



diversidade

## Os obstáculos de gêneros e as estratégias das mulheres executivas para alcançar o alto escalão nas organizações

POR **ALEXANDRA DE OLIVEIRA MONTEIRO E PAULO RENATO DE SOUSA**

Vários aspectos relacionados à vida das mulheres mudaram, e muitas dessas mudanças foram decorrentes de movimentos feministas que permitiram a emancipação e o empoderamento da mulher, para que ela tivesse direito à educação, ao voto e ao trabalho fora de casa. O debate sobre como promover uma maior inserção das mulheres em posições de destaque dentro do mundo corporativo está em pauta, porém o processo é lento.

Quanto mais alto o nível hierárquico, menor a participação feminina. Em outros termos, isso significa que muitas empresas não estão obtendo os benefícios da diversidade real. Algumas podem estar mais preocupadas com as aparências, evitando uma equipe de liderança totalmente masculina, em vez de criar uma cultura inclusiva e genuinamente diversificada. O “viés inconsciente” de que mulheres não pertencem a posições do alto escalão nas organizações existe e é uma herança do estereótipo da figura feminina que a sociedade tem sustentado por décadas. O combate à desigualdade de gênero não deve se concentrar apenas em permitir e incentivar as executivas a chegarem ao topo, mas em garantir seu sustento e sua permanência nessas posições.

Considerando que as perspectivas de emprego, escolhas profissionais e carreiras resultam de uma socialização com viés de gênero, na qual os melhores empregos e oportunidades de carreira são naturalmente oferecidos aos homens, às mulheres são comumente oferecidas posições de status social inferior e, mesmo quando entram em espaços tradicionalmente masculinos, são percebidas como inferiores, promovidas temporariamente e suscetíveis a padrões de avaliação que favorecem aos homens. Pode-se perceber que a ascensão na carreira feminina é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualificação e competência da mulher.

O compromisso com a diversidade estimula melhores práticas de negócio. Isso se traduz tanto em uma saúde organizacional mais sólida quanto em resultados. As empresas que adotam a diversidade são mais colaborativas, inovadoras e rentáveis, possuem uma probabilidade significativamente maior de alcançar uma performance financeira superior à de seus pares que não o fazem. Por outro lado, alcançar posições consideradas topo da hierarquia não é fechado para as mulheres, porém se percebe diante das estatísticas que é restrito; é possível verificar o afunilamento hierárquico no corpo dos funcionários com a menor inclusão de mulheres à medida que aumentam as atribuições de comando nas organizações.

Com o objetivo de identificar o fenômeno da ascensão da mulher executiva, na perspectiva das executivas, foi realizado um estudo de caso com vinte e três executivas, que ocupam posições nos conselhos de administração, presidências, vice-presidência, diretorias e superintendências.

As executivas que participaram do estudo têm experiências de trabalho acima de 15 anos, todas ascenderam em suas carreiras, nenhuma delas entrou no mercado de trabalho na posição em que estão atualmente. A idade média das entrevistadas é de 46 anos, ou seja,

nessa amostra, havia mulheres entre 32 e 58 anos. Entre as executivas, 15 têm filhos e há apenas uma solteira na amostra, todas as outras 22 executivas são casadas ou foram casadas ou têm união estável de mais de 2 anos com seu parceiro (**Quadro 1**).

