

# Executivos Não Usam Batom: a Inserção de Mulheres como Principais Executivos dos Duzentos Maiores Grupos Empresariais

**Viviane Miranda Silva do Nascimento**  
vmsmiranda@yahoo.com.br  
UERJ

**Robson Ramos Oliveira**  
oliveira.robs@terra.com.br  
IUPERJ

**Monalisa Conceição Silva**

Fabes

**Leonardo da Silva Morais**  
lsmorais@fazenda.rj.gov.br  
UFFRJ

**Thiago Couto Lage**  
tlage@fazenda.rj.gov.br  
UERJ

**Resumo:** A presente pesquisa buscou avaliar se há distinção de oportunidades entre gêneros nos altos cargos das maiores organizações e se a variável ramo de atuação influencia na propensão a ascensão das profissionais do gênero feminino. O universo da pesquisa abrangeu as 200 melhores organizações listadas pela revista EXAME. Para testar se os resultados, procedeu-se análise estatística por meio do software SPSS (Analyse/Correlate/Bivariate) e aplicadas técnicas de distribuição de frequências, tabulações cruzadas e testes de associação. Os resultados apontam que a presença feminina ainda é inexpressiva nas organizações, pois, apenas 7,55% dos altos cargos são preenchidos por mulheres. Embora o teste estatístico qui-quadrado tenha revelado que não há associação entre setores da economia e a presença feminina em alto escalão, a análise de dados, utilizando a técnica de tabulação referencia cruzada demonstrou que as mulheres, se comparadas aos homens estão mais presentes nos setores de Comércio e Serviços, enquanto a concentração masculina é maior no setor de Finanças e Indústria. Futuros estudos poderão analisar a inserção da mulher considerando séries temporais e avaliar a percepção de mulheres ocupantes de altos cargos em organizações, bem como verificar se há relação entre a ascensão da mulher em organizações e o resultado das organizações.

**Palavras Chave:** Gênero - Mulheres - - -

## 1. INTRODUÇÃO

Diferenças entre homens e mulheres foi objeto de estudo de muitos cientistas sociais no começo do século XX, que focavam suas análises basicamente nas diferenças biológicas entre os sexos. Atualmente, em um contexto mais amplo, busca-se também entender se há diferenças de gênero que acarretem consequências para o mundo do trabalho.

Um dos pontos de divergência no tratamento de gêneros refere-se ao fato de mulheres se concentram em setores diferentes. Quanto ao tipo de ocupação verifica-se que os homens predominam na produção de bens e serviços industriais e as mulheres predominam nos setores de serviços e comércio (CASA NOVA, 2012).

Outra questão debatida, atualmente, refere-se à presença feminina em profissões tidas como masculinas culturalmente. No tocante a esse fenômeno, houve alguns avanços, todavia, nem sempre o ingresso das mulheres em ambientes organizacionais “masculinos” vem acompanhado da possibilidade de ascensão delas aos cargos de alto escalão, esse fenômeno pode ser percebido nas forças armadas. Segundo Mathias (2005), na América latina, o ingresso de mulheres nas forças armadas ocorreu, em linhas gerais, ao longo dos anos 80, todavia, da mesma forma que na maioria dos países do mundo, elas não puderam assumir funções na frente de combate, concentrando-se em postos de apoio ou auxílio à tropa. Recentemente, em 2012, o Brasil promoveu a primeira mulher, Dalva Maria Carvalho Mendes, ao cargo de oficial General da Marinha.

Ainda no tocante as manifestações da segregação de gênero no mercado de trabalho, verifica-se a ocorrência da segregação hierárquica (ou vertical). Conhecido na literatura como teto de vidro (*glass ceiling*), este fenômeno caracteriza-se pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações.

Não obstante ainda existirem barreiras para a inserção da mulher em altos níveis hierárquicos, a diversidade de gênero vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões e busca-se entender se a participação feminina pode influenciar no desempenho organizacional e governança corporativa, pois alguns países adotam regras para estabelecer igualdade de oportunidades em organizações. Em alguns países como a Noruega e Suécia, por exemplo, a presença feminina nos conselhos e diretorias se tornou obrigatória para gerar mais igualdade de gênero nas instituições e espera-se que tais medidas possam reduzir os tetos de vidros que ainda impendem à participação da mulher em determinados seguimentos. (ADAMS e FERREIRA, 2009; COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2012; KLETTNER, CLARKE e BOERSMA, 2014).

