



RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE EQUIDADE DE GÊNERO, BARREIRAS E ASCENSÃO NA CARREIRA

RELATIONSHIP BETWEEN GENDER EQUITY POLICIES AND PRACTICES, BARRIERS AND CAREER ASCENSION

Recebido em 31.07.2023 Aprovado em 18.10.2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i4.59420>

Vera L. Caçado

vcacado@gmail.com

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração/Universidade FUMEC – Belo Horizonte/MG, Brasil.
<https://orcid.org/0000-0003-4874-0553>

Kenya Aparecida dos Santos Consceição

kenyapsi@yahoo.com.br

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração/Universidade FUMEC – Belo Horizonte/MG, Brasil
<https://orcid.org/0000-0002-9015-3451>

Wendel Alex Castro Silva

wendel.silva@fumec.br

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração/Universidade FUMEC – Belo Horizonte/MG, Brasil
<https://orcid.org/0000-0002-4974-8381>

Thiago Soares Nunes

adm.thiagosn@gmail.com

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração/Universidade FUMEC – Belo Horizonte/MG, Brasil
<https://orcid.org/0000-0002-1323-8160>

Resumo

Este artigo objetivou identificar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira das mulheres em uma empresa logística. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, tipo *survey*, exploratória e descritiva, com 311 respondentes. Os resultados demonstraram que quanto maior a percepção sobre a adequação de políticas e práticas, menor a percepção de barreiras sociais, organizacionais e individuais; e quanto maiores as barreiras sociais e organizacionais, menor a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. Portanto, investir em políticas e práticas de equidade de gênero pode contribuir para reduzir a discriminação de gênero nas organizações.

Palavras-chave: Equidade de gênero. Gênero. Barreiras. Teto de vidro. Carreira feminina.

Abstract

This article aimed to identify the relationship between gender equity policies and practices, barriers, and women career progress in a logistics company. We carried out a quantitative, exploratory, and descriptive survey research, with 311 respondents. The results showed that the higher the perception of the policies and practices adequacy, the lower the perception of social, organizational, and individual barriers; higher social and organizational barriers were associated with a lower perception of career progress. Therefore, investing in gender equity policies and practices can contribute to reducing gender discrimination in organizations.

Keywords: Gender equity. Gender; Barriers. Glass ceiling. Women's career.

Introdução

A falta de oportunidades para mulheres em altos cargos de gestão tem se destacado como um problema para as organizações. O mercado de trabalho, ao refletir essa discriminação, reproduz a hierarquia entre homens e mulheres na alocação da mão de obra. A discriminação e desigualdades profissionais entre homens e mulheres reproduzem a ordem de gênero e a divisão sexual do trabalho. Apesar dos avanços e da maior participação das mulheres no mercado de trabalho, não se observa uma diminuição das desigualdades profissionais entre homens e mulheres (Beltramini et al., 2022; Biroli, 2016; Hirata, 2015; Lemos et al., 2020, Pereira, 2020).

Essas desigualdades se manifestam na forma de preconceitos ou barreiras que dificultam ou impedem a ascensão na carreira de mulheres, principalmente a cargos de liderança. As barreiras são conhecidas como teto de vidro, entendido como uma barreira sutil, difícil de ser superada e que se apresenta como fator dificultador ou impeditivo para o desenvolvimento da carreira de mulheres (Beltramini et al., 2022; Bendl & Schmidt, 2010; Jackson & O’Callaghan, 2009; Kealey, 1999; Zeng, 2011). Tais barreiras ou estereótipos de gênero que se perpetuam dentro de culturas corporativas podem ser agrupados em três categorias relacionadas a fatores sociais, organizacionais e individuais (Dambrin & Lambert, 2012; Diehl et al., 2020; Diehl & Dzubinski, 2016).

Visando eliminar essas barreiras sistêmicas e, frente a pressão de movimentos sociais e da sociedade em geral (Roberson, 2019), líderes e gestores de recursos humanos de diversas organizações passaram a se preocupar com estratégias e criação de oportunidades, buscando o equilíbrio entre os gêneros (Beltramini et al., 2022, Sachs, 2008). Estabelecer políticas e práticas para equidade de gênero está relacionada à paridade de oportunidade entre homens e mulheres e ao equilíbrio entre diferentes cargos - divisão 50/50 entre homens e mulheres (Hekman et al., 2017; Sabharwal, 2014). Diversos estudos vêm divulgando políticas e práticas incorporadas às estratégias das organizações, com o engajamento da alta administração, de maneira a tornar esse equilíbrio elemento fundamental da estratégia organizacional (Beltramini et al., 2022; Cutright, 2016; Gillespie et al., 2018; Grant Thornton International, 2019).

Apesar de se identificar um aumento significativo de pesquisas sobre o tema carreira de mulheres (ou feminina), detectou-se lacuna em estudos que tratassem de políticas e práticas de recursos humanos voltadas para a equidade de gênero. Em pesquisa realizada na base de dados *Web of Science*, em junho de 2023, identificando as palavras-chave e booleanos em tópicos (Career AND (Gender OR female OR Woman)), obteve-se o retorno de 28.239 artigos. Ao restringir à categoria de *Business e Management*, houve redução para 2.106 artigos. Acrescentando às buscas (AND Human Resource), retornaram 358 artigos. Ao se adicionar “gender equity”, retornaram quatro artigos (Dencker, 2008; Hurst et al., 2016; Ray & Zarestky, 2022; Sharafizad et al., 2022), indicando, portanto, lacuna que merece ser explorada. O levantamento indicou ainda que a produção acadêmica sobre o tema é predominantemente qualitativa, como já tinha sido destacado por Ferreira et al. (2015). Escalas validadas no tema são raras, sendo, portanto, relevante a elaboração e validação da escala neste estudo.

Em termos de pesquisa no Brasil, Vilela et al. (2020), a partir de amostra de 365 empresas participantes da edição de 2017 das Melhores Empresas para Trabalhar