**QUADRO 1** | CARACTERÍSTICAS DAS EXECUTIVAS

Executivas	Posição na Organização	Idade	Localização	Segmento Atuação	Porte Empresa	Tempo de Experiência
R1	Conselheira	43	Belo Horizonte	Engenharia	Grande	>20 anos
R2	Diretora de Vendas	50	São Paulo	Telecomunicações	Grande	>20 anos
R3	Diretora Gente	48	São Paulo	Indústria e Varejo	Grande	>20 anos
R4	Superint. Suprimentos	39	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R5	Superint. Planej. Estratégico	38	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R6	CFO	47	Belo Horizonte	Mineração	Grande	>20 anos
R7	Presidente	55	Belo Horizonte	Varejo - Bens de Consumo	Médio	>20 anos
R8	Superint. Projetos	32	Belo Horizonte	Siderurgia	Grande	>15 anos
R9	Presidente	45	Nova York	Comunicação	Grande	>20 anos
R10	Presidente	51	Nova York	Varejo - Bens de Consumo	Grande	>20 anos
R11	Presidente	40	Belo Horizonte	Energia Elétrica	Médio	>20 anos
R12	Diretora	33	São Paulo	Bebidas	Grande	>15 anos
R13	Presidente	56	Betim	Mineração e Siderurgia	Médio	>20 anos
R14	Vice-Presidente	49	Nova Lima	Educação	Grande	>20 anos
R15	Superint. Jurídico e <i>Compliance</i>	40	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R16	Presidente	51	Belo Horizonte	Mineração e Siderurgia	Médio	>20 anos
R17	Presidente	58	Xangai	Logística	Médio	>20 anos
R18	Conselheira	49	Pará	Tecnologia	Grande	>20 anos
R19	Diretora	50	Betim	Automotivo	Grande	>20 anos
R20	Conselheira	48	Londres	Tecnologia	Grande	>20 anos
R21	Presidente	40	Belo Horizonte	Logística	Médio	>15 anos
R22	CFO	52	São Paulo	Telecomunicações	Grande	>20 anos
R23	Presidente	47	São Paulo	Tecnologia	Grande	>20 anos
Total tempo entrevistas						

Por meio dos relatos foi possível conhecer os fatores favoráveis e desfavoráveis que as executivas enfrentaram para alcançar posições no alto escalão das organizações. Esses fatores foram narrados nos discursos delas através dos preconceitos e barreiras enfrentados ao longo da trajetória profissional. Para elas, conquistar o alto escalão nas organizações significa transpor os obstáculos e superar a discriminação de gênero e os estereótipos existentes nas organizações.

## AS INFLUÊNCIAS E AS ESTRATÉGIAS DAS EXECUTIVAS PARA ASCENSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender e compreender o processo de ascensão da mulher executiva, é necessário identificar quais as influências enfrentadas pelas executivas para superar barreiras de gênero no ambiente empresarial.

As **influências pessoais** se referem aos desejos e escolhas que a executiva faz ao longo da sua trajetória profissional, como: motivação; conflito entre vida pessoal e vida profissional; maternidade e estabilidade no emprego; dupla jornada de trabalho e nível educacional. Colocam-se como relações pessoais as interações entre a executiva e sua esfera privada (marido e filhos), e como relações profissionais as interações existentes entre a executiva e sua esfera pública (superiores, subordinados, clientes, fornecedores, colegas de trabalho, dentre outros).

As **influências sociais** são os resultados do que a sociedade espera do papel da mulher ou como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade. A formação do estereótipo feminino se torna um pejorativo para a mulher executiva, à medida que une a figura feminina a traços socialmente construídos a partir das características de seu gênero, por exemplo, ser vista como um ser dócil, frágil e submisso, características completamente opostas às esperadas para indivíduos que detêm poder organizacional. A presença feminina é predominante, uma vez que as atividades desempenhadas estão associadas ao cuidar e ao servir e são socialmente compreendidas como vocação e extensão do trabalho realizado no âmbito familiar.

As **influências organizacionais** são os fatores implícitos ou explícitos derivados das organizações, que podem facilitar ou impedir a ascensão da mulher executiva. A discriminação pode ocorrer por estrutura organizacional, políticas, procedimentos administrativos, culturas que são dominadas pela visão de mundo masculinizada, que podem impedir a ascensão da mulher no ambiente corporativo. Esses fatores contribuem para formação de barreiras invisíveis, colocando a mulher em desvantagem competitiva em relação aos homens. Considerando que a maioria das lideranças é constituída por homens e são eles que definem os critérios à promoção e executam esse processo, é natural que privilegiem a promoção de outros homens por uma questão de identificação. Processos de avaliação e promoção subjetivos e complexos podem de forma velada prejudicar a ascensão das mulheres dentro das organizações. Pesquisas empíricas sobre a ascensão de mulheres executivas salientam que, para as mulheres ascenderem em suas organizações, independentemente da cultura ou do modelo da organização, elas necessitam de estratégias para romperem as barreiras que as afastam do nível mais alto da carreira gerencial.