Em decorrência da análise dos acontecimentos históricos, que demonstra a dificuldade de ascensão feminina em ocupações tidas como masculinas, cabe questionar: atualmente, a mulher tem se deparado com o fenômeno teto de vidro, dificultando assim o seu acesso aos níveis hierárquicos mais altos das organizações e a alguns setores da economia tidos culturalmente como masculinos?

Para responder ao questionamento proposto, a presente pesquisa avaliará se há distinção de oportunidades entre gêneros nos altos cargos das maiores organizações e se a variável ramo de atuação influencia na propensão a ascensão das profissionais do gênero feminino. Espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para ampliar o debate sobre a inserção e ascensão da mulher nas organizações.

Os dados analisados foram coletados a partir do levantamento realizado pela EXAME© nos 200 maiores grupos privados com atuação no país referente ao período de 2011 a 2012 e aplicados procedimentos de teste de hipóteses a fim de verificar se há diferenças significativas entre gêneros nos altos cargos e setores da economia. A hipótese nula adotada é de que há diferenças significativas do acesso das mulheres a cargos de alto escalão e concentração da força de trabalho feminina em setores de serviço e comércio.

O trabalho foi organizado em cinco seções. Na introdução, descreveu-se o objetivo da pesquisa. Na seção dois, levantou-se o referencial teórico sobre relações de gênero, teto de vidro e sobre pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema. Na terceira, foi tratada a metodologia, na quarta os achados e por último, foram feitas as considerações finais e sugestões para outras pesquisas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 RELAÇÕES DE GÊNERO**

O gênero é uma construção social baseada nas interpretações culturais que cada sociedade realiza em torno do que significa ser homem e do que significa ser mulher (STREY, 1998). Para SAFFIOTI (1987), na sociedade capitalista, os gêneros ocupam uma relação entre a subordinação e a dominação.

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 ideia de relação, uma vez que os sujeitos se produzem em relação e na relação.

Para 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. (OLIVEIRA, OLIVEIRA e DALFIOR, 2000).

### **2.2 PANORAMA DAS PESQUISAS SOBRE GÊNERO E CARREIRA**

Diferenças entre homens e mulheres foi objeto de estudo de muitos cientistas sociais no começo do século XX, que focavam suas análises basicamente nas diferenças biológicas entre os sexos. A partir dos anos 50, emergiu a teoria dos papéis sexuais, relacionando as

características e comportamentos de homens e mulheres aos seus papéis na sociedade norte-americana. Segundo Parsons e Bales (1956), a existência destes papéis pré-definidos e complementares garantia a estabilidade social. Ao homem cabia à esfera pública, o local de trabalho, a produção e a razão. A mulher estaria restrita à esfera privada, ao lar, ao consumo e à emoção (COSTA, 1994).

O conceito de gênero, derivado dos papéis sociais, foi fundamental como ponto de partida para o Movimento Feminista, que questionava a forma que o gênero era construído socialmente e, conseqüentemente, o papel secundário destinado às mulheres (GOMES, 2010).

Perrot (2007) explica que a emergência de uma presença e fala mais femininas em locais que lhes eram até proibidos, ou pouco familiares, é recente. Essa inovação deu-se a partir do século 19, quando as mulheres passaram a ocupar espaços, participar da vida pública de maneira mais evidente, disputar espaços de convívio e meios de subsistência no mundo do trabalho.

Mais recentemente, esta questão da tem sido amplamente discutida e difundida por organismos internacionais (BANCO MUNDIAL, 2006; NAÇÕES UNIDAS, 2007 e UNICEF, 2011). Esse movimento conhecido por *The Gender equality* refere-se à visão de que homens e mulheres devem receber igualdade de tratamento, e não devem ser discriminados em razão do gênero, a menos que haja um som biológico razão para tratamento diferenciado.

A questão da igualdade de gênero ainda encontra barreiras em alguns países. Por exemplo, a Declaração do Cairo sobre os Direitos Humanos no Islã declarou que as mulheres têm igual dignidade, mas não a igualdade de direitos, o que foi aceito por muitos países predominantemente muçulmanos. Na China, a preferência cultural por um filho homem resultou em um déficit de mulheres na população.

No Brasil, poucos estudos acadêmicos estão preocupados em analisar uma possível dificuldade de promoção para as mulheres. Alguns estudos abordam a diferença de salários de homens e de mulheres (CARVALHO, FIRPO e GONZAGA, 2006; GIUBERTI e MENEZES, 2005).

A necessidade de realizar pesquisas no Brasil que abordem essa temática é enfatizada por Costa e Sardenberg (1994):

Nesse tocante, vale lembrar que, se no plano internacional há tempo já não se questiona a relevância científica e social desses estudos, no Brasil esse reconhecimento e a conquista de um espaço específico para reflexões sobre a temática Mulher e seus desdobramentos são conquistas relativamente recentes e ainda não de todo consolidadas.

Embora ainda incipiente, existem algumas pesquisas no Brasil que já investigaram a presença feminina em profissões tipicamente masculinas. Barbalho (2008), por exemplo, estudou a participação feminina na carreira jurídica e verificou que no estado de São Paulo, as juízas e advogadas lidam com uma carreira estratificada, onde coexistem duas situações: mulheres menos valorizadas e mulheres com sucesso profissional.

Os resultados da pesquisa de Barreto (2008) apontaram que a mulheres ocupam posições mais subalternas e menos valorizadas quando os papeis típicos do gênero feminino, tais como filhos e família, aparecem ou predominam o profissionalismo, acarretando um reforço da barreira social e do telhado de vidro, nestes casos essas. Os casos de mulheres que

alcançam o destaque e prestígio profissional podem ser percebidos quando as profissionais investem no “apagamento do gênero” para que ele não imponha os limites à carreira e ao reconhecimento do mérito.

Gomes (2010) estudou o significado da beleza entre jovens executivas e o seu papel no mercado de trabalho e verificou que os estereótipos de gênero fazem parte da vida profissional e pessoal das jovens executivas, tornando a identidade feminina múltipla e gerando sobrecarga. Os resultados da pesquisa também apontaram que faltam mulheres-modelo que as jovens executivas admirem, seja devido à falta de mulheres em posições de destaque profissional ou à busca do sucesso em todos os papéis desempenhados.

Quanto às diferenças salariais entre gêneros, Madalozzo (2011) esclarece que o aumento significativo da participação feminina na força de trabalho não impediu que permanecessem as diferenças com relação aos salários e à igualdade de tratamento nas promoções com relação ao gênero. Sobre esse fenômeno, Rangis, Townsend e Mattis (1998) explicam que embora as organizações lutem para manter as melhores mulheres e mais brilhantes, a persistência do teto de vidro torna isso mais difícil.

Casa nova (2012) ao analisar a presença feminina na profissão contábil no Brasil conclui que a participação das mulheres ainda é pequena. Para a autora, fenômenos como *critical mass*, *role model*, *glass ceiling* ou *pipeline* decorrentes das diferenças de gênero podem ser modificados por meio da conscientização e da instituição de políticas de apoio.

### 2.3 TETO DE VIDRO

O conceito de teto de vidro (*glass ceiling*) foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos para descrever uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Tal 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.

A discussão sobre o efeito teto de vidro iniciou-se com Morrison, White, Velsor e The Center for Creative Leadership (1987) e incentivou a criação de uma comissão, criada em 1991, pela Secretaria do Trabalho nos Estados Unidos. Naquela ocasião, o governo americano buscava uma forma de regulamentar o mercado com o fim de reduzir barreiras que artificialmente impedissem as mulheres de aproveitarem oportunidades de carreira e de promoção da mesma forma que os homens. (MADALOZZO, 2011)

Pesquisas internacionais não chegaram a um consenso sobre a existência de uma barreira invisível para a promoção das mulheres. Jones e Makepeace (1996) utilizam dados de uma instituição financeira, entre os quais encontram indícios de que, para a promoção de mulheres, os critérios são mais rígidos e elevados do que para a promoção de homens. Blau e Devaro (2007) têm conclusão semelhante, sugerindo que a promoção é menos provável para as mulheres do que para os homens, mas apresentam resultados mostrando que a equiparação salarial em determinadas carreiras já ocorre. Já Powell e Butterfield (1994), utilizando dados de uma organização federal americana, mostram que não existe diferencial de promoção entre homens e mulheres para o nível hierárquico mais elevado dessa instituição.

Em termos de modelagem econômica, Bjerk (2008) mostra que a existência de teto de vidro não está somente relacionada à discriminação contra um gênero ou uma etnia, mas também à dificuldade de avaliação de habilidades. Quanto mais escassas as oportunidades de mostrar características benéficas ao novo cargo e quanto menor a crença com relação aos

sinais emitidos pelos indivíduos, maior a chance de existir uma barreira invisível para a promoção de determinados grupos demográficos (mulheres, por exemplo). Essa dificuldade, assim, não está unicamente conectada com um suposto preconceito.

Hultin (2003) exemplifica essa conclusão, ao mostrar que homens que optaram por profissões consideradas femininas, como trabalhar na área de recursos humanos ou como professor de ensino fundamental ou médio, por exemplo, têm maior probabilidade de promoção do que mulheres na mesma profissão. Pode-se dizer, portanto, que não é o tipo de profissão que as mulheres escolhem que causa uma demora na promoção, mas sim o fato de serem mulheres. Emitir um sinal mais favorável de permanência no emprego e a maior possibilidade de experiência anterior no cargo ou em empregos prévios aumenta a chance de promoção para indivíduos do sexo masculino, mesmo quando alocados em empregos pouco atrativos para seu gênero.

Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) investigaram o fenômeno do “teto de vidro” no Banco do Brasil e verificaram que ele 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 consequentemente 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.

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.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa buscou compreender se o fenômeno teto de vidro tem ocorrido nas organizações. O universo da pesquisa abrangeu as 200 melhores organizações listadas pela revista EXAME e a escolha da fonte de dados deu-se em razão da disponibilidade de informações.

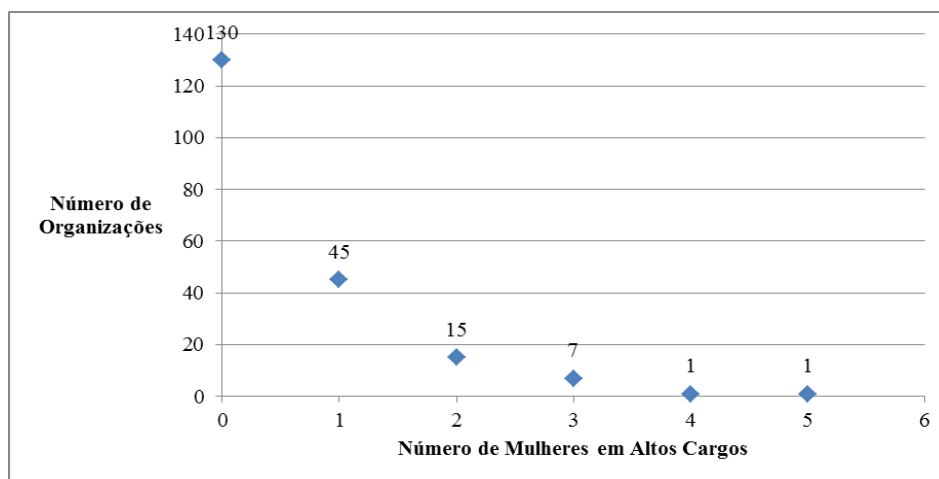
Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 65) este tipo de pesquisa se baseia em métodos estatísticos e abordagem quantitativa. As variáveis de pesquisa envolvem grupo empresarial, estado sede da organização, área de atividade principal, número de ocupantes de altos cargos e respectivos gêneros.

Para testar se os resultados são estatisticamente significativos procedeu-se análise estatística por meio do software SPSS (*Analyse/Correlate/Bivariate*) e aplicadas técnicas de distribuição de frequências, tabulações cruzadas e testes de associação. Segundo Malhotra (2012), as tabulações cruzadas “ajudam na melhor visão do fenômeno complexo do que uma análise multivariada” e o teste qui-quadrado ajuda a determinar se existe uma associação entre duas variáveis. Desse modo, buscou-se analisar a presença feminina nas 200 maiores organizações e verificar se há relação entre setor da economia e mulheres em alto escalão.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram analisadas as 200 melhores organizações atuantes no Brasil e verificou-se que do total de 1389 gestores, apenas 105 são do gênero feminino. Também foi possível perceber que 65% das organizações não possuem mulheres ocupando o topo da pirâmide. Dos 45% referentes, apenas 7,55% dos altos cargos são preenchidos por mulheres. Essa situação revela que a presença feminina no alto escalão ainda não é expressiva.

As organizações sem representantes feminina no alto escalão são as mais frequentes e correspondem a 130. Ademais, dentre as 200 empresas analisadas, 45 empresas contam com apenas uma mulher ocupando o topo da pirâmide, 15 empresas são representadas por duas mulheres, 7 empresas possuem 3 mulheres ocupando altos cargos e apenas 2 empresas possuem número superior a três mulheres no topo da pirâmide, sendo que uma delas possui 4 mulheres e a outra organização conta com 5 mulheres nos altos cargos, conforme ilustrado no gráfico 1:



**Figura 1: Número de mulheres em altos cargos nas organizações**

A empresa com maior número absoluto de mulheres (n=5) no alto escalão é a Dupont, cuja localização é em São Paulo e atividade econômica refere-se à indústria. A posição desta organização no ranking das melhores empresas em 2012 corresponde a 92, isto é, 14 posições acima do ranking de 2011.

Buscou-se entender se há associação entre a presença de mulheres em altos cargos e setores da economia. Para tal, adotou-se a hipótese nula de que há associação entre mulheres em altos cargos e setores da economia e a hipótese alternativa de que não há associação entre mulheres em altos cargos e setores da economia. Para proceder a análise, aplicou-se o teste qui-quadrado, cujos resultados estão dispostos no Quadro 1.

**Quadro 1 – Teste Qui-quadrado**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	89,424 <sup>a</sup>	28	,000
Likelihood Ratio	32,187	28	,267
N of Valid Cases	72		

a. 35 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Dos resultados analisados, verificou-se que Para um nível de confiança de 95%, o valor do qui-quadrado foi 89,424 com  $gl=3$ . Com esse valor de  $x^2$ , com grau de liberdade igual a 3, tem-se que o valor  $p = 0,00 < 0,05$ . Esses valores indicam que se deve rejeitar  $H_0$ , em favor de  $H_1$ , ou seja, não existe relação entre setores da economia e concentração de mulheres.

Os setores de Finanças e Serviços apresentaram as maiores diferenças entre valores observados e esperados, sendo que no setor de Finanças o número de mulheres foi inferior ao esperado e no de Serviços o número de mulheres foi superior ao esperado, conforme ilustrado na Tabela 1:

**Tabela 1 – Setores da economia por gênero**

Gênero		Setor				Total
		Comércio	Finanças	Indústria	Serviços	
Mulheres	Count	11	11	26	22	70
	Expected Count	9,3	14,8	27,3	18,5	70,0
	Difference	1,7	-3,8	-1,3	3,5	0
Homens	Count	183	298	543	364	1388
	Expected Count	184,7	294,2	541,7	367,5	1388,0
	Difference	-1,7	3,8	1,3	-3,5	0

Desse modo, foi possível verificar que as mulheres, se comparadas aos homens estão mais presentes nos setores de Comércio e Serviços, enquanto a concentração masculina é maior no setor de Finanças e Indústria. Esses resultados são compatíveis com a pesquisa de Casa Nova (2012) que analisou diferenças de gênero quanto ao tipo de ocupação e identificou que a presença masculina é predominante na produção de bens e serviços industriais e a participação feminina é maior nos setores de serviços e comércio.

A Tabela 2 revela que as empresas localizadas nos estados do Ceará (22%), Goiás (10%), Rio de Janeiro (11%), São Paulo (8%) e Paraná (8%) apresentam a maior percentual relativo de mulheres no alto escalão. Os estados de Minas Gerais (6%) e Rio Grande do Sul (3%) são representados por percentuais inferiores à média nacional, que equivale a 8%.

**Tabela 2 – Localização das organizações por gênero**

Estado	Mulheres n=	Homens n=	Total n=	Mulheres %
BA	1	42	43	2%
CE	4	14	18	22%
DF	2	47	49	4%
ES		8	8	0%
GO	2	19	21	10%
MA		2	2	0%
MG	7	101	108	6%
MT		13	13	0%
PR	6	70	76	8%
RJ	20	165	185	11%
RN		8	8	0%
RS	3	92	95	3%
SC		23	23	0%
SE		2	2	0%
SP	60	678	738	8%
Total	105	1284	1389	8%



## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo busca entender há distinção de oportunidades entre gêneros nos altos cargos das maiores organizações e se a variável ramo de atuação influencia na propensão a ascensão das profissionais do gênero feminino. Os resultados apontam que a presença feminina ainda é inexpressiva nas organizações, pois, apenas 7,55% dos altos cargos são preenchidos por mulheres.

Embora o teste estatístico qui-quadrado tenha revelado que não há associação entre setores da economia e a presença feminina em alto escalão, a análise de dados, utilizando a técnica de tabulação referencia cruzada demonstrou que as mulheres, se comparadas aos homens estão mais presentes nos setores de Comércio e Serviços, enquanto a concentração masculina é maior no setor de Finanças e Indústria.

Desse modo, futuros estudos possam analisar a inserção da mulher em series temporal e avaliar a percepção de mulheres ocupantes de altos cargos em organizações, bem como verificar se há relação entre a ascensão da mulher em organizações e o resultado das organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

- ADAMS, RB, FERREIRA, D. Mulheres na sala de reuniões e seu impacto sobre a governança e desempenho. *Journal of Financial Economics*, 2009.
- BANCO MUNDIAL. Igualdade de Gênero como Economia Inteligente: um Plano de Ação de Gênero do Banco Mundial Exercícios 2007-2010. Publicado em setembro de 2006.
- BARBALHO, Rennê M. A feminização das carreiras jurídicas e seus reflexos no profissionalismo. A feminização das carreiras jurídicas e seus reflexos no profissionalismo. Dissertação. 2008.
- BEUREN, Ilse Maria (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BJERK, D. Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. *Economic Journal*, 2008.
- BLAU, F., DEVARO, J. New evidence on gender differences in promotion rates: an empirical analysis of a sample of new hires. *Industrial Relations*, 2007.
- CARVALHO, S. S., FIRPO, S., GONZAGA, G. Os efeitos da licença maternidade sobre salários e emprego da mulher no Brasil. *Política e Planejamento Econômico*, 2006.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave Macmillan, v. 9, 1997.
- COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Cumprindo a promessa: Como mais mulheres nos conselhos corporativos faria América e americanos as empresas mais competitivas. Declaração do Comitê da Comissão de Desenvolvimento Econômico, Washington DC Política e Impacto. 2012
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Business Research Methods*, MacGraw-Hill International Edition, 2008.
- COSTA; SARDENBERG. Teoria e práxis feministas na academia. *Estudos Feministas*, v. 2, n. 2, sem/1994.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991
- GIUBERTI, A. C., MENEZES, N. A., Filho Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. *Economia Aplicada*, 2005.
- GOMES, Juliana Penha. *Beleza e carreira no Brasil: o significado da beleza para jovens executivas e seu papel no mercado de trabalho*. 2010.
- HAIR JUNIOR, J. F; BABI, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P.. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HULTIN, M. Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? *Work & Occupations*, 2003.
- JONES, D., MAKEPEACE, G. Equal worth, equal opportunities: pay and promotion in an internal Labour market. *The Economic Journal*, 1996.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais : um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- LOURO, G. L. *Nas Redes do Conceito de Gênero. Gênero e Saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996
- LUCA, Márcia Martins Mendes; SANTOS, Carlos Adriano; CHAGAS, Denise Maria Moreira; DOMINGOS, Sylvia Rejane Magalhães. *Participação Feminina na Produção Científica em Contabilidade Publicada nos Anais*

dos Eventos Enanpad, Congresso USP de Controladoria e Contabilidade e Congresso Anpcont. Revista de Contabilidade e Organizações, 2011.

MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, 2011.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisas de Marketing. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

MATHIAS, Suzeley Kalil. As mulheres chegam aos quartéis: gênero e forças armadas no cone sul. XXIII Simpósio Nacional de História. Londrina, 2005.

NAÇÕES UNIDAS. Relatório do Conselho Econômico e Social para 1997, setembro de 1997.

NOVA, Sílvia Pereira de Castro Casa. Impactos de Mestrados Especiais em Contabilidade na trajetória de seus egressos: um olhar especial para gênero. Revista Contabilidade e Controladoria-RC&C, 2012.

OLIVEIRA, Nelio; OLIVEIRA, Rita de Cássia M.; DALFIOR, Simone Da Ros. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. Encontro da ANPAD, XXIV, set, 2000.

PARSONS, T.; BALES, R.F. Family, socialization and interaction process. London: Routledge, 1956.

PERROT, Michelle. Minha história das mulheres. São Paulo – SP. Contexto, 2007.

POWELL, BUTTERFIELD, D. Investigation of the "glass ceiling" phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. Academy of Management Journal, 1994.

RAGINS, Belle Rose; TOWNSEND, Bickley; MATTIS, Mary. Diferença entre os sexos na suíte executiva: CEOs e executivos fêmeas informar sobre quebrar o teto de vidro. The Academy of Management Executive, 1998.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SAFFIOTTI, H. O poder do macho. São Paulo: Moderna, 1987

STREY, M. N. Gênero. In: JACQUES, M. G. C. et. al. Psicologia contemporânea. Petrópolis: Vozes, 1998

TONG, Rosemarie e WILLIAMS, Nancy. A ética feminista. The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Publicado pela primeira vez ter 12 de maio de 1998, a revisão substantiva 04 de maio de 2009.

UNICEF. Promover a Igualdade de Gênero: uma abordagem baseada em equidade à programação.