

## Mulheres nos Cargos de Gestão do Setor Atacadista de Uberlândia – MG: Uma Análise Sob a Perspectiva do *Glass Ceiling*

Stefannye Xavier Santos – [stefannyex@ufu.br](mailto:stefannyex@ufu.br)

Universidade Federal de Uberlândia

Camilla Soueneta Nascimento Nganga – [camillasn@ufu.br](mailto:camillasn@ufu.br)

Universidade Federal de Uberlândia

### Resumo

Ainda que as mulheres tenham conquistado seu espaço nas empresas e no mercado de trabalho, este mercado ainda não é um espaço favorável a estas, que enfrentam barreiras rumo à ascensão e também várias dificuldades associadas ao gênero. Visualizando estes desafios existentes na trajetória profissional das mulheres, este trabalho busca analisar, sob a perspectiva do Glass Ceiling, os fatores que atuam como facilitadores ou dificultadores na trajetória das mulheres em cargos de gestão no setor atacadista da Cidade de Uberlândia-MG. Para atingir o objetivo delineado, foi desenvolvida pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, mediante a condução de um estudo de caso em uma empresa do ramo atacadista situada em Uberlândia-MG. Os resultados das análises realizadas indicam que existem barreiras que dificultam a chegada das mulheres nos altos cargos, bem como ausência de práticas do setor Recursos Humanos, certa resistência por parte da liderança da empresa e um ciclo de sucessões em setores dominados por homens. Como ponto positivo, o estudo indica que o setor de Recursos Humanos entende que uma sensibilização precisa acontecer juntamente à promoção de oportunidades às mulheres.

**Palavras-chave:** Diversidade de Gênero; Teto de Vidro; Gestão de Recursos Humanos.

## 1. Introdução

As mulheres vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho desde as I e II guerras mundiais, em que precisaram assumir o posto dos homens, que eram os mantenedores da família, para que estes fossem para a guerra. Após esse período, várias mudanças também proporcionaram o avanço da participação das mulheres no mercado de trabalho, como por exemplo a queda na taxa de fecundidade, aumento de famílias chefiadas por mulheres, mudança nos padrões sociais e culturais, dentre outros. (PROBST; RAMOS, 2003).

Essa conquista de espaço aconteceu, mesmo com barreiras, e as mulheres marcam presença em diversos setores e segmentos. Porém, apesar dessa ocupação crescente, ainda não é possível dizer que existe igualdade de gênero no mercado de trabalho, especialmente em altos cargos de gestão. Ceribeli, Rocha e Pereira (2017) constataram alguns dos obstáculos que as mulheres enfrentam na tentativa de ingresso em cargos gerenciais, destacando, dentre eles, o preconceito e o machismo que geram uma resistência à inserção e promoção das mulheres; a dupla ou tripla jornadas de trabalho; a maternidade; e, por fim, a dificuldade em conseguir espaço em posições que são historicamente masculinas.

Para Roque e Bertolin (2021), as mulheres têm responsabilidades que lhes foram impostas, como as domésticas e familiares, e estas imposições implicam na consolidação do pensamento de que as mesmas não possuem características necessárias para liderar, e que, mesmo que tenham atividades externas, ficam presas a estes afazeres.

Um fenômeno que retrata as barreiras que a mulher encontra rumo à ascensão é o *Glass Ceiling*. De acordo com a *Federal Glass Ceiling Commission* (1995, p. 4), o *Glass Ceiling* é uma barreira invisível que impede minorias e mulheres de ascenderem no meio corporativo, independentemente de suas qualificações e realizações. No contexto brasileiro, a pesquisa de Dal Magro et al. (2018) presume que, quando há ausência de *Glass Ceiling* nos altos cargos das organizações, a empresa tem maior tendência a melhores desempenhos comparada à outras em que as barreiras impostas à ascensão das mulheres é uma realidade.

Em um estudo realizado pela McKinsey & Company (2018), o argumento de que a diversidade, seja de gênero, cultural ou étnica, e a performance financeira estão vinculadas foi reforçado. As vantagens que a diversidade gera para as empresas estão cada vez mais explícitas, como vantagem competitiva, crescimento da organização e criação de valor. Nesta pesquisa averiguaram que as empresas com mais diversidade tinham maior propensão a ter lucratividade acima da média. A análise confirma que as equipes executivas de performance superior têm mais mulheres na liderança do que em outras funções (MCKINSEY & COMPANY, 2018).

Neste contexto, a presente pesquisa busca analisar, sob a perspectiva do Glass Ceiling, os fatores que atuam como facilitadores ou dificultadores na trajetória das mulheres em cargos de gestão no setor atacadista da Cidade de Uberlândia-MG. Adicionalmente, o estudo pretende: (i) identificar a existência da segmentação vertical por gênero nos cargos de gestão; (ii) compreender a atuação da Gestão de Recursos Humanos neste contexto.

Esse setor e região foram escolhidos, pois, de acordo com o ranking da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD) (2019), o setor atacadista apresenta crescimento contínuo e consistente e a cidade escolhida (Uberlândia) está localizada na região Sudeste que detém a maior fatia de todo faturamento do segmento (40%), seguido da região Nordeste (25%), Sul (16%), Centro-oeste (10%) e Norte (9%). Em 2020, uma empresa atacadista de Uberlândia, ocupou a terceira posição do ranking em 2019, correspondendo a 29% de todo faturamento do estado.

A participação da mulher nos altos cargos, cargos executivos, de gestão ou liderança, já foi objeto de estudos que apontam as dificuldades enfrentadas pelas mesmas e o diferencial que

esta inclusão gera para as organizações. De acordo com a Bain & Company (2019) há oportunidade para melhoria no número de mulheres em cargos de liderança, considerando que 57% dos alunos universitários são mulheres e que nas 250 maiores empresas do Brasil as mulheres ocupam 3% dos cargos de presidência e 5% dos cargos de conselho. Essa discussão é fundamental, pois, ainda existem barreiras na jornada das mulheres ao topo das organizações.

Deste modo, a pesquisa pretende contribuir com as discussões sobre a participação das mulheres nos altos cargos no segmento atacadista, um setor relevante para a economia e para a cidade alvo do estudo, e sobre possíveis fatores que possam facilitar ou dificultar a chegada das mulheres nos cargos citados anteriormente. Além disso, o estudo tem o potencial de contribuir para com a quebra de paradigmas sobre as mulheres em cargos de gestão e liderança, para que a sociedade possa identificar quais fatores influenciam a chegada das mulheres nos altos cargos e a ascensão e que haja promoção da mudança em busca pela igualdade.

## 2. Referencial teórico

Esta seção é composta por pesquisas que abordaram sobre o contexto histórico da trajetória das mulheres no mercado de trabalho e nos cargos de gestão, no intuito de proporcionar a visualização deste percurso. Em seguida há discussão para fundamentar e sustentar o estudo em relação à teoria do *Glass Ceiling* (teto de vidro) e sobre a Segmentação Vertical. E por fim, os estudos e discussões anteriores relacionados à temática da presente pesquisa, para facilitar o entendimento sobre o que já foi pautado previamente.

### 2.1 Mulheres nos cargos de gestão: contexto histórico

Inicialmente, para a discussão sobre gênero, mulheres e contextos organizacionais, faz-se relevante elucidar que o gênero se trata de uma construção social e não deve ser confundida com o sexo biológico (SANTOS; DIÓGENES, 2019). O gênero, como Scott (1995) relatou, se refere ao caráter e construções sociais, além das visões sobre os papéis tidos como adequados aos homens e mulheres.

Bruschini e Puppini (2004) indicam que, no Brasil, nas últimas décadas do século XX, ocorreram diversas transformações demográficas, culturais e sociais, e que tiveram impacto sobre o trabalho feminino, como a queda na taxa de fecundidade, redução no tamanho das famílias, envelhecimento da população com maior expectativa de vida das mulheres, aumento de famílias chefiadas por mulheres. Além das transformações demográficas, mudanças nos padrões sociais e culturais alteraram a identidade feminina. Conjuntamente, a melhoria da escolaridade e o ingresso nas universidades possibilitaram o acesso das mulheres a novas oportunidades laborais (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Apesar de serem incluídas tardiamente no mercado de trabalho, as mulheres brasileiras são 64,95% das pessoas com formação superior concluída no período de 2009 a 2019, de acordo com o Censo da Educação Superior, publicado pela INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2020).

Biasoli (2016) afirma que as mulheres atuam historicamente em áreas que são extensão das atividades empenhadas na área doméstica e essas áreas geralmente são mal remuneradas e pouco valorizadas. Em contraponto, cargos de liderança, por exemplo, tem pouca participação feminina.

Conforme pesquisa realizada pela Catho (2019), apenas 27% dos cargos mais elevados são ocupados por mulheres e, para elas, a remuneração pode ser até 39% menor. Em cargos de gerência, presidência e diretoria as mulheres representam 27% dos cargos e os salários delas são 28% menores do que os de homens nos mesmos cargos. Já no nível de supervisão, coordenação e liderança as mulheres representam 34% dos cargos e os salários são 14%

menores do que os salários pagos aos homens. Mesmo nas posições com maiores ocupações de profissionais mulheres ainda se observa a desigualdade salarial.

Assim, percebe-se que, mesmo tendo a maior parcela das formações superiores, as mulheres não se encontram no topo nas grandes organizações. Esse fenômeno pode ser entendido pela explicação de Bruschini (2007) que relata que as mulheres se concentram em “guetos” femininos, em setores ocupados tradicionalmente por elas, como educação, saúde e bem-estar social, humanidades e artes. Adicionalmente, é importante refletir sobre o fenômeno do *Glass Ceiling*, discutido na seção seguinte.

## 2.2 *Glass ceiling* e segmentação vertical

Silva (2016) retrata que houve um crescimento da participação feminina no mercado, mas ainda existem muitos obstáculos presentes no percurso da mulher que tem como intuito ocupar espaços de prestígio, independentemente de suas qualificações. O fenômeno do “teto de vidro” (*Glass Ceiling*) retrata as barreiras impostas de forma sutil, mas consideravelmente fortes que impossibilita a ascensão das mulheres aos altos cargos. De acordo com o Instituto Ethos (2017) as mulheres sofrem com o afunilamento hierárquico: na medida em que a hierarquia ascende, atingindo postos mais estratégicos, o número de homens é oito vezes maior que o de mulheres nesses cargos.

Sugere-se que a ocorrência do *Glass Ceiling* (ou teto de vidro) ocorre pela presença dos homens, que como responsáveis pela indicação e aprovação dos membros de conselhos, criam uma proteção e censuram a inserção das mulheres nessas posições. Este fenômeno pode ser observado pela desigualdade de gênero em relação à remuneração, ocupação de cargos em alto escalão, dentre outros. O evento prevalece em cargos de alto escalão, principalmente nos setores de conselho e diretoria. Ademais, mesmo que as mulheres estejam preparadas, com alta experiência acadêmica e/ou profissional, estas são limitadas a determinados cargos e salários. (DAL MAGRO et al., 2018).

Outro fator que coíbe as mulheres nos cargos de liderança, como descrito por Oliveira e Woida (2019), é a limitação destas aos fluxos de informação por razão de resistência por parte dos funcionários em serem liderados por mulheres. Isto afeta o acesso às conversas informais, gerando uma exclusão social dentro das empresas e dificultando o networking. Os resultados dessa barreira são decisões mal tomadas e maus desempenhos pela falta de informação, que não está contida em meios formais.

Existem outros fatores que dificultam a chegada das mulheres em cargos de liderança e gestão, como a menor disponibilidade para viagens devido a compromissos familiares, a maternidade e a sobreposição do trabalho na empresa e no lar (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Muitas mulheres adiam a opção pela maternidade em função do medo de perderem seus cargos, enquanto outras ficam sobrecarregadas, tentando conciliar demandas familiares e profissionais, sendo que algumas inclusive abandonam seus cargos (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017).

Salvagni e Canabarro (2015) relatam que não há nos espaços de trabalho um ambiente que facilite a relação entre maternidade e carreira. O que existem são cargos masculinizados onde a tradição sempre validou o distanciamento da família e os autores complementam que não existem boas perspectivas quanto à flexibilização para as mães que estão no mercado de trabalho, onde estas sentem insegurança em se ausentar e muitas vezes mantém sua rotina de trabalho, mesmo com uma criança recém-nascida para cuidar.

O preconceito é uma das principais barreiras que as mulheres enfrentam nas organizações, ao mesmo tempo em que são tachadas como “sexo frágil”. Em consequência a este estereótipo machista, as mulheres estão sempre em avaliação por parte dos profissionais do gênero oposto,

como se estes aguardassem deslizes, fragilidades ou até provas de incompetência por parte das mulheres. Além dessas questões, as mulheres tem dificuldade em legitimar sua liderança, quando chegam aos altos cargos, e isso ocorre também devido ao machismo presente nas organizações. (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017).

Para Santos e Diógenes (2019) existe grande resistência à liderança feminina e certas características, por serem consideradas femininas, são mal vistas, como por exemplo o comportamento emotivo. Não é comum mulheres ocupando cargos de liderança e, quando isso acontece, suas ações ficam evidenciadas e vigiadas gerando grande pressão, comentários preconceituosos, ofensas e até mesmo assédio (SANTOS; DIÓGENES, 2019).

### 2.3 Estudos anteriores

A pesquisa de Dal Magro et al. (2018) teve por objetivo detectar a ocorrência do fenômeno *Glass Ceiling* e seu impacto no desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. Por meio de uma abordagem quantitativa, analisando 61 empresas de capital aberto listadas no índice IBRX 100, os autores concluíram que, quando não há ocorrência do *Glass Ceiling* nos cargos de diretoria, conselho de administração e fiscal, a empresa tem tendência a apresentar melhor desempenho quando comparada às outras que criam essas barreiras. A proporção de mulheres no conselho de administração tem influência positiva no retorno sobre o patrimônio líquido e a proporção de mulheres na diretoria também tem influência positiva no valor de mercado das organizações.

Gonçalves et al. (2016) tiveram como objetivo avaliar as 30 maiores empresas citadas pela Revista Exame em relação à diversidade de gênero e raça e compreender se há igualdade de oportunidades. A pesquisa analisou, mediante a utilização de estatística descritiva, a evolução do percentual de mulheres e negros em cargos de gestão. Concluiu-se, de acordo com o aumento do quadro feminino nas empresas, que a mulher tem dificuldade na ascensão profissional, principalmente aos cargos de alto escalão, como diretoria e conselhos, em que os autores denominam a participação nesses cargos como “discreta”. Em relação à raça o estudo constatou que houve um progresso tímido do negro em relação à ascensão e que, na amostra estudada, a participação do negro no alto escalão é praticamente nula.

O estudo de Souza, Voese e Abbas (2015) retratou o fenômeno de segmentação vertical na contabilidade. A pesquisa relata que há dificuldade por parte das mulheres com formação Contábil em relação à chegada aos altos cargos gerenciais nas organizações e, adicionalmente, promoveram a discussão sobre as mulheres jovens terem maior possibilidade de romper essas barreiras. Compreendendo essa ocorrência, a pesquisa buscou por meio de um questionário, aplicado às contadoras “jovens” e “maduras”, entender se as mulheres contadoras jovens conseguem romper o *Glass Ceiling* e progredir na carreira contábil. O estudo apurou que as jovens contadoras não estão rompendo o *Glass Ceiling* e, no estudo, identificou-se que é baixa a quantidade de mulheres jovens alcançando cargos gerenciais.

Roque e Bertolin (2021) buscaram analisar os mecanismos que o direito brasileiro atualmente dispõe para eliminar desigualdade de gênero no âmbito organizacional. No intuito de apurar a realidade das mulheres referente às suas carreiras, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em grandes companhias no Brasil. Os resultados da pesquisa confirmam a ocorrência das dificuldades das mulheres para ascender dentro das organizações, mesmo com o avanço da legislação brasileira.

Outra constatação foi sobre a relação da restrição feminina à carreira e a dupla jornada, onde as mulheres podem não conseguir conciliar os papéis e por fim preferem a educação dos filhos e o casamento. Quando as mulheres decidem por se manter no meio profissional, elas se veem sem saída e optam pela terceirização da criação dos filhos e dos seus afazeres domésticos e a

mulher que assume essas tarefas é economicamente menos favorecida. (ROQUE; BERTOLIN, 2021)

Verificou-se que as mulheres sofrem uma segregação ocupacional, e esse fenômeno se justifica pelo seguinte fato: quando as mulheres alcançam altos cargos, são limitadas a setores menos estratégicos, como recursos humanos, marketing e administração. Considerando esse desafio das mulheres de chegar aos altos cargos, várias empresas adotaram políticas de promoção às mulheres, contudo, foi apurado que as empresas visavam agradar seus clientes e não a efetividade da ação. Há certa aversão dos homens, em especial os mais velhos, em relação às mulheres na chefia, inclusive, muitas profissionais no decorrer de suas carreiras foram submetidas a comentários pejorativos sobre as mulheres nesses cargos. (ROQUE; BERTOLIN, 2021)

O estudo de Ceribeli, Rocha e Pereira (2017) teve por objetivo analisar os desafios que as mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações brasileiras enfrentaram e ainda enfrentam em suas carreiras, assim como suas percepções individuais sobre a questão do gênero.

Contatou-se que os obstáculos impostos às mulheres no âmbito organizacional resultam em dois possíveis resultados: o abandono de emprego/carreira ou estas acabam tendo que se sujeitar a algumas condições: adiar a maternidade e/ou a exaustão precoce. Ações assertivas que preparem e promovam as mulheres aos cargos de chefia podem ser uma opção para romper com a resistência dos gestores em relação à essa ascensão. Já em relação à conciliação do trabalho com a família, há a alternativa de flexibilizar o trabalho, as jornadas e os horários e o trabalho remoto, proporcionando assim boas condições de se combinar as demandas familiares e profissionais. (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017)

Santos e Diógenes (2019) corroboram sobre a questão do preconceito e acrescentam que as mulheres sofrem preconceitos principalmente quando chegam aos cargos mais altos pois há diversos estereótipos associados a características ditas como masculinas como força, autoridade e confiança e estas se contrapõem às características ditas como femininas, tais como, delicadeza, empatia, capacidade de negociação e comunicação.

### 3. Metodologia

Para o alcance do objetivo proposto, foi desenvolvida pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio da condução de um estudo de caso em uma empresa do ramo atacadista situada em Uberlândia-MG. A proposta de um estudo de caso qualitativo foi escolhida tendo em vista a possibilidade de um conhecimento mais aprofundado sobre os contextos a serem analisados, bem como maior proximidade com os sujeitos envolvidos (STAKE, 2005)

Assim, o estudo de caso contou com duas fontes de coleta de dados: documentos da empresa e entrevista. Inicialmente, foi realizada análise no site da empresa para consultar seus dados institucionais. Além disso, a empresa disponibilizou duas bases de documentos para o desenvolvimento da pesquisa. A primeira base é o *Head Counting* do mês de fevereiro de 2021 com todos os cargos de gestão, bem como seus setores, cargos e ocupações por gênero. A outra base se refere aos projetos em desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, com as ações que foram realizadas em 2020 e aquelas projetadas para 2021.

Posteriormente, com o intuito de caracterizar as políticas e práticas da área de Recursos Humanos, bem como compreender os aspectos relacionados à influência deste setor sobre as ocupações dos cargos analisados, procedeu-se com levantamento de dados por meio de entrevista semiestruturada com 1 coordenadora do setor de Recursos Humanos.

O roteiro de entrevista foi elaborado pelas autoras, com a colaboração de três acadêmicas atuantes no campo da pesquisa em Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Diversidade. A entrevista foi realizada em uma plataforma online de videoconferência, com duração aproximada de 30 minutos. A gravação foi autorizada pela entrevistada, e, posteriormente, a transcrição foi finalizada e enviada para que a mesma avaliasse a descaracterização do texto, para garantir o anonimato dela e da empresa. Ao fim desta avaliação, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado e o uso das informações autorizado. A Figura 1 apresenta um resumo do caminho metodológico percorrido.

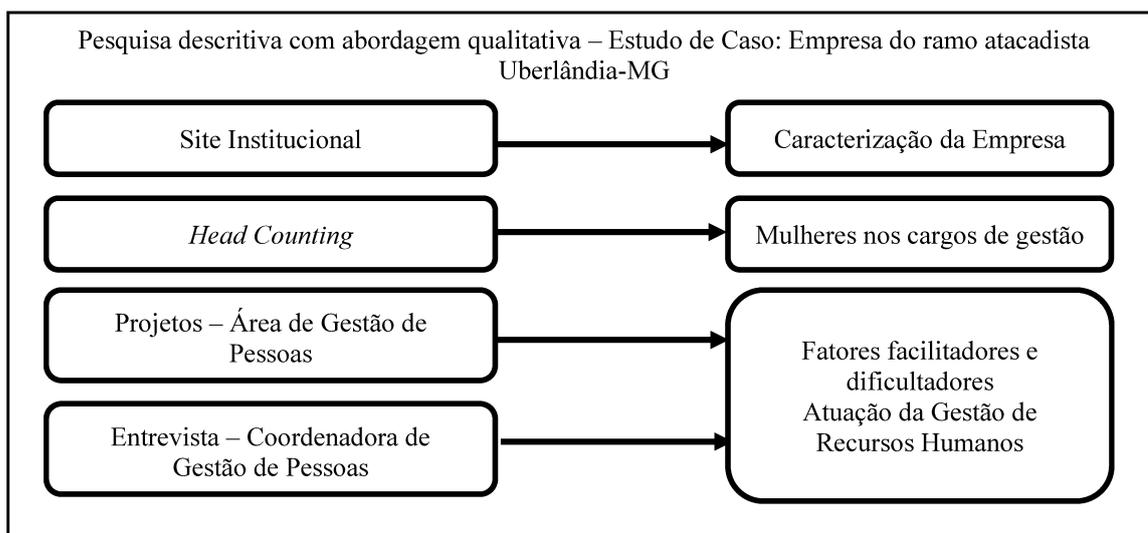


FIGURA 1 - Resumo da Metodologia. Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

A análise das informações coletadas nos documentos e na entrevista conduzida se deu por meio de análises descritivas.

#### 4. Análise de dados

A empresa analisada atua no segmento atacadista distribuidor com sede na cidade de Uberlândia-MG e atende clientes do varejo em todo Brasil. A empresa está no mercado há mais de 60 anos e, ao longo desse período, apresentou evolução na abrangência em relação às regiões atendidas, alcançando todo o Brasil. A empresa conta atualmente com 5 centrais de armazenagem, 48 centros de distribuição, mais de 23 mil itens cadastrados e 185 mil m<sup>2</sup> destinados à armazenagem. O segmento atacadista é um dos vários existentes na organização, sendo o mais importante dentre eles.

##### 4.1 Análise documental

A seguir, são apresentadas as análises descritivas realizadas no Site Institucional da empresa, e também nos documentos “*Head Counting*” e “Projetos - Gestão de Recursos Humanos”, disponibilizados pela empresa.

##### 4.1.1 Análise dos cargos de gestão

Os dados avaliados, disponibilizados pela empresa, são do mês de fevereiro de 2021, onde há informação dos cargos de gestão existentes, bem como dos departamentos, setores, cargos e suas ocupações por mulheres ou homens. No momento da análise, a empresa contava com 258 cargos de gestão, divididos conforme apresentado na Figura 2.

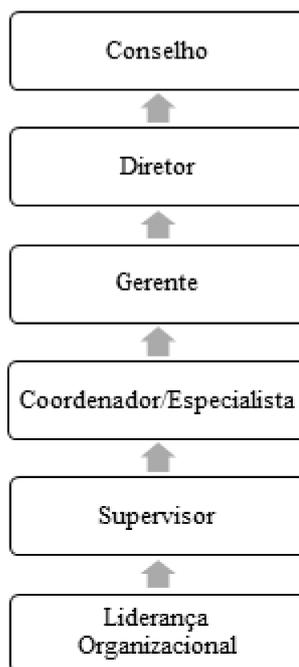


FIGURA 2 - Cargos de Gestão. Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

A Tabela 1 apresenta as ocupações em número absoluto e em participação/percentual divididas por gênero:

TABELA 1 - Grupos de cargos de gestão e suas ocupações

Grupo de Cargo	Total de Cargos	Homens	% Homens	Mulheres	% Mulheres
<b>Conselho</b>	7	7	100,00%	0	0,00%
<b>Diretor</b>	11	11	100,00%	0	0,00%
<b>Gerente</b>	46	41	89,13%	5	10,87%
<b>Coordenador/Especialista</b>	29	19	65,52%	10	34,48%
<b>Supervisor</b>	87	70	80,46%	17	19,54%
<b>Liderança operacional</b>	78	44	56,41%	34	43,59%
<b>Total</b>	258	192	74,42%	66	25,58%

Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Por meio das informações apresentadas, é possível constatar que a empresa tem um percentual de ocupação por mulheres inferior em relação à ocupação por homens, com discrepância relevante. Os cargos de gestão posicionados na baixa hierarquia, como a Liderança Operacional, têm maior participação de mulheres e, na medida em que a hierarquia ascende, após o cargo “Coordenador/Especialista”, a quantidade de mulheres diminui, em número absoluto e em percentual, chegando nos grupos de “Gerente” com 10,87% de ocupação por mulheres e nos grupos “Diretor” e “Conselho” com nenhuma mulher (0%).

O cenário está em consonância com a pesquisa de Vilela, Hanashiro e Costa (2020), que também identificaram que, à medida que a hierarquia se eleva, como nos cargos de supervisão/coordenação, gerência e diretoria/presidência, a presença das mulheres é consideravelmente menor. E quando se observa especificamente os cargos de diretor e presidente a representação das mulheres é inferior à um quinto.

Além disso, o panorama apresentado pode indicar a presença do *Glass Ceiling* (Teto de vidro) na empresa analisada, conforme já identificado em estudos anteriores (GONÇALVES et al., 2016; SOUZA; VOESE; ABBAS, 2015). De acordo com Oliveira e Woida (2019), o *Glass*

*Ceiling* é um fenômeno que promove barreiras que impedem a ascensão das trabalhadoras aos altos cargos. No caso apresentado, é possível visualizar que a quantidade de mulheres cai à medida que os cargos ascendem, indicando uma segmentação vertical.

Importante destacar que a diminuição consistente da presença de mulheres nos cargos de gestão começa a ocorrer de fato a partir dos cargos do grupo “Coordenador/Especialista”. Assim, a Tabela 2 detalha a ocupação do Grupo de Cargo referido, para melhor entendimento desta situação.

TABELA 2 – Detalhamento de ocupação - Grupo “Coordenador/Especialista”

<b>Divisão/Setor</b>	<b>Total de Cargos</b>	<b>Homens</b>	<b>% Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>% Mulheres</b>
<b>Armazenagem/Supply</b>	2	2	100,00%	0	0,00%
<b>Clientes/Trade</b>	4	1	25,00%	3	75,00%
<b>Distribuição/Frota</b>	1	1	100,00%	0	0,00%
<b>Finanças e Controladoria</b>	3	2	66,67%	1	33,33%
<b>Gestão de Pessoas</b>	5	0	0,00%	5	100,00%
<b>Operações Supermercado</b>	8	8	100,00%	0	0,00%
<b>Planejamento/Controle</b>	1	1	100,00%	0	0,00%
<b>TI/Marketplace</b>	3	2	66,67%	1	33,33%
<b>Vendas Remota/B2B</b>	2	2	100,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	29	19	65,52%	10	34,48%

Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 2 é possível visualizar o detalhamento dos setores que compõe o grupo de “Coordenador/Especialista”, em que é possível visualizar e compreender o evento denominado como “Gueto Feminino”: verificou-se que as mulheres que chegam à altos cargos dentro deste grupo geralmente estão em cargos e setores dominados por mulheres ou que é historicamente ocupado, na maior parte, por estas. Os “Guetos femininos” são áreas de conhecimento tradicionalmente ocupadas por mulheres, como por exemplo, Linguística, Letras e Artes, Ciências Humanas, Ciências Biológicas e Ciências da Saúde. Por mais que as mulheres estejam conseguindo ocupar espaços que são redutos masculinos, elas ainda estão concentradas nestes guetos. (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Dentro da área de Administração e Negócios, percebe-se que pode haver a ocorrência do fenômeno, já que há predominância da presença das mulheres no setor de Gestão de Recursos Humanos.

Na realidade da empresa em questão, podemos identificar que, no setor de “Gestão de Pessoas”, a ocupação deste nível hierárquico é composta em 100% por mulheres, seguido do setor de Clientes/Trade que tem 75% de ocupação. Das 29 vagas de Coordenador/Especialista, 10 são ocupadas por mulheres, e 5 destes cargos estão localizados no setor de Gestão de Pessoas (50%). O setor de Recursos Humanos é historicamente um setor “feminino”, e o setor de “Clientes/Trade”, no contexto da empresa analisada, também apresenta ocupação pelas mulheres com maior peso.

De acordo com a Efix, em 2015, o único departamento em que a liderança feminina prevaleceu foi no departamento de Recursos Humanos, com 73% de mulheres nos cargos do setor. Ademais, conforme a Associação Brasileira de Recursos Humanos - RS (ABRH-RS), em 2017 as mulheres representavam 75,2% dos trabalhadores do setor. Em contraponto, o estudo cita que, mesmo com predominância de mulheres, os salários ainda são menores do que os pagos para o público masculino do mesmo setor. A Tabela 3 apresenta o detalhamento dos 258 cargos de gestão, por gênero, considerando a divisão dos cargos por setores da empresa.

TABELA 3 – Detalhamento de ocupação por gênero nos setores existentes na empresa

<b>Divisão/Setor</b>	<b>Total de cargos</b>	<b>Homens</b>	<b>% part. (h)</b>	<b>Mulheres</b>	<b>% part. (m)</b>
<b>Adm. / Financeira</b>	1	1	100,00%	0	0,00%
<b>Armazenagem / Supply</b>	68	60	88,24%	8	11,76%
<b>Assessoria da Presidência</b>	3	1	33,33%	2	66,67%
<b>Clientes/Trade</b>	17	8	47,06%	9	52,94%
<b>Conselho</b>	7	7	100,00%	0	0,00%
<b>Diretoria Geral</b>	1	1	100,00%	0	0,00%
<b>Distribuição/Frota</b>	58	50	86,21%	8	13,79%
<b>Eletrônicos</b>	1	1	100,00%	0	0,00%
<b>Finanças e Controladoria</b>	16	10	62,50%	6	37,50%
<b>Gestão de Pessoas</b>	7	2	28,57%	5	71,43%
<b>Gestão de Riscos, Ética e Auditoria</b>	3	3	100,00%	0	0,00%
<b>Material para construção</b>	2	2	100,00%	0	0,00%
<b>Operações</b>	1	1	100,00%	0	0,00%
<b>Operações Supermercado</b>	8	8	100,00%	0	0,00%
<b>Planejamento / Controle</b>	3	3	100,00%	0	0,00%
<b>Supermercado</b>	2	2	100,00%	0	0,00%
<b>Tec. da Informação</b>	11	8	72,73%	3	27,27%
<b>Varejo Alimentar e Farmácia</b>	4	2	50,00%	2	50,00%
<b>Vendas (on-line)</b>	31	8	25,81%	23	74,19%
<b>Vendas (presencial)</b>	14	14	100,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	258	192	74,42%	66	25,58%

Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

Os dados da Tabela 3 possibilitam uma visão da ocupação de homens e mulheres por setores, independentemente do nível hierárquico, e é possível visualizar em quais setores as mulheres estão concentradas: Vendas on-line (74,19%), Gestão de Pessoas (71,43%), Assessoria da Presidência (66,67%) e Clientes/Trade (52,94%).

Destaca-se que, ainda que o setor de Vendas on-line seja o setor com a maior concentração de cargos de gestão ocupados por mulheres, este também é o setor com o maior percentual de cargos concentrados na base da hierarquia dos cargos de gestão: dos 31 cargos de gestão que o setor de Vendas on-line possui, 21 deste (67,74%) estão no grupo de cargos “Liderança Organizacional”.

O setor de Vendas on-line é seguido pelo setor de Gestão de Pessoas, que é um setor que participa do fenômeno dos “Guetos Femininos” (BRUSCHINI, 2007). É importante ressaltar que, conforme disposto na Tabela 3, em 11 dos 20 setores existentes na empresa (55%), não há nenhuma mulher atuando em cargos de gestão. Para aprofundar a discussão e o entendimento do quadro apresentado, a seção a seguir apresenta os projetos realizados em 2020 e propostos para 2021, da área de Gestão de Pessoas.

#### **4.1.2 Análise dos projetos - gestão de pessoas (2020 e 2021)**

Ao analisar os projetos disponibilizados pela área de Gestão de Pessoas, identificou-se que o setor dispõe de ações e projetos voltados para o desenvolvimento de seu público. Os projetos propostos pelo setor em 2020 estão dispostos na Figura 3.



FIGURA 3 - Projetos RH, ano 2020. Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

A seguir, tem-se a descrição dos projetos apresentados:

- Programa de Trainees da Logística: é um programa que busca profissionais recém formados ou prestes a se formar e estes participam de um período de treinamento e desenvolvimento, com possibilidade de efetivação ao fim do cronograma;
- Desenvolvimento para grupos específicos: desenvolvimento de colaboradores e/ou setores, buscando também o desenvolvimento com focos específicos às áreas correlatas: desenvolvimento para a área de Compras e para a área de Logística, com avaliação, consultoria e capacitação de diretores; desenvolvimento para a área de Gestão de Terceiros com foco em treinamentos de negociação, precificação de fretes e gestão do tempo;
- Encontro de lideranças: Encontros com líderes dos diversos setores da empresa para alinhamento de objetivos;
- Treinamentos - sistemas internos;
- Educação Continuada: Oferta de cursos de educação continuada em plataformas online com foco em capacitação.

Os projetos propostos pelo setor em 2021 estão dispostos na Figura 4.



FIGURA 4 - Projetos RH, ano 2021. Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2021).

A seguir, tem-se a descrição dos projetos apresentados:

- Programa de desenvolvimento e formação voltado para profissionais de TI;
- Desenvolvimento da liderança com uma série de treinamentos para desenvolvimento, em plataforma própria da empresa, como também com a colaboração de parceiros estratégicos.

Mediante a análise realizada nos projetos disponibilizados, identificou-se que os programas da área de Gestão de Pessoas não têm qualquer abordagem sobre a promoção da diversidade da empresa. Ademais, em relação às ações previstas para o ano de 2021, é importante destacar que, considerando as diretrizes do setor para o ano de 2021, seus pilares e seus alvos, também não foram encontrados apontamentos que indiquem execuções de ações relacionadas à gestão da diversidade.

A ausência de projetos do setor de Recursos Humanos com foco em diversidade e inclusão pode ser considerada uma barreira para a chegada de mais mulheres aos cargos de gestão da empresa.

Vilela, Hanashiro e Costa (2020) identificaram que 62,47% das empresas de sua amostra não possuíam práticas para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres. Dentre as empresas da amostra que possuem práticas para o fim citado, a principal prática citada foi sobre possuir benefícios exclusivos para as mulheres, mas o estudo não pode identificar quais são esses benefícios.

De acordo com o Instituto Ethos (2017), um dos fatores que dificulta a igualdade de gêneros e a conquista do espaço feminino nas empresas é a ausência de políticas afirmativas para reduzir essas desigualdades. O Instituto alega que apenas 28,2% das empresas têm alguma política para a promoção da igualdade de oportunidade entre homens e mulheres. Outro ponto citado foi a dificuldade de as empresas definirem mecanismos de monitoramento e avaliação do impacto que a diversidade pode gerar aos negócios. Por fim, a próxima seção elucida a análise da entrevista realizada.

#### 4.2 Análise descritiva - entrevista

No intuito de compreender melhor as práticas e políticas do setor de Recursos Humanos da empresa e os dados apresentados anteriormente sobre a ocupação dos cargos de gestão em questão, realizou-se entrevista com uma coordenadora, cujo pseudônimo adotado para a entrevista foi Laura, que é especialista em atratividade e seleção. Outro quesito avaliado foi se há algum movimento da empresa rumo à diversidade, especialmente sobre a diversidade de gênero. Na entrevista indagou-se sobre os projetos de diversidade da empresa:

(...) a gente hoje trabalha com o cumprimento de cota para pessoas com deficiência (...) e nós temos hoje uma cota, nossa cota é de 5% de todo o nosso público de colaboradores, então hoje em uma das empresas nós temos 3197 colaboradores com uma cota de 157 colaboradores que sejam PCD.” (Laura)

“(...) temos o programa de jovens aprendizes, que também é um programa que a gente não leva em consideração somente o cumprimento de cota, muito pelo contrário, eles nos apoiam bastante, são jovens profissionais que vem cheios de energia querer trabalhar com a gente para poder desenvolver sua carreira e aprender também conosco.” (Laura)

Assim, foi possível confirmar o que já havia sido identificado na análise documental dos projetos: não há projetos de diversidade já estruturados além daqueles exigidos por lei, como a reserva de vagas para pessoas com deficiência (PCD) (Lei de Cotas) e o projeto de Jovens Aprendizes (Lei da aprendizagem). Quando questionada sobre a diversidade de gênero, se haveria projetos em andamento ou propostos, houve o retorno de que ainda não havia nenhum que já fora implantado ou projetado e a entrevistada citou uma ação em relação ao nome social:

“A gente ainda não tem nada desenhado, mas está no nosso radar para que a gente faça (...) inclusive ações simples, que parecem simples no nosso cotidiano, mas que para esse público a gente sabe que faz uma diferença, que é, por exemplo, escolher o nome que a pessoa quer ter no crachá.” (Laura)

Ainda que a implementação futura do nome social possa ser considerada ação relevante para a inclusão das pessoas LGBTQIA+, entende-se que tal ação, de modo isolado e pontual, contribui de forma tímida para que ocorra avanços concretos no que se diz respeito à diversidade e inclusão dentro das organizações (PANIZA; CASSANDRE, 2018). Ao ser questionada sobre as intenções futuras para aumentar a diversidade de gênero nos cargos, especificamente sobre a situação das mulheres, Laura trouxe um fator relevante, que é a necessidade de sensibilização das lideranças da empresa em relação ao assunto.

“(...) temos algumas barreiras né, não vou mentir para vocês, porque temos obviamente, a gente precisa primeiramente sensibilizar toda nossa liderança. É um processo que tem uma face de dois gumes, acho que são dois caminhos, a gente precisa sensibilizar nossa liderança para que cada vez mais esteja mais engajada na causa e

obviamente tentar tirar, extrair e eliminar qualquer questão de preconceito, que a gente sabe que existe, e além disso também, paralelamente a isso promover oportunidades para essas pessoas.” (Laura)

Questionou-se também sobre o fato de as mulheres representarem apenas 26% dos cargos de alta gestão, indagando se haveria alguma discussão na empresa, bem como receptividade em relação ao assunto. De acordo com a entrevistada, o setor de Recursos Humanos faz requisições à organização sobre a diversidade de gênero nos altos cargos.

“Então, estamos trabalhando fortemente com a sensibilização dos nossos líderes para que a gente traga cada vez mais mulheres. (...) A gente entende que trazendo pro alto escalão, é uma maneira da gente também conseguir disseminar isso em outros públicos. Está no nosso radar, inclusive a gente tem informalmente algumas metas, a gente sempre pede para que isso seja importante, relevante, que a gente traga mulheres para o processo seletivo para que a gente possa cada vez mais promover essa diversidade na empresa (...).” (Laura)

É possível identificar nas falas de Laura um dificultador e um facilitador no que se refere à chegada das mulheres nos cargos de gestão: há o reconhecimento de que, se há necessidade de sensibilizar a liderança da empresa, entende-se que pode haver resistência e preconceitos que dificultariam aumento da diversidade de gênero na empresa. Conforme já apresentado anteriormente, a pesquisa de Ceribeli, Rocha e Pereira (2017) identificou o preconceito e o machismo como obstáculos que as mulheres enfrentam ao avançar em suas carreiras.

Por outro lado, considera-se como um facilitador o fato de a Coordenadora de Gestão de Recursos Humanos reconhecer que a promoção de oportunidades para as mulheres precisa ser acompanhada de uma sensibilização das pessoas com quem essas mulheres irão trabalhar. Foi possível também detectar que há cargos que são culturalmente masculinizados dentro da organização:

“(...) o que talvez seja, não um impeditivo, mas uma questão de, é um pouco mais desafiador para gente, é que nós trabalhamos com algumas funções que são culturalmente um pouco mais masculinas (...). E a gente tem tentado trazer isso, mas assim, ainda é um trabalho mais embrionário justamente até pelo fato de termos áreas um pouco mais masculinizadas, digamos assim.” (Laura).

Insistiu-se sobre a ocupação dos altos cargos e sobre a fatia que as mulheres representam nestes.

“(...) a gente traz pessoas e oferece oportunidade para quem já está atuando na função. Então, por exemplo, quando a gente fala de uma vaga de Gerente de Vendas, que hoje a gente tem, acredito que aí deve ter 20 gerentes, são pessoas que eram nossos Supervisores de Vendas que estavam lá no campo. Considerando que é um cargo onde 90% das pessoas, é um cargo ocupado por homens, acaba que são essas pessoas que sobem um pouco mais rapidamente, porque talvez a gente não tenha tanta variedade de pessoas, de mulheres, ocupando essa função. Então acaba que isso faz com que afunile um pouco mais (...).” (Laura).

Pode-se observar, dessa forma, mais um dificultador: há um ciclo de sucessão no que se refere aos altos cargos e que há uma participação predominante dos homens neste, pois, de acordo com a entrevistada, gera-se a oportunidade para quem já é da área e que nesta não há tanta variedade de gênero. Tal situação demonstra a importância de se desenhar ações concretas e estratégicas para que as mulheres ocupem os altos cargos, quebrando assim o ciclo apresentado que proporciona a manutenção da estrutura desigual vigente dentro da organização.

Sobre as pautas de diversidade e suas discussões com os cargos decisórios, Laura aponta que:

“(...) isso é trazido muito em reuniões de conselho e reuniões de diretoria também, principalmente quando a gente vai apresentar algum projeto, seja de diversidade, seja de outros projetos também, a gente traz um pouco das nossas propostas e a gente tem percebido que o conselho tem recebido de uma forma bem aberta assim, existe a intenção, existe a relevância do processo, então as pessoas entendem que realmente

são temas que precisam ser tratados e trabalhados. (...) é um trabalho de formiguinha porque assim, isso é muito cultural, então o que a gente precisa fazer é sempre, em todas oportunidades ir trazendo temas, e trabalhando, e sensibilizando, e conversando, e contratando e desafiando realmente a mudar um pouco do nosso cenário. Mas ainda é um trabalho embrionário, precisamos fazer e percebo que, conduzir cada vez mais esforços também pra isso.” (Laura)

Assim, percebe-se que há certa movimentação por parte do setor de Recursos Humanos em abordar o assunto da diversidade com o alto escalão, mas que ainda é, como citado pela entrevistada, um trabalho embrionário, onde há ainda uma necessidade de conscientização sobre o assunto.

## 5. Considerações finais

As mulheres têm conquistado seu espaço nas empresas e mercado de trabalho, mas este mercado ainda não é um espaço favorável a estas, que enfrentam barreiras rumo à ascensão e também várias dificuldades associadas ao gênero. O estudo buscou averiguar a situação das mulheres no setor atacadista da cidade de Uberlândia-MG, tendo por objetivo analisar, sob a perspectiva do *Glass Ceiling*, os fatores que atuam como facilitadores ou dificultadores na trajetória das mulheres em cargos de gestão no setor atacadista da Cidade de Uberlândia-MG. Para isso, desenvolveu-se estudo de caso em uma empresa do setor atacadista da referida cidade, mediante análise de documentos e realização de uma entrevista com Laura, coordenadora de Gestão de Recursos Humanos.