Uma questão, então, é quais estratégias permitem que as mulheres cheguem ao topo de uma organização. Alguns estudos identificam estratégias de carreira que contribuem para a ascensão de mulheres executivas. O *networking* (rede de relacionamento) é uma estratégia comum, porque aumenta a visibilidade e as interações com a organização, o que permite maior poder e influência das executivas. O *mentoring* (mentoria) também transmite habilidades e conhecimentos, tanto pessoais quanto profissionais. O *feedback* é uma avaliação de desempenho que utiliza muitas informações, oriundas dos ambientes interno e externo de uma empresa; é um processo de intensa reflexão e aprendizado, repleto de *insights* e uma excelente oportunidade de crescimento profissional. *Competências Comunicativas x Machismo*, no âmbito da comunicação interpessoal, as mulheres enfrentam desafios extras por conta do gênero. Elas vivenciam situações de violência velada, ligadas a um machismo sutil por parte dos homens. São comportamentos e comentários machistas no trabalho que ofendem e buscam diminuir as mulheres, criando situações de desrespeito e discriminação. O *Desenvolvimento e Treinamento da mulher executiva* em uma organização têm sido considerados por diversos autores que estudam a carreira feminina como fatores relevantes na preparação da mulher para assumir cargos na alta hierarquia, porque é um processo que auxilia as executivas a adquirirem e aprimorarem sua eficiência em suas tarefas diárias, o que proporciona mudanças no pensamento, nas ações, nos conhecimentos e atitudes das executivas. No entanto, as empresas também devem incorporar práticas que tornem os modelos de carreira mais flexíveis para acomodar as necessidades díspares das mulheres. As políticas de inclusão de gênero, por exemplo, reduzem as barreiras que impedem as mulheres de alcançar cargos de liderança.

**POLÍTICAS E AÇÕES CORPORATIVAS PARA IGUALDADE DE GÊNERO** As empresas precisam dar um segundo passo e acrescentar novas ações que ajustem o modelo de carreira de acordo com as diferentes necessidades das mulheres. A responsabilidade social corporativa vem sendo cada vez mais valorizada pelos *stakeholders* (clientes, sociedade, fornecedores e funcionários). Nesse contexto, muitas empresas estão empenhadas em construir uma cultura organizacional que tenha a ética como base, com um investimento crescente em ações e políticas internas contra qualquer tipo de preconceito e discriminação para promoção da diversidade dentro das organizações. Além das pesquisas que comprovam que investir em equidade de gênero nas empresas traz resultado, o número crescente de empresas que vêm promovendo ações nesse sentido é outro forte indicativo de que essa postura realmente tem gerado retorno.

Uma pesquisa realizada pela Great Place to Work (GPTW, 2020) apresentou as melhores práticas e ações de empresas com políticas e ações que saíram do papel e estão em andamento a favor da mulher. As empresas participantes têm, no mínimo, 100 funcionários e, no mínimo, 15% de mulheres no quadro geral de funcionários e 15% de mulheres nos cargos de gestão. A pesquisa teve 575 empresas inscritas, representando 661.723 funcionários. Nessa edição da pesquisa, 70 empresas foram premiadas, sendo 35 de porte médio e 35 de porte grande. O gênero dos funcionários nas empresas premiadas foi composto de 52% mulheres e 48% homens. A pesquisa contempla a opção “outros gêneros”, contudo a representatividade foi menor que 1%. De acordo com a pesquisa, as melhores empresas para a mulher trabalhar têm maior representatividade do gênero feminino, sendo que o perfil dos presidentes nas empresas premiadas tem a idade média de 50 anos, e em 17% das 70 empresas premiadas, 12 delas têm mulheres no cargo de presidente. Ainda traz os números de destaque sobre a diversidade: 87% das empresas premiadas têm um responsável por combater a discriminação e promover a diversidade. E em 84% das premiadas, há uma política oficial de não discriminação relacionada à raça ou etnia.

No **Quadro 2**, pode-se observar uma análise baseada nas melhores práticas voltadas às mulheres adotadas pelas 70 empresas premiadas pela GPTW Mulher 2020.

