políticas empresariais e públicas - Evidências e discussões	
Noruega	Pioneira, a Noruega exige 40% de representação feminina nos conselhos administrativos das empresas listadas publicamente, desde 2008 (NEKHILI, e GATFAOUI, 2013).
França	A França em janeiro de 2011 aprovou uma lei que estabeleceu que até 2016, 40% dos membros do conselho executivo das maiores empresas listadas ou não cotadas (aqueles com mais de 500 funcionários e com um volume de negócios superior a 50 milhões de euros) devem ser Mulheres (NEKHILI, e GATFAOUI, 2013).
Espanha	Exige 40% de representação feminina a ser cumprido pelas empresas até o final de 2015 (NEKHILI, e GATFAOUI, 2013).
Suécia	A Suécia propôs um requisito legal de que 25% dos lugares do conselho de administração deveriam ser ocupados por diretoras femininas (NEKHILI, e GATFAOUI, 2013).
Paquistão	Há políticas empresariais em manuais de RH das organizações, entretanto a falta de implementação e execução adequada e o acompanhamento contínuo dessas políticas e procedimentos afetam a eficácia organizacional. (BIBI, 2016)
Zimbábue	Zimbábue desenvolveu um conjunto robusto de legislação e políticas para melhorar a posição das mulheres na liderança. O impacto desses esforços é mais visível no governo. No entanto, este desenvolvimento não é replicado no setor hoteleiro (SAMKANGE e DINGANI, 2013).



4.5 Evolução ou não da igualdade de gênero em cargos de gerência

Ao longo deste trabalho temos ressaltado a realidade retratada pelos autores a respeito do estado do glass ceiling no mundo. Como diagnóstico inicial percebe-se que há uma certa evolução, mas ainda bem pequena, se formos analisar os resultados com relação as mulheres no topo dos cargos de gestão das empresas privadas, por exemplo no Brasil, Lazzaretti *et al*, (2013) demonstra que apenas 5,4 por cento dos cargos nos conselhos administrativos são ocupados por mulheres, enquanto que na Suécia já se tem uma certa equidade no conselho administrativo (ADAMS e FUNK, 2012).

Com relação as empresas e cargos públicos houve um avanço considerável conforme relatado por Kuper (2015) em seu estudo no México e no Zimbábue como relatado por Samkange e Dingani (2013). A questão da discriminação salarial ainda tem sido uma realidade na maioria dos cargos (HEJASEA e DAH, 2014; KUPER, 2015). Uma barreira que tem diminuído, mas que ainda é existente é a da responsabilidade familiar e em atividades domésticas, no qual o homem ainda atua com menor responsabilidade que a mulher como a por estas atividades.

5. Conclusões

Neste estudo buscou-se responder se o teto de vidro está sendo quebrado ao redor do mundo, analisando a partir de uma revisão sistemática e de uma análise quali-quantitativa, os artigos que têm sido realizados a respeito do *glass ceiling* no mundo de 2012 a 2016 nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*. Este trabalho contribui para se entender melhor a realidade a respeito do glass ceiling atualmente nos países pesquisados, identificar se está sendo quebrado o teto de vidro, características do fenômeno e das pesquisas acadêmicas acerca deste assunto, além de fomentar o debate crescente sobre a representatividade feminina nas empresas, principalmente em cargos gerenciais e de CEO no Brasil e no mundo.

A respeito das características da produção científica do glass ceiling no mundo, denota-se que o tema vem sendo bastante discutido pela comunidade científica em variadas revistas, especializadas em discussões de gênero ou não e por autores variados e normalmente em parceria. Tendo como palavras-chave principais o glass ceiling, gênero e liderança. Os objetivos principais pesquisados tem sido examinar a realidade da desigualdade de gênero no ambiente empresarial, analisar os fatores e barreiras que interferem no glass ceiling e buscar soluções para a quebra do teto de vidro.

Das características metodológicas, o glass ceiling tem sido estudado em diversos países do mundo em praticamente todas as regiões, sendo um fenômeno latente ao redor do mundo. Como as personagens principais são as mulheres profissionais, estas tem sido as mais investigadas como amostra para os estudos, sejam CEOs, Diretoras executivas, gerentes ou profissionais, embora esta questão também tenha sido estudada com públicos mistos para obter uma visão múltipla do fenômeno, através principalmente do uso de documentos, entrevistas e questionários. Para analisar estes dados coletados, tem sido utilizados como principais ferramentas a análise descritiva, de regressão e documental. Os estudos têm sido essencialmente Descritivos e Exploratórios, com cerca de 90%. O fato de um número considerável de estudos exploratórios demonstra que este ainda é um tema ainda novo e a ser explorado com maior profundidade principalmente em países que o tema não tenha sido ainda bem discutido pela comunidade científica, empresários e sociedade no geral.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

Os principais fatores que podem interferir na promoção de emprego da mulher a cargos de gerência e cargos de alto escalão são fatores diferentes em diferentes países, sendo que as diferenças têm sido relacionadas principalmente ao estágio de desigualdade de gênero em que o país se encontra. Países que tem reduzido este problema, tem encontrados novos problemas como o citado glass cliff, onde as mulheres têm atingido os cargos de gestão nos conselhos administrativos e como CEOs, mas tem encontrado dificuldades como a ausência de respeito, apoio e autoridade pelos subordinados nas empresas, além de assumir posições mais arriscadas que homens. Um fato que pode ajudar a reduzir esta questão é a diversidade no conselho administrativo, o que faria que esta mulher líder tenha maior apoio e compreensão de todos.

Em outros países, percebe-se mais fortemente o sticky floor, no qual as mulheres na escala de baixo do trabalho têm dificuldades de avançar, seja por ainda terem maior responsabilidade com as questões familiares e domésticas que os homens a menor oportunidade de ter experiências desafiadoras nas empresas. Fatores que podem impactar nesta questão são a diferença salarial de gênero que continua pujante, a discriminação da mulher nas redes sociais informais na empresa, bem como a ausência de políticas empresariais de inclusão.

Como fatores gerais e relacionados principalmente as empresas tem-se a discriminação e o preconceito como fontes de uma estrutura e cultura organizacional que prioriza o homem e prejudica a mulher, bem como a falta de orientação a estas mulheres. Outra questão destacada é a da não flexibilização de horários, já que as mulheres acabam por ter essa dupla jornada com as atividades familiares e domésticas, mais do que os homens, a não flexibilização desses horários faz com que muitas mulheres acabem por não conseguir ascender a postos mais avançados de liderança nas empresas.

Estes fatores têm impactado as mulheres de tal maneira que fazem com que haja um fator que interfere no desenvolvimento das potencialidades femininas e da sociedade como consequência, que é a ausência de confiança em suas capacidades. Neste sentido, percebe-se que com a redução dos outros fatores e conscientização feminina de duas capacidades teremos mais mulheres no poder, seja como CEOs das empresas a cargos de gestão no poder público e empresárias de novos negócios.

As políticas empresariais e públicas têm sido tímidas no geral, mas há a percepção de uma prática agressiva que tem acelerado o processo de quebra do teto de vidro e consequente igualdade de gênero nas grandes empresas no mundo. Esta prática é polêmica, principalmente por ser decidida por órgãos governamentais a respeito das configurações dos conselhos administrativos de empresas privadas. Embora tenha esta questão, a prática é recente e apenas alguns países da europa implementaram. Fazem-se necessários estudos futuros para identificar as particularidades, dificuldades e resultados destas leis.

O fenômeno do glass ceiling como realidade ainda é impactante no mundo, apesar de ser algo relativamente antigo como tema científico no mundo, ainda é algo que está começando a ser discutido em alguns países. Os resultados demonstram que houve uma certa evolução nos últimos anos, mas muito tímida no que tange os cargos de alto escalão e de gerência na maioria dos países estudados, demonstrando que embora os discursos sejam de igualdade de gênero nas empresas e na sociedade, ainda estamos distantes disso e as principais decisões nas empresas tem sido tomadas majoritariamente por homens, fazendo-se necessários novos estudos acerca deste tema, mas que este tema também quebre o espaço da comunidade acadêmica para a sociedade como um todo, como ferramenta, seja de conscientização das famílias, empresários e políticos a de pressão popular para que os líderes empresariais e governamentais percebam as



necessidades reais da sociedade a respeito da igualdade de gênero, como algo latente e urgente, para além dos discursos e sim para sua efetivação na realidade.

Como limitações deste estudo, destacam-se a limitação de bases de dados utilizadas, o período e o não acesso a alguns dos artigos, abrindo possibilidades de novos estudos em outras bases de dados e em outros períodos, principalmente avaliando as novas realidades dos países que implementaram cotas de gênero para os conselhos administrativos. Outra possibilidade de estudo é a avaliação da igualdade com relação a outras características como a de raça/etnia, ainda pouco discutida no ambiente acadêmico no que tange os cargos de gestão.

REFERÊNCIAS:

- BRASIL, L. *et al.*. A inserção do gênero feminino na empresa vis-à-vis a participação feminina na população economicamente ativa: um estudo de caso da companhia energética do paraná (COPEL). **Revista Gestão e Sociedade**. V. 3, n. 5, jan./jun, 2009. CEPEAD/FACE/UFMG.
- COUTINHO, M. L. R.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posi es de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**. V.16 n.1, Lisboa, abr. 2011.
- LAZZARETTI, K. *et al.*. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management: An International Journal**. Vol. 28 Iss: 2, pp.94 – 110, 2013.
- MACHADO, D. Influência da política de remunera o dos executivos no nível de gerenciamento de resultados em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas. 2012. 236 p. **Tese – FURB**
- MADALOZZO, R. CEOs e Composi o do Conselho de Administra o: a Falta de Identifica o Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? **Revista de Administra o Contemporânea**. v. 15, n. 1, art. 7, pp. 126-137, Jan./Fev. 2011.
- PILAR, C. S. J.; MARTINS, O. S. Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representa o Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. **XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade**. Contabilidade e Controladoria no Século XXI. São Paulo, 29 a 31 de julho de 2015.
- STEIL, A. V. Organiza es, gênero e posi o hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administra o**. São Paulo v. 32, n. 3, p. 62-69, julho/setembro 1997.
- BARCELONA, P. **O egoísmo maduro e a insensatez do capital**. Trad.: Sebastião José Roque. São Paulo: Ícone, 1995, p. 88-89.
- BOURDIEU, P. 1930-2002. **A domina o masculina**. Tradu o Maria Helena Kuhner – 3  ed. – Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. 160p.
- RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Revista Digital de Administra o FACIPLAC, v. 1, n. 4, 2015.
- GRANT THORNTON INTERNATIONAL BUSINESS REPORT 2016. **Women in Business**. Disponível em: http://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/gt_wib_turning_promise_into_practice_online.pdf> Acessado em 20 de Junho de 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Relatório de Mulheres no Conselho de Administra o das empresas brasileiras listadas, 2011**. Disponível em: http://redemulheres.mma.gov.br/wp-content/uploads/Pesquisa_Mulheres_no_Conselho.pdf> Acessado em 19 de Junho de 2016.



ROBERT HALF BRASIL. **Relatório Mulheres e o Mundo corporativo, 2016**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/legacy-pdfs/robert_half_-_mulheres_e_o_mundo_corporativo.pdf> Acessado em 19 de Junho de 2016.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Relatório Anual de Informações Sociais 2015**. Disponível em:

<<http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814F4D225D014FB3757F852753/Caracter%C3%ADsticas%20do%20Emprego%20Formal%20segundo%20a%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20Anual%20de%20Informa%C3%A7%C3%B5es%20Sociais%202014%2031082014.pdf>>

Acessado em 19 de Junho de 2016.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. The society identity theory of inter-group behavior. In Worchel, S. and Austin, L.W. (eds) *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1986.

KJELDAL, S., RINDFLEISH, J., & SHERIDAN, A. Gender inequality in academia: The role of informal rules and practices. *Women in Management*, 39 (1), 1-11, 2008.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. *Revista Movimento*. Porto Alegre, v. 20, n. 01, p. 395-411, jan/mar de 2014.

POWELL, G. N. Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, pp. 119-141, 2012.