Os resultados encontrados corroboram com a perspectiva do *Glass Ceiling* e é possível visualizar com nitidez esta ocorrência na empresa avaliada: À medida que há ascensão de cargos as mulheres perdem espaço, chegando aos cargos de conselho e diretor sem qualquer representatividade. Como facilitador na trajetória das mulheres colaboradoras da empresa, identificou-se apenas que o setor de Recursos Humanos entende a importância da sensibilização da liderança da empresa para que as práticas de promoção de oportunidades para as mulheres tenham efetividade.

Já os dificultadores identificados foram: resistência e preconceito por parte da liderança quanto à igualdade de gênero na organização; um ciclo vicioso na sucessão dos altos cargos de áreas dominadas pelos homens; é, por fim, a ausência de projetos e práticas voltados para a carreira das mulheres. O setor de Recursos Humanos não apresentou nenhum projeto de diversidade relacionado ao gênero e, nos momentos em que o tema foi mencionado, percebeu-se que as discussões dentro da empresa ainda estavam em um estágio embrionário.

Entendendo a importância do setor para a economia e para a cidade alvo, é preocupante a situação das mulheres na empresa avaliada, mesmo que sendo um quadro já apresentado em pesquisas anteriores. Entende-se como relevante que as empresas se esforcem e se comprometam com a inclusão e diversificação dos seus quadros de colaboradores, e não apenas no que se refere às mulheres.

E, além da responsabilidade social e o alinhamento da empresa com as pautas atuais sobre diversidade, é evidente os ganhos que estas podem ter. Conforme estudo apresentado pela McKinsey & Company (2018), a diversidade de gênero nas organizações propiciam melhor performance financeira, lucratividade e criação de valor. Entendendo o papel das empresas na aceleração da ocupação de mulheres nos cargos de liderança, a McKinsey & Company (2018) sugere algumas ações para que isso possa acontecer: adaptação local, colaboração entre setores, portfólio com iniciativas inclusivas, a inserção de inclusão e diversidade nas estratégias de crescimento e por fim o compromisso e responsabilidade com a proposta.

Como limitação observa-se que a condução do estudo de caso considerando apenas uma empresa do segmento pode não trazer a realidade da cidade e/ou região, mesmo que os

resultados vão de encontro com os eventos citados pela literatura anterior, como o *Glass Ceiling*. A discussão sobre a ocupação das mulheres no mercado em altos cargos é considerada uma pauta recente e é importante que haja continuidade e persistência na busca pela igualdade de oportunidades. Como sugestão, é válido entender, de forma aprofundada, como os setores de Recursos Humanos têm trabalhado para derrubar as barreiras que impedem as mulheres de ascender e como este setor pode contribuir com estas profissionais.

### Referências

ABAD (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES). **Ranking ABAD/NIELSEN 2019 (Ano base 2018)**, 2019. Disponível em: <https://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/ranking/>. Acesso em: 8 jun. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS - RS. **Mulheres são maioria na área de RH e ocupam cada vez mais espaço no mercado**. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/noticia/mulheres-sao-maioria-na-area-de-rh-e-ocupam-cada-vez-mais-espaco-no-mercado>. Acesso em: 2 jul. 2021.

BAIN & COMPANY. **Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina**. 3 jul. 2019. Disponível em: <https://www.bain.com/pt-br/insights/No-shortcuts-turning-the-speech-into-effective-actions-to-promote-female-leadership/>. Acesso em: 31 maio 2021.

BIASOLI, Patrícia Klaser. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Indicadores econômicos FEE**, v. 43, n.3, 2016.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa (SciELO)**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa (SciELO)**, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica (SciELO)**, v. 9, n. 1, 2010.

CATHO. **Mesmo com maior grau de escolaridade, mulheres ganham menos que homens**. 07 mar. 2019.

CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza; PEREIRA, Mariana Rosendo. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. **Diálogo**, n. 36, 2017.

DAL MAGRO, Cristian Baú et al. Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 34, p. 158-180, 2018. DOI: 10.5007/2175-8069.2018v15n34p158.

EFIX BRASIL. **Mulheres na liderança da gestão de RH**. 28 mar. 2017. Disponível em: <http://talent.efix.net/gestaodetalentos/mulheres-na-lideranca-da-gestao-de-rh/>. Acesso em: 2 jul. 2021.

FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION. **A Solid Investment, Making Full Use of the Nation's Human Capital: Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission**. In: *A Solid Investment, Making Full Use of the Nation's Human Capital: Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*. 1995. p. 4. E-book.

GONÇALVES, Ednéia Batista do Prado et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Presença feminina permanece desigual no ambiente corporativo.** 06 mar. 2017. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/presenca-feminina-permanece-desigual-no-ambiente-corporativo/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior.** , 21 out. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 8 jun. 2021.

MCKINSEY & COMPANY. **A diversidade como alavanca de performance.** 18 jan. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br#>. Acesso em: 18 nov. 2020.

WOIDA, Luana Maia; OLIVEIRA, Beatriz Benedito de. O FENÔMENO GLASS CEILING E O ACESSO À INFORMAÇÃO: estudo sobre as barreiras invisíveis impostas às mulheres no trabalho. **Complexitas – Revista de Filosofia Temática**, v. 3, n. 1, 2019.

PANIZA, M. D. R.; CASSANDRE, M. P. Tudo Muda para quem? O Discurso da Revista Exame sobre Diversidade na Reportagem de Capa 'Chefe, Eu Sou Gay'. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 119-141, 2018.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Orientador: Ms. Paulo Ramos. 2003. Tese (Pós-graduação) - Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2003.

ROQUE, Camila Bertoleto; BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. AS CARREIRAS DAS MULHERES NO BRASIL: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? **Brazilian Journal Of Development**, v. 7, n. 3, 2021.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaína Raquel dos Santos. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, 2015.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Renefara**, v. 14, n. 2, 2019.

SCOTT, Joan. Gênero: Uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, 1995.

SILVA, Sandra Maria Cerqueira da. **Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil.** 2016. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SOUZA, F. M. de; VOESE, S. B.; ABBAS, K. Mulheres no Topo: As contadoras paranaenses estão rompendo o Glass Ceiling?. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 8, n. 2, p. 244–270, 2015.

STAKE, Robert. Qualitative Case Studies. *In*: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna, S (Orgs.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

VILELA, Nágila Giovanna Silva; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; COSTA, Lucas dos Santos. (Des)Igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de Recursos Humanos. **Revista Alcance**, ano 382, v. 27, n. 3, p. 398, 2020.