**QUADRO 2 | MELHORES PRÁTICAS VOLTADAS PARA PARTICIPAÇÃO DA MULHER NAS ORGANIZAÇÕES PREMIADAS PELA GPTW 2020**

Combate à discriminação contra as mulheres	Políticas de contratação específicas para inclusão da mulher	Desenvolvimento da equidade de oportunidades
<p><b>Equilíbrio numérico de lideranças femininas.</b></p> <p><b>Igualdade salarial de homens e mulheres nas mesmas funções.</b></p> <p><b>Empoderamento e desenvolvimento pessoal das mulheres.</b></p> <p><b>Ampliação do conhecimento compartilhado entre homens e mulheres.</b></p> <p><b>Combate aos estereótipos.</b></p>	<p>Para acelerar a equidade entre homens e mulheres, são realizadas ações e movimentos dentro das organizações, por exemplo: Women's Leadership &amp; Inclusion (WLI), #CompetênciaNão-TemGênero, que têm permitido a confluência de uma série de ações para o desenvolvimento e o empoderamento das mulheres.</p> <p>Esforço para equidade de gênero na alta liderança, para eliminar barreiras e promover a equidade de oportunidades.</p>	<p>Capacitação das profissionais para assumir cargos de liderança.</p> <p>Aceleração do desenvolvimento de talentos emergentes com recursos de capacitação, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i>.</p> <p>Identificação e abordagem das principais barreiras para o crescimento das mulheres na organização.</p> <p>Licença-paternidade, examinar questões como maior disponibilidade para que os homens se envolvam com os filhos e mais flexibilidade nos horários de trabalho.</p>

FONTE: ADAPTADO DE GPTW MULHER (2020).

Um ponto crucial para ampliar as chances de ascensão na carreira da mulher é exatamente a escolha da empresa onde trabalhar. É importante optar por organizações que

valorizem e promovam a equidade de gênero, oferecendo oportunidades iguais de progresso profissional para homens e mulheres. Políticas de inclusão de gênero ajudam a reduzir as barreiras que dificultam a chegada de mulheres a cargos de liderança.

**CONCLUSÃO** As carreiras femininas não se desenvolvem de forma linear, mas a partir da coerência entre as dinâmicas femininas na condução de múltiplos aspectos de suas vidas pessoais e profissionais, com várias influências provenientes da cultura e da sociedade. Justapondo diversas tarefas e responsabilidades, as mulheres vivenciam dilemas, desafios e decisões que repercutem em suas carreiras.

De forma prática, a proposta deste artigo é levantar um debate sobre a criação de políticas corporativas e alternativas que reduzam as desigualdades de gênero em cargos de liderança, especialmente os de destaque na hierarquia, e servir de subsídio para o desenvolvimento de programas de capacitação que fomentem a ascensão de mulheres executivas nas organizações.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BETIOL, M.I.S.; TONELLI, M.J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 31 No. 4, pp. 17–33. doi: 10.1590/S0034-75901991000400003

BOOTH-BELL, D. (2018). Social capital as a new board diversity rationale for enhanced corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 18 No. 3, pp. 425–439, doi: 10.1108/CG-02-2017-0035

CHIES, P.V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Estudos Feministas*, Vol. 18 No. 2, pp. 510–528. doi: 10.1590/S0104-026X2010000200013

GPTW. (2020). *As melhores empresas para a mulher trabalhar: panorama da edição 2020*. Disponível em: available at: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-a-mulher-2020/>. Acesso em: 8 dezembro 2020.

RANTA, M.; Ylinen, M. (2023). Board gender diversity and workplace diversity: a machine learning approach". *Corporate Governance*. doi: 10.1108/CG-01-2022-0048

---

**ALEXANDRA MONTEIRO** é consultora de negócios na área de empreendedorismo feminino, atuando em pequenas e médias empresas, apoiando em estratégias orçamentárias, reformulação de processos internos e liderança. Mestre em Administração pela Fundação Dom Cabral.

---

**PAULO RENATO DE SOUSA** é professor da Fundação Dom Cabral na área de supply chain. Doutor em Administração pela PUCMinas. Coordenador no mestrado profissional da FDC na área de Gestão Contemporânea das Organizações. Pesquisador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura e do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo.