

**Área Temática: Administração Geral**

**Relações de gênero: oportunidades e dificuldades vivenciadas pela mulher em sua carreira profissional no Banco do Brasil S/A**

**AUTORES**

**KÉSIA APARECIDA TEIXEIRA SILVA**

Fundação Educacional Vale do São Francisco  
kesia.atsilva@yahoo.com.br

**JORGE SUNDERMANN**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
jsundermann@pucminas.br

**ISABEL CRISTINA DA SILVA**

Universidade Federal de Lavras - UFLA  
isabel.admpuc@yahoo.com.br

**MARÍLIA PAULA DOS REIS TEIXEIRA**

Universidade Federal de Lavras  
marilia0203@yahoo.com.br

**Resumo**

Este artigo se insere na área de estudos organizacionais que trata as questões referentes às relações de gênero no espaço organizacional e tem como objetivo verificar como são tratadas e percebidas as questões de gênero no Banco do Brasil S/A em sua Gerência Regional de Varejo de Divinópolis-MG, e analisar se o fenômeno do “teto de vidro” está ou não presente nesta organização. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa em que se emprega a entrevista semi-estruturada em profundidade como técnica de coleta de dados. Como resultado tem-se que as funcionárias enfrentam algumas dificuldades para crescerem profissionalmente que são decorrentes do fato de serem mulheres. Outra constatação é a de que o “teto de vidro” é uma realidade no Banco do Brasil, embora esteja muito mais relacionado aos papéis atribuídos ao gênero feminino no decorrer do tempo, que as próprias políticas de carreira oferecidas pelo banco. Trata-se, portanto, de um estudo relevante para as organizações, pelo fato de abordar questões pertinentes ao exercício da gestão de pessoas, bem como por proporcionar discussões sobre as relações de gênero no âmbito organizacional.

**Abstract**

This article concerns the organizational studies area, dealing in a specific manner with issues associated to gender relations. It aims to ascertain how gender matters have been being apprehended and managed in a certain administrative section in Banco do Brazil S/A by assaying if the “glass ceiling” phenomenon still takes place in there. This is a qualitative research on which the semi-structured in-depth interview is used as a technique for data collection. The results indicated that some female employees have been facing difficulty in growing professionally due to gender issues. It has also been noticed that "glass ceiling" occurs in the quoted bank inasmuch it is deeper related to the roles assigned to female employees over time than it is to the actual political career in effect. It is, therefore, a relevant study for organizations since it addresses relevant matters to personnel management's

activities. And, withal, it also provides theoretical discussions on gender relations within organizations.

**Palavras-chave:** Relações de Gênero, Oportunidade de Ascensão Profissional, Fenômeno do “teto de vidro”.

## 1 Introdução

Grandes mudanças têm afetado o cenário em que as organizações estão inseridas, de modo que diversos níveis organizacionais sofreram modificações significativas, propondo formas alternativas de gerir o novo ambiente que se apresenta. Nesse sentido, têm-se que as diversas transformações vivenciadas pelas organizações, juntamente com os grandes desafios enfrentados para se manterem produtivas e continuarem atuando no mercado, torna o ambiente, interno e no qual estão inseridas, mais complexo e dinâmico, remetendo-as a uma convivência com uma maior diversidade pessoal interna e externa.

Percebe-se que muito se tem trabalhado na direção de promover ambientes internos mais flexíveis e adequados às mudanças constantes, inclusive com o aumento da contratação de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e heterogênea. No entanto, observa-se que a diversidade no ambiente de trabalho causa conflitos, que geram uma necessidade de transformação na performance dos administradores, principalmente no que diz respeito à mediação das contradições nas relações de trabalho.

Segundo Andrade *et al.* (2002), essa diversidade aumenta a complexidade organizacional, mas pode ser também vista como um novo foco de riqueza para as organizações contemporâneas. O desafio é utilizá-la no desenvolvimento das organizações. Porém, para que isso aconteça é preciso que os ambientes organizacionais sejam mais flexíveis e transparentes, de forma a permitirem maior interação entre seus membros. Conforme Cappelle *et al.* (2002, p. 13), “deve-se perceber a convivência de indivíduos com características diversas, não como mecanismo de distinção de oportunidades, mas como instrumento de potencialização de novas soluções e diferentes horizontes”.

Destaca-se que as relações de trabalho sempre despertaram o interesse de estudiosos e geraram debates no meio acadêmico e na esfera socioeconômica, tendo sido abordada com relação a vários pontos de vista e caminhos teórico-metodológicos, inclusive no que diz respeito à diversidade nas organizações. De acordo com Cappelle *et al.* (2002), com o surgimento do movimento feminista e as propostas de revisão das teorias clássicas nas organizações, surge uma nova perspectiva para complementar o enfoque nas relações de trabalho, considerando as relações de gênero influenciadoras e causadoras de assimetrias entre o trabalho masculino e o feminino nas organizações. Este tipo de estudo ficou conhecido como “Estudos de Gênero” e tem como objetivo principal analisar as relações entre os sexos feminino e masculino, deixando de lado as teorias biologistas e partindo do pressuposto de que ambos os sexos possuem as mesmas capacidades de desenvolvimento, permitindo inferir que não deve haver diferenciações quanto ao tratamento dos mesmos na sociedade.

Para melhor compreensão destas relações, que se mostram distintas no mercado de trabalho, é pertinente o desenvolvimento de estudos sobre a mulher no ambiente profissional, seus fracassos e evoluções na luta pela conquista de espaço na sociedade, resultando no atual cenário em que ambos os sexos estão inseridos, cada qual buscando seus objetivos, sendo que alguns ainda se mostram inalcançáveis para o gênero feminino.

Acredita-se que a disparidade entre homens e mulheres, no que se refere ao mundo do trabalho, tenha diminuído nas últimas décadas. No Brasil, a absorção de mão-de-obra feminina tem sido superior à masculina (LAVINAS, 2001), sendo que, a participação das mulheres tem aumentado cerca de 15 % por década (BARROS *et al.*, 1999). O equilíbrio, no entanto, ainda está longe de ser alcançado, pois na prática o ambiente ainda se mostra desfavorável à mulher.

Uma das formas de contribuir para a redução desse quadro de desigualdade é o esclarecimento do que se passa no interior das organizações, de como são definidas as relações entre a organização e seus funcionários homens e mulheres, referindo-se à

participação, atuação e oportunidades no mercado de trabalho, bem como evolução da carreira.

Diante do exposto o presente estudo buscou resposta para a seguinte questão: **Como são tratadas as relações de gênero no Banco do Brasil S/A em sua Regional Divinópolis – MG, e como se dão as oportunidades de ascensão profissional ao gênero feminino?** Visando buscar respostas a esse questionamento, utilizou-se do fenômeno do “teto de vidro”, com o intuito de analisar as principais dificuldades encontradas pelas mulheres e os fatores que as impedem de alcançar níveis mais altos na hierarquia organizacional.

## 2 Relações de Gênero

Foi na década de 1980 que o conceito de gênero começou a ser utilizado por vários estudiosos feministas. Surgido poucos anos antes, no contexto anglo-saxão, entrou nos meios acadêmicos brasileiros, disputando espaço com os estudos “da mulher” – área que ainda não era bem aceita no campo universitário (LOURO, 1996). Os estudos sobre gênero ganharam força através das pesquisas universitárias, que “*pretendiam deslocar a mulher das referências e das notas de rodapé e incorporá-la ao corpo dos trabalhos e constituí-la como o sujeito objeto dos estudos*”. (LOURO, 1996, p. 8)

Segundo Marodin (1997), o reconhecimento dos diferentes ramos da ciência identifica a complexidade da compreensão das relações homem/mulher na atualidade. Levando-se em conta as intensas mudanças ocorridas na última metade do século passado, no contexto sócio-cultural, econômico, religioso, jurídico, psicológico, deparamo-nos com a profundidade do tema. Esses enfoques não são excludentes entre si, pelo contrário, se integram e fornecem uma visão totalizada do mesmo fenômeno em diferentes áreas.

Segundo Louro (1996), gênero não significa o mesmo que sexo, ou seja, enquanto sexo se refere à identidade biológica de uma pessoa, gênero está ligado à sua construção social como sujeito masculino ou feminino. No entanto, não se trata mais de focalizar apenas as mulheres como objeto de estudo, mas, sim, os processos de formação da feminilidade e da masculinidade, ou os sujeitos femininos e masculinos. O conceito parece acenar também imediatamente para a idéia de relação, uma vez que os sujeitos se produzem em relação e na relação.

Já Marodin (1997), refere-se a gênero como sendo os aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade e masculinidade e não os componentes biológicos, anatômicos e o ato sexual que caracterizam o sexo. Segundo a autora, o papel de gênero é o conjunto de expectativas em relação aos comportamentos sociais que se esperam das pessoas de determinado sexo.

Partindo dessas premissas, o conceito de gênero pode ser definido como um esquema para a caracterização de indivíduos usando diferenças biológicas como base para o estabelecimento de diferenças sociais. Nesse sentido, restringe-se o termo sexo para as características biológicas, como a composição cromossômica ou o apparatus reprodutivo dos indivíduos (MARODIN, 1997). Assim sendo, ao se tratar gênero não se está buscando diferenciar características biológicas existentes entre homens e mulheres, mas sim mostrar que essas diferenças não deveriam ser relevantes no que se refere ao mercado de trabalho, uma vez que as características psicológicas é que refletem o desempenho de ambos os sexos ao realizarem qualquer atividade.

A distinção entre gênero e sexo pareceu extremamente necessária num contexto de luta contra as interpretações biologistas – que viam nas diferenças biológicas uma explicação e uma justificativa para as desigualdades entre homens e mulheres –, ela também pode ter ajudado a promover uma forte separação entre essas duas categorias (LOURO, 1996).

De acordo com o referido autor, o fato de, em grande parte das sociedades se atribuir maior valor às características pertencentes ao sexo masculino, a afirmação de seu caráter social era fundamental para a luta e a teoria feminista, além de uma forma de sustentar as possibilidades de transformação. Era, então, indispensável demonstrar que havia sido produzida, ao longo dos tempos, uma “naturalização” do social.

É importante salientar que ao se enfatizar o caráter social das diferenças entre homens e mulheres, deve-se inferir o fato de que a construção dos gêneros envolve o corpo, implica corpos sexuados. Portanto, não se deve ignorar ou eliminar a Biologia da história e do campo social. De acordo com Louro (1996), o caminho seria, então, evitar a polarização natural/social, possivelmente compreendendo que o gênero também tem uma dimensão e uma expressão biológica.

Louro (1996) afirma ainda que há uma estreita e contínua imbricação do social e do biológico, e a compreensão de gênero provavelmente deve suportar tal imbricação. É importante admitir que a construção dos gêneros é um processo social e histórico, que envolve os corpos dos sujeitos. Nas palavras da autora, muito frequentemente conceitua-se gênero num sentido restrito, ou seja, como uma aprendizagem de “papéis” masculinos ou femininos.

*“Podemos, no entanto, pensar que o gênero (assim como a classe ou a raça) é mais do que uma identidade aprendida (é mais do que uma aprendizagem de papéis), sendo constituídos e instituídos pelas múltiplas instâncias e relações sociais, pelas instituições, símbolos, formas de organização social, discursos e doutrinas” (LOURO, 1996, p. 12).*

É importante compreender que as diferenças biológicas entre os corpos masculinos e femininos são importantes no que se refere aos limites que cada um possui. No entanto, ao se tratar o gênero, essas diferenças não podem ser aceitas como explicação para justificar as desigualdades entre homens e mulheres vivenciadas na sociedade no âmbito organizacional.

## 2.1 A mulher no atual mercado de trabalho

Buscou-se analisar a presença feminina no mercado de trabalho e as principais barreiras que a mulher encontra para alcançá-lo. Assim, fez-se necessário analisar sua inserção neste mercado, bem como verificar alguns elementos que continuam dificultando sua ascensão a cargos mais altos na hierarquia organizacional.

Rech (2002) salienta que no Brasil, a liderança feminina é algo raro e recente e, por assim ser, depara-se com duas contradições: a elevação desta liderança e a estranheza do que é diferente. No que se refere à primeira contradição, a autora comenta que, por ser novidade e não possuir um passado, a liderança feminina está menos passível a críticas. No entanto ela parece estranha uma vez que está se desenvolvendo dentro de uma atmosfera empresarial onde a construção da organização do poder é feita pela lógica masculina. Configura-se assim, uma das dificuldades da ascensão da mulher aos postos de liderança.

A hierarquização do poder na organização é bem mais complexa do que a dicotomia do homem dominador e da mulher dominada, ela origina-se de pressupostos que afirmam ser a luta pelo poder e pelo *status* uma característica intrínseca ao homem ao passo que a mulher prioriza a harmonia, a igualdade e o relacionamento interpessoal (CAPPELLE *et al.*, 2002). Essas diferenças impediram que, por muito tempo, as mulheres praticassem atividades consideradas de caráter masculino, o que ficou conhecido como segregação ocupacional.

De acordo com Cappelle (2006) a segregação ocupacional ocorre em dois níveis: horizontal e vertical. Horizontal, ao se tratar de uma concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de atividades e as mulheres ficam confinadas a uma menor variedade de

setores e/ou profissões; e vertical, quando essa concentração se dá em níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

No caso das organizações, nas diferenças que se fazem entre as atividades do trabalho, também se percebe a divisão por sexo. Os trabalhos considerados mais estáveis e com vínculo empregatício formal, geralmente mais ligados a cargos de chefia, são usualmente direcionados a homens, enquanto trabalhos precarizados e com menor atribuição de responsabilidades, mais voltados ao atendimento são legados às mulheres (HIRATA *apud* CAPPELLE, 2006). Neste caso percebe-se a segregação vertical, também conhecida como fenômeno do “teto de vidro”, quando se manifesta de forma imperceptível nas organizações. Esse fenômeno será estudado adiante.

No que tange à segregação ocupacional referida à exclusividade ou à preferência por postos de trabalho, os dados são claros: os homens ocupam, proporcionalmente, em maior número os cargos de gerência e direção, enquanto as mulheres ocupam os de assessoria e técnicos. Segundo Thiry-Cherques e Pimenta (2004), nas funções de gerência e direção, a prevalência do percentual de homens é maior do que a observada nas demais funções.

Apesar de muitas mudanças já terem sido concretizadas no âmbito das relações de gênero no trabalho e na forma como esse fato é tratado pelas organizações, muito ainda tem-se a melhorar para que esta relação não se apresente com tanta desigualdade e para que os direitos de ambos os sexos sejam respeitados e valorizados pela sociedade.

Comprova-se que a hierarquização do poder masculino ainda encontra espaço privilegiado nas organizações à medida que a distinção salarial continua sendo praticada: “dados recentes fornecidos pelo grupo CATHO (2000), apontam que as mulheres em cargos gerenciais recebem em média 16,2 % menos que os homens em postos idênticos”. (MELO, 2002, p. 52).

A mais comum das barreiras ao ingresso e à permanência das mulheres nas organizações, isto é, a não-consideração ou a depreciação dos esforços e conquistas profissionais das mulheres é a desqualificação profissional, ou seja, o pano de fundo sobre o qual se vai desdobrar uma série de atitudes e práticas refratárias ao trabalho feminino. Segundo Thiry-Cherques e Pimenta (2004), um componente da desqualificação do trabalho feminino está na apreciação do nível de educação formal. No Brasil, as mulheres atingem níveis de escolaridade superiores ao dos homens. No entanto, verifica-se que na medida que aumenta o nível de formação educacional, o percentual de mulheres decresce, enquanto o percentual de homens aumenta na mesma proporção. O que os dados indicam é que, a mulher, jovem ou não, não é recompensada, nem hierárquica, nem financeiramente de forma igualitária em relação ao estágio de educação formal que atingiu.

## 2.2 O Fenômeno do “Teto de Vidro”

Embora o discurso igualitário entre homens e mulheres esteja sendo incrementado e operacionalizado em áreas como cultura, educação e legislação, mudanças significativas não ocorrem quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho. Hoje, diferentemente de décadas atrás, a mulher representa uma parcela significativa do mercado de trabalho nos países ocidentais. No entanto, percebe-se que os índices de mulheres em cargos de alta e média gerência são consideravelmente baixos (STEIL, 1997).

A cada década, no Brasil, percebe-se que a taxa de entrada de mulheres no mercado de trabalho tem sido superior a de homens. Em 1990, as mulheres passaram a representar 35,6 % da população ocupada total (OLIVEIRA, 1993). Ao observar o atual mercado de trabalho, a conclusão a que se chega é que o número de mulheres ocupando cargos na alta hierarquia organizacional é razoavelmente baixo em relação ao número de homens em cargos de

gerência. Segundo Puppim e Bruschini (2004), em 1995 apenas 8,1 % de mulheres ocupavam cargos de Presidente, Executivo Principal e Gerente Geral, 13,2 % ocupavam cargos de Diretores e 12,4 % ocupavam cargos de Gerente. Já em 1997 houve um crescimento desconsiderável, onde apenas 10,4 % ocupavam cargos de Presidente, Executivo Principal e Gerente Geral, 13,6 % ocupavam cargos de Diretores e 15,6 % ocupavam cargos de Gerente.

Apesar de ingressarem cada vez mais no mercado de trabalho, o que se percebe é que as mulheres não conseguem atingir proporcionalmente aos homens, os cargos mais altos na hierarquia ocupacional. Buscando uma explicação para este fato, a autora Steil (1997) cunhou a expressão, o conceito “teto de vidro”, que procura desvendar o motivo pelo qual as mulheres crescem até certo ponto na carreira profissional e depois permanecem estáticas.

O conceito de teto de vidro foi introduzido na década de 1980 nos Estados Unidos e se refere a uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos na hierarquia organizacional. Esta barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional (POWELL, 1993 *apud* STEIL, 1997).

Pesquisas têm demonstrado que a delegação de tarefas desafiadoras configura-se em um dos fatores mais importantes na preparação de homens e mulheres para a ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional. Neste sentido, estudos indicam que homens, de maneira geral, estão menos propensos a delegar essas tarefas às mulheres do que estariam dispostos a delegá-las aos homens. (MAILDALTON; SULLIVAM *apud* OHLOTT, RUDERMAN e MCCAULEY, 1994).

De acordo com Steil (1997), muito se discute sobre a seleção para altos cargos na hierarquia organizacional e tais discussões são complexas e subjetivas, pois a discriminação contra mulheres no que se refere à ocupação desses cargos está se tornando cada vez mais encoberta e menos compreendida.

Por sua vez Motowidlo citado por Steil (1997, p. 70), sugere que a discriminação com relação ao gênero não é necessariamente intencional.

*“Tendenciosidades inconscientes resultantes do medo de selecionar um candidato inaceitável, atração pessoal por candidatos similares a si e estereótipos do candidato ideal para uma posição podem distorcer o julgamento dos decisores e permitir que variáveis irrelevantes ao cargo, como o gênero, influenciem as decisões dos selecionadores”.*

Até quando possuem o mesmo histórico de cargos ocupados em uma organização, homens e mulheres são diferenciados ao se analisar a promoção a determinado cargo. Steil (1997) sugere que mulheres não tiveram acesso às mesmas responsabilidades e aos mesmos desafios em cargos similares. Esse aspecto configura-se em um diferencial importante para a escolha dos homens sobre as mulheres, criando assim, um círculo vicioso, onde as mulheres não têm acesso às mesmas oportunidades que os homens, no sentido de executar tarefas desafiadoras e aprimorar suas habilidades, e conseqüentemente não conseguem alcançar os cargos que exigem experiência e dinamismo por parte da pessoa, uma vez que não lhes é dada a oportunidade de demonstrar essas habilidades.

Steil (1997) baseada nas pressuposições de Powell e Butterfield sugere que o fenômeno do teto de vidro pode ser parcialmente suprimido quando decisões sobre contratações e promoções são abertas e procedimento sistemático é utilizado. Por outro lado, quando os procedimentos não são padronizados ou quando os critérios utilizados são vagos, existe maior abertura para tendenciosidades pró-gênero masculino.

Assim sendo, a ascensão da mulher a cargos mais altos na hierarquia organizacional torna-se ainda mais difícil, uma vez que esta não tem oportunidade de realizar tarefas que

levarão ao alcance desses postos, que na maioria das vezes são ocupados por funcionários do sexo masculino, configurando-se assim o “teto de vidro”.

### **3 Procedimentos metodológicos**

Trata-se de um estudo de caso, desenvolvido em uma organização do setor financeiro, o Banco do Brasil S/A, em sua GEREV Divinópolis – MG. A escolha da referida empresa está relacionada ao fato de apresentar em seus cargos de gerência, mais homens que mulheres, daí a necessidade de se verificar a percepção feminina sobre este fenômeno.

A presente pesquisa teve como objetivo geral verificar como são tratadas e percebidas as questões de gênero no trabalho no Banco do Brasil S/A em sua GEREV Divinópolis-MG, e verificar se o fenômeno do “teto de vidro” está ou não presente nesta organização. Para isso, a população englobou todas as funcionárias mulheres do Banco do Brasil S/A GEREV Divinópolis – MG, que envolveu 195 funcionárias do sexo feminino. O tipo de amostragem escolhido para este estudo é a amostragem por acessibilidade. A amostra utilizada para realização das entrevistas constituiu-se de 12 entrevistadas, que foram escolhidas devido ao fácil acesso para a pesquisadora. O tamanho dessa amostra atendeu ao critério de repetição de informações (TRIVIÑOS, 1992), segundo o qual, quando as respostas começam a se repetir entre os entrevistados podem-se encerrar as entrevistas.

A técnica utilizada para a coleta de dados contemplou a entrevista estruturada, com os doze sujeitos acima citados. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os dados foram tratados utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Segundo Vergara (2003), os dados tratados de forma qualitativa são codificados, apresentados de forma mais estruturada e analisados pelo pesquisador. Para isso, as entrevistas foram gravadas, seu conteúdo transcrito e analisado. Assim foi possível detectar, a partir das falas, elementos que auxiliaram na compreensão das questões levantadas.

### **3 Resultados e discussões**

Na tentativa de apresentar coerentemente o resultado da pesquisa realizada, optou-se por dividir as análises em três itens essenciais: (i) As relações de gênero no Banco do Brasil S/A; (ii) Dificuldades encontradas pelo gênero feminino para a ascensão profissional; (iii) O “teto de vidro” e o Banco do Brasil S/A .

#### **3.1 As relações de gênero no Banco do Brasil S/A**

Para compreender o trabalho feminino em uma organização é importante verificar como as próprias funcionárias percebem este trabalho e as diversas relações que envolvem a convivência entre os gêneros no ambiente organizacional. Esta convivência ocorre tanto com os colegas de trabalho quanto com os superiores do sexo masculino e são importantes instrumentos na ascensão na carreira para o sexo feminino, pois configuram o ambiente onde terão ou não a oportunidade de se desenvolverem e crescerem profissionalmente.

A relação entre homens e mulheres no ambiente de trabalho configura-se em um importante degrau na carreira profissional, uma vez que ambos dependem dessas relações para desenvolver e aprimorar suas habilidades profissionais. No entanto, percebe-se que nem sempre essas relações são justas ao se tratar do sexo feminino, considerando-se que ainda existem preconceitos em relação à mulher no mercado de trabalho.



De acordo com Martin (1990), o conflito entre gêneros nas organizações não ocorre diretamente, aparece sempre encoberto nas atitudes das pessoas e nos relacionamentos, de maneira análoga às formas mais sutis de discriminação racial. Assim sendo nem sempre essas atitudes são percebidas nas organizações, o que colabora para que as pessoas não reajam contra esse tipo de comportamento.

Como já mencionado, superiores homens, em geral, são mais propensos a delegar tarefas desafiadoras para homens que para mulheres, impedindo assim que exerçam atividades que agregarão maior conhecimento e oportunidade de crescimento (STEIL, 1997).

Ao serem questionadas sobre esse comportamento advindo de algum superior imediato, a maioria das entrevistadas afirmou que nunca percebeu esse tipo de atitude vinda de nenhum superior. No entanto, disseram já ter obtido informações de que isso havia acontecido com colegas em outras agências.

*Pelo menos, no meu tempo de convivência com as pessoas que eu tive oportunidade de conviver, não. Mas sei que acontece em outras agências (E. 5).*

*(...) Eu pelo menos nunca presenciei nada nesse sentido, sempre nos trataram de maneira homogênea mesmo, nunca houve esse tipo de diferenciação. Existem algumas situações em que a mulher tem mais dificuldade mesmo, por exemplo na área agrícola, no caso de uma vistoria, mas nunca percebi isso comigo não (E. 10).*

Outras funcionárias afirmaram que já perceberam esse comportamento por parte de algum superior. Segundo elas, apesar de não ser um comportamento diário de todos os superiores homens, já presenciaram momentos em que as tarefas mais complexas foram destinadas a subordinados do mesmo sexo.

*Não sei bem se era isso, mas às vezes meu superior falava algumas coisas brincando, mas a gente percebia que ele se referia ao gênero feminino com certo desprezo e ele dava mais oportunidade para os homens. Não só isso, às vezes, ele fazia outros comentários preconceituosos e eu percebia (E. 6).*

*(...) Quando se trata de uma tarefa mais complexa, mais desafiadora mesmo, o homem delega mais para o homem (E. 9).*

Atribui-se essa divergência de opiniões como sendo decorrentes do fato de nem sempre essas atitudes serem percebidas pelas mulheres no ambiente em que trabalham. Acredita-se que este não é o comportamento mais comum entre os superiores homens no Banco do Brasil, mas ele ainda acontece em alguns momentos com determinadas pessoas e pode prejudicar a ascensão profissional das mulheres.

O preconceito em relação ao gênero feminino é uma questão difícil de ser tratada, uma vez que poucos executivos homens admitem rejeitar uma mulher em função de seu gênero e, também poucos discordam de que as mulheres tenham importantes habilidades gerenciais (STEIL, 1997). Atualmente este tipo de preconceito aparece somente em alguns momentos, muito disfarçadamente, não ocorrendo apenas por parte de membros das organizações, pode ser sentido também a partir do comportamento dos clientes que têm diferentes atitudes ao se relacionarem com diferentes gêneros.

As entrevistadas afirmaram nunca terem percebido nenhum preconceito por parte dos clientes e superiores com os quais se relacionaram durante o tempo de serviço no Banco do Brasil. Apenas uma delas disse ter sido tratada de forma preconceituosa por parte de um superior:

*Tive meus filhos muito próximos um do outro. Quando estava para sair de licença para ganhar minha terceira filha, meu gerente fez um comentário muito infeliz, na minha opinião. Ele disse que se fosse “dono” do Banco do Brasil, não trabalharia com mulheres, pois sempre que ganham neném têm que ficar quatro meses fora, o que atrapalha o desempenho da agência, na opinião dele. Ele disse que não conseguia entender essa minha idéia de ter um filho de ano em ano. Me senti muito mal com esse comentário (E. 10).*

Verifica-se que as funcionárias do Banco do Brasil não são discriminadas pelo fato de serem mulheres em seus relacionamentos com clientes e superiores, havendo apenas esse relato acima sido apresentado. Porém é significativo, principalmente por que vive-se uma época em que se evita fazer comentários politicamente incorretos. Considerou-se interessante apresentá-lo, pois se trata de um preconceito muito comum nas empresas, que é a preferência pelo gênero masculino para determinados cargos pelo fato de a mulher se ausentar do trabalho durante o período de licença maternidade, lembrando que não há como desvincular a mulher do papel de mãe, a não ser quando esta opta por não desempenhá-lo.

### **3.2 Dificuldades encontradas pelo gênero feminino para a ascensão profissional**

As dificuldades encontradas pelas entrevistadas não estão exatamente ligadas à organização, mas sim a outros fatores que interferem no cotidiano e na própria concepção social da mulher, ou seja, as responsabilidades que estão intrinsecamente presentes na figura feminina, como responsabilidade com o lar, os filhos, o esposo e maior dedicação à família.

#### **A dupla jornada de trabalho**

A jornada dupla de trabalho se mostrou uma dificuldade para a ascensão na carreira profissional ao gênero feminino no Banco do Brasil S/A, tendo em vista que o acúmulo de responsabilidades, muitas vezes, faz com que a dedicação, em ambos os sentidos, seja prejudicada. Boscarin *et al.* (2001) comprova a dupla jornada das mulheres executivas, que corresponde a até oito horas diárias na empresa e até seis horas diárias em casa. Cramer *et al.* (2001) corrobora e vai além, pois indica que a família constitui uma carga para as mulheres que têm uma profissão, uma vez que exige que elas assumam seu papel no lar.

Quando perguntadas se sua família se sentia ou já havia se sentido incomodada com o fato de elas trabalharem no Banco do Brasil e por isso não estarem sempre presentes, a maioria das entrevistadas respondeu que em algum momento isso já havia acontecido.

*Eu, pelo fato de morar em Lagoa e trabalhar em Divinópolis, tive que me mudar pra lá até me estruturar. Minha filha mais velha, na época eu só tinha ela, sentiu muito minha falta. Por isso, eu voltei pra Lagoa e comecei a viajar todos os dias, quatro horas por dia, eu ia e voltava todos os dias de Divinópolis justamente pra suprir a falta que minha família sentia de mim, então eu costumo falar que minha prioridade máxima é minha família, mas em segundo lugar o trabalho (E. 3).*

Neste sentido observa-se a dificuldade das mulheres em lidar com a jornada dupla de trabalho, ou seja, além de cumprir funções importantes no trabalho, elas ainda são responsáveis por muitas atividades relacionadas com a família, o que faz com que desempenhem diferentes papéis no dia-a-dia.

Nas entrevistas observou-se que as funcionárias percebem essa dificuldade principalmente no que se refere à ausência do contato com os filhos, como se desejassem estar

mais próximas a eles e participar do crescimento dos mesmos. Essa é uma importante característica da mulher mãe: a constante preocupação com os filhos.

*(...). Por exemplo, meus filhos foram criados por outras pessoas. Um dos meus filhos gosta muito de brincar que eu sou a mãe do dinheiro, minha sorte foi que eu tive duas meninas (empregadas) que criaram meus filhos, porque eu mesma não os vi crescer (E. 11).*

Os papéis atribuídos aos gêneros feminino e masculino exercem grande influência na percepção que cada um faz de si mesmo e das responsabilidades direcionadas aos sexos. Por exemplo, há algum tempo o homem era considerado, exclusivamente, o provedor monetário da casa e a mulher, zeladora do lar e da educação dos filhos. Atualmente, em alguns casos, o homem auxilia neste cuidado com o lar e a mulher desempenha o papel de provedora principal. No entanto, a sociedade ainda não se adaptou a esse tipo de comportamento e isso faz com que ambos os sexos considerem que devam exercer cada qual sua função.

### **A disponibilidade de locomoção**

Como observado, muitas vezes, para ser nomeado para determinado cargo a que se concorre é necessário o deslocamento para outras cidades ou até mesmo estados, tendo em vista que nem sempre é possível crescer na agência localizada na cidade em que o funcionário reside. Por isso, aqueles que desejam crescer na carreira profissional no Banco do Brasil devem estar dispostos a se locomoverem sempre que necessário.

Ao se tratar do gênero feminino essa locomoção se torna difícil, pois a mulher tem uma ligação mais forte com a família e geralmente se estabelece na cidade onde o esposo se fixa, fazendo com que prefira permanecer ali para não se separar da família, principalmente dos filhos e do esposo.

Ao serem questionadas a respeito das principais dificuldades por elas encontradas e que impediam a ascensão na carreira, grande parte das entrevistadas citaram a locomoção como sendo a principal dificuldade, justamente pelo fato de o esposo estar vinculado ao trabalho naquela cidade e os filhos também já estarem fixados no local.

*(...) Eu acho que o banco lança oportunidades para aquelas pessoas que estão dispostas a mudar de agência, a concorrer a cargos em outras agências, então quem se submete a essa exigência tem mais oportunidade. Depende muito das aspirações da pessoa e também como ela encara essa exigência pra fazer carreira (E. 4).*

No entanto, ao receberem o mesmo questionamento as funcionárias solteiras responderam serem outras as dificuldades por elas encontradas, não mencionando em momento algum a dificuldade de locomoção.

*Foi o fato de eu não ter ainda um curso superior, acho que isso é básico, toda vez que a gente vai concorrer isso é visado, vale ponto, eu acho que não é errado por parte do banco, por que os funcionários têm que se esforçar mesmo. Ainda não fiz porque não tinha tido oportunidade, mas agora vou fazer. (E. 3).*

*Eu ainda não encontrei grandes dificuldades. Mas percebo que algumas pessoas acham difícil ter que mudar de cidade ou viajar todos os dias. Mas para mim esta não é uma grande dificuldade (E. 12).*

As funcionárias solteiras não vêem a locomoção como uma grande dificuldade a ser enfrentada. Isso acontece porque elas não estão tão vinculadas à família como aquelas que se casaram e têm filhos. Pode ser um ato de liberdade abster-se de desejos e vontades exclusivamente individuais para constituir família e por ela abster-se de certas facilidades e opções profissionais. Depende do que cada mulher busca como objetivo de vida.

### 3.3 O “teto de vidro” e o Banco do Brasil S/A

Nesta parte, trata-se a pesquisa realizada junto ao Banco do Brasil, buscando verificar se existem elementos que apontem para a existência do “teto de vidro” na empresa. O estudo é baseado em documentos fornecidos pela GEREV Divinópolis – MG, que se referem à ocupação de homens e mulheres nos sete cargos (gerente geral, gerente administrativo, gerente de contas, gerente de expediente, assistente, caixa e escriturário) disponíveis nas agências pertencentes a esta regional e nas falas das entrevistadas a respeito da ocupação desses cargos pelo sexo feminino.

#### A realidade da organização e o “teto de vidro”

Considerou-se importante a apresentação de dados que mostram a porcentagem de funcionários de ambos os sexos que ocupam cada um dos cargos disponíveis nas agências do Banco do Brasil na GEREV Divinópolis-MG. Desta forma, é possível analisar a proporção de ocupação de homens e mulheres nesses cargos, como observado no Gráfico 1.

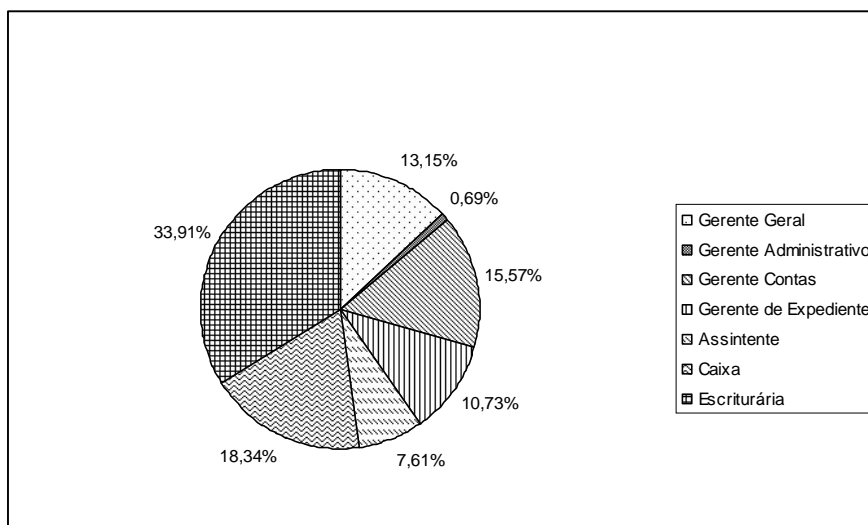


Gráfico 1: Distribuição de cargos entre os funcionários homens.  
Fonte: Departamento Pessoal - GEREV Divinópolis – MG, 2009.

O gráfico 1 demonstra que 13,15% dos funcionários homens ocupam o cargo de Gerente Geral; 0,69% ocupam o cargo de Gerente Administrativo; 15,57% ocupam o cargo de Gerente de Contas; 10,73% ocupam o cargo de Gerente de Expediente; 7,61% ocupam o cargo de Assistente; 18,34% ocupam o cargo de Caixa e 33,91% ocupam o cargo de Escriturário.

Assim sendo conclui-se que a maioria dos funcionários homens ocupa o cargo de caixa e escriturário e que o cargo menos ocupado por homens é o de Assistente. Deve-se

considerar que os cargos de escriturário e caixa dispõem de mais vagas que os demais, tendo o de escriturário 170 vagas disponíveis e o de caixa, 98 vagas.

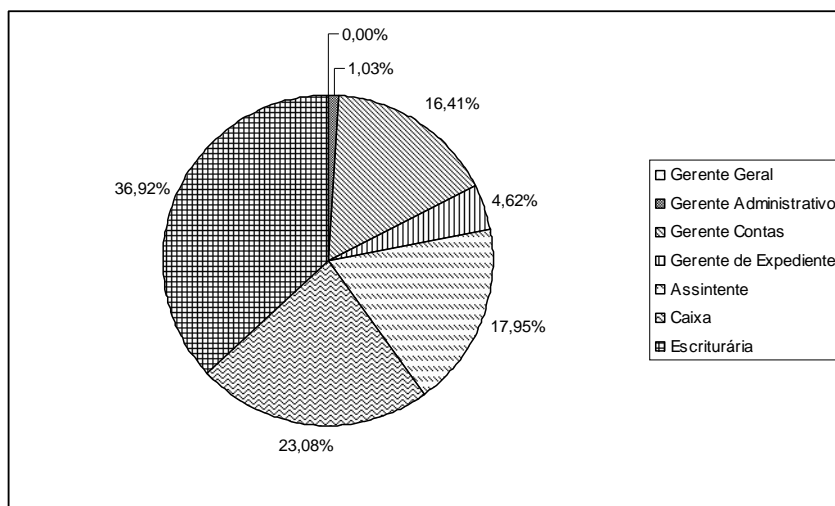


Gráfico 2: Distribuição de cargos entre as funcionárias mulheres.  
Fonte: Departamento Pessoal - GEREV Divinópolis – MG, 2009.

Já o Gráfico 2 demonstra que nenhuma das funcionárias mulheres ocupam o cargo de gerente geral; 1,03% ocupam o cargo de gerente administrativo; 16,41% ocupam o cargo de gerente de contas; 4,62% ocupam o cargo de gerente de expediente; 17,96% ocupam o cargo de assistente; 23,08% ocupam o cargo de caixa e 36,92% ocupam o cargo de escriturário. Assim sendo, verifica-se que a maioria das funcionárias mulheres ocupa os cargos de caixa e escriturário e que o cargo menos ocupado por mulheres é o cargo de gerente geral.

Ao comparar os dois gráficos percebe-se que as mulheres estão presentes em maiores proporções em cinco dos cargos disponíveis nas agências, sendo que os homens estão presentes em apenas dois desses cargos. Porém o cargo de gerente geral é ocupado somente por homens, não havendo nenhuma mulher na ocupação deste cargo.

Percebe-se através desta comparação que o Banco do Brasil na GEREV Divinópolis – MG oferece oportunidades de crescimento na carreira profissional tanto para os homens quanto para as mulheres, uma vez que apresentou certo equilíbrio entre a proporção de homens e mulheres, sendo que em alguns casos as mulheres até se sobressaíram aos homens. Entretanto, ao observar o cargo de gerente geral, que é o mais alto na hierarquia organizacional nas agências, verifica-se a inexistência de mulheres nesta função.

O cargo de gerente geral é o que exige mais disponibilidade por parte dos funcionários, pois é necessário se locomover de uma cidade para outra, geralmente de três em três anos, além de ser o cargo mais cobrado por resultados, uma vez que está à frente das agências. Por esse motivo, atribui-se a isto o fato de não haver mulheres na ocupação desse cargo, pois como citado pelas entrevistadas, a disponibilidade de locomoção é uma das principais dificuldades encontradas por elas para a ascensão na carreira profissional.

### **A percepção das funcionárias sobre o “teto de vidro” no Banco do Brasil S/A**

Considerou-se importante para esta pesquisa analisar a percepção das funcionárias sobre a ausência de mulheres no cargo de gerente geral, buscando verificar, através de suas falas, os possíveis motivos que levariam a desigualdade na ocupação deste cargo.

Ao serem questionadas pelo motivo de nenhuma mulher ocupar o cargo de gerência geral no Banco do Brasil, as entrevistadas tiveram opiniões divergentes. Algumas disseram se tratar do fato de as mulheres estarem a pouco tempo inseridas na organização. Segundo elas, as mulheres não buscavam cargos superiores como buscam hoje e o Banco do Brasil, não oferecia essa oportunidade como agora.

*A maioria dos gerentes de agência têm muitos anos de banco e há dez anos atrás a mulher não buscava o crescimento como agora, o banco também tinha uma visão completamente diferente da que tem hoje. Eu acredito que daqui para frente vai mudar muito (E. 3).*

Outras afirmaram ser a própria mulher a responsável por esse fenômeno, tendo em vista que nem todas as mulheres anseiam por esse cargo e por isso não se esforçam como deveriam para alcançá-lo, dado que as oportunidades para ascensão são iguais para homens e mulheres no Banco do Brasil.

*Trata-se da questão de que a mulher talvez se acomode mais, às vezes ela nem quer, existem casos de casais, aqui mesmo na agência tem, em que o gerente geral é casado com a caixa. Ela entrou primeiro que ele no Banco e por ter se casado será sempre caixa. Então nesse caso, quem abriu mão? A mulher. Acho que, às vezes, a mulher abre mão em função de outras coisas que julga mais importantes que o trabalho (E. 6).*

Outras afirmaram ainda que na maioria das vezes a mulher se recusa a tornar-se gerente de agência devido às exigências deste cargo, entre as quais, a necessidade de se locomover de cidade, o que dificulta para aquelas que já possuem família estabilizada no local onde residem. Essa questão fica mais evidente com o relato abaixo de uma funcionária que já teve a oportunidade de assumir uma agência como gerente geral e recusou-se pelo fato de ficar mais distante da família do que o normal.

*Quando eu tive oportunidade de assumir uma gerência de agência, eu não aceitei porque ficaria mais distante ainda da família. Então eu acho que para a mulher conciliar as duas coisas é mais difícil. A gerência é muito cobrada. Eu medi tudo isso, a cobrança, o fato de ficar mais distante, de mudar sempre. Então, eu não quis na época que eu poderia (E. 11).*

Analisa-se, portanto, que a ausência de mulheres na gerência geral se dá por questões relacionadas a elas mesmas. Como percebido nas entrevistas, algumas mulheres se acomodam nos cargos que se encontram e não buscam crescimento profissional, ou seja, não desejam se tornar gerentes gerais. Outras até sentem vontade de ocupar este cargo, mas negam-se a buscá-lo por não estarem dispostas a se locomoverem para outras cidades e deixar ou desestruturar a família. Mais uma vez fica evidente ser este o principal motivo.

Assim sendo observa-se que o “teto de vidro” é uma realidade no Banco do Brasil não por falta de oportunidades de ascensão na carreira profissional oferecida ao gênero feminino, mas por ter como exigência a locomoção de suas funcionárias para outras cidades em se tratando do cargo de gerência geral. É justamente neste momento que elas deixam de crescer na hierarquia organizacional, se ausentando totalmente da ocupação desse cargo. Apesar de estarem presentes de forma equilibrada nos demais cargos, ao alcançarem o cargo de gerência geral, encontram uma barreira difícil de ser transposta.

#### 4 Considerações finais

No desenvolvimento desta pesquisa estudou-se as relações de gênero a partir da perspectiva de ascensão na carreira profissional oferecida ao gênero feminino no Banco do Brasil S/A na GEREV Divinópolis – MG, com o objetivo de verificar como são tratadas e percebidas essas questões que envolvem os gêneros feminino e masculino no ambiente de trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa junto às funcionárias buscando verificar a percepção das mesmas sobre as relações de gênero no trabalho no Banco do Brasil S/A.

Na escolha do caso para a pesquisa, considerou-se o pressuposto de que as funcionárias mulheres não têm a mesma ascensão profissional que os funcionários homens, observando-se a ausência de gerente geral do sexo feminino na GEREV Divinópolis – MG. Portanto, considerou-se essencial verificar a percepção das funcionárias sobre este fato e os motivos que levaram a ocorrência desse fenômeno.

No que se refere às relações de gênero no trabalho no Banco do Brasil constatou-se que as funcionárias não se sentem tratadas de forma diferenciada por clientes e superiores homens no ambiente organizacional, concluindo-se que não se observou explicitamente a existência de preconceitos neste sentido. Como destaca Steil (1997) superiores homens tendem a delegar mais tarefas desafiadoras para homens que para mulheres. Acredita-se que este possa ser ainda o comportamento de alguns superiores em organizações, no entanto no Banco do Brasil, este não é o comportamento comumente percebido pelas funcionárias ao se tratar de seus superiores homens, uma vez que consideram receber a mesma delegação de tarefas desafiadoras remetidas aos funcionários homens.

Quanto às principais dificuldades encontradas pelas funcionárias e que impedem o crescimento na carreira profissional, parecem não estar diretamente ligadas ao Banco do Brasil, mas sim à própria concepção feminina a respeito de seus papéis na sociedade. A dupla jornada de trabalho foi considerada uma dificuldade, pois as mulheres possuem duplas responsabilidades, com o trabalho e com a família, o que, às vezes, desgasta e faz com que não se dediquem tanto a ponto de alcançarem altos cargos na hierarquia organizacional. A conciliação entre ser profissional, dona-de-casa, esposa e mãe, muitas vezes faz com que a mulher abra mão de alguns planos em prol dessas atividades que, na maioria das vezes, são vistas como obrigações da mulher. A disponibilidade de locomoção mostrou-se também como uma dificuldade, uma vez que nem sempre é possível para as funcionárias crescer na agência onde residem, o que as obriga a se locomoverem para outra cidade. Constatou-se que a disponibilidade de locomoção está relacionada ao vínculo afetivo com a família, principalmente ao se tratar de funcionárias casadas e que têm filhos. Nestes casos, elas se recusam a deixar o esposo, que na maioria das vezes já se encontra estabilizado na cidade, e os filhos, que mesmo acompanhando a mãe deixariam de conviver com o pai, o que acaba por desestruturar a família. Procurando manter o lar estabilizado, a mulher opta por não concorrer a cargos que exigem a locomoção.

A comparação da distribuição de homens e mulheres nos cargos disponíveis nas agências na GEREV Divinópolis – MG possibilitou verificar que a proporção de homens e mulheres ocupando estes cargos está razoavelmente equilibrada, sendo que na maioria dos cargos as mulheres apresentam-se em maior proporção que os homens. Entretanto, no cargo de gerente geral as mulheres não estão presentes, sendo os homens os únicos ocupantes deste cargo. Verificou-se então, a presença do “teto de vidro” no Banco do Brasil, uma vez que as mulheres crescem até o cargo de gerente administrativo e depois se tornam estáticas.

Analisou-se, no entanto, que o fenômeno do “teto de vidro”, no Banco do Brasil, está relacionado com a opção das próprias funcionárias de não concorrerem ao cargo de gerente geral, tendo em vista a indisponibilidade das mesmas a serem transferidas e conseqüentemente mudarem de cidade, o que poderia acarretar alguns transtornos para a

família. Percebeu-se mais claramente esta questão ao observar que justamente o cargo que exige a disponibilidade de locomoção, que é o de gerente geral, não é ocupado pelo gênero feminino.

A realização desta pesquisa, portanto, se apresenta como uma análise sobre as oportunidades de ascensão na carreira oferecidas ao gênero feminino no Banco do Brasil, mas vai além, ao concluir que as oportunidades de fato são dadas, mas aproveitadas até certo ponto pelas mulheres, pois ao abdicarem de seu sucesso profissional em prol da família, elas deixam de lado importantes conquistas pessoais. Não que se sintam prejudicadas com isso, se sentem felizes, pois cada pessoa define para si o que é realização pessoal. Mas é importante repensar os papéis femininos e masculinos na atualidade, deixando de lado os “padrões” e aceitando as novas identidades que surgirem.

## Bibliografia

ANDRADE, A.L.S.; CAPPELLE, M.C.A.; BRITO, M.J.; PAULA NETO, A.; VILAS BOAS, L.H.B. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE Eletrônica**. São Paulo, 2002.

BARROS, Ricardo Paes de. et al. **Estrutura familiar e ciclo de famílias**. In: Brasil; IPEA; Rio de Janeiro, 1999.

BOSCARIN, R. GRAZIBOVSKI, D.; MIGOTT A. M. B. **Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial**: um estudo nas empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, Anais... [S.I]: 2001. CD-ROOM.

CAPPELLE, M.C.A. MELO, M.C.O.L. e BRITO, M.J.M. **Relações de Gênero e Poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, Bahia. Anais... [S.I]: 2002. CD ROOM.

CAPPELLE, M. C. A. O trabalho feminino no policiamento operacional: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. Dissertação (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – **CEPEAD UFMG**, 2006.

CRAMER, L.; BRITO M. J.; CAPPELLE M. C. A. **As Representações Sociais das Relações de Gênero na Educação Superior**: a inserção do feminino no universo masculino. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, Anais... [S.I]: 2001. CD-ROOM.

LAVINAS, Lena. **Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos**. IPEA; Texto para discussão nº 826; Rio de Janeiro; Setembro de 2001.

LOURO, G. L. Nas Redes do Conceito de Gênero. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V.R. **Gênero e Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MARODIN, Marilene. As relações entre Homem e Mulher na Atualidade. In: STREY, Marlene Neves. **Mulher: estudos de gênero**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 1997.

MARTIN, J. **Deconstructing Organizational Taboos: the Supression of Gender Conflit in Organizations**. Organization Science, vol. 1, n. 4, 1990.

MELLO, M.C.O.L.. **Gerência Feminina nos Setores Industriais e Bancários**: o conservado internalizado versus o moderno em construção. In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO



LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 38, 2002. Porto Alegre, RS, Anais... [S.I] CD ROOM.

OHLOTT, Patrícia; RUDERMAN, Marian; McCAULEY, Cynthia. **Gender differences in manager's developmental job experiences.** Academy of Management Journal, vol. 37, n.1, 1994.

OLIVEIRA, Jane Souto de. **O Traço da Desigualdade Social Brasileira**, Rio de Janeiro, IBGE, 1993.

PUPPIN, A. B.; BRUSCHINI C.. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX.** Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

RECH, C.R.M.. **O Papel do Imaginário no Desenvolvimento de Lideranças Femininas.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

STEIL, A. V. **Organizações, Gênero e Posição Hierárquica** – Compreendendo o Fenômeno do Teto de Vidro. RAUSP, vol. 32 (3), 1997.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. PIMENTA, Roberto da Costa. **A Vitória Aparente: Ética e a Mulher nas Empresas.** Revista da ESPM, São Paulo, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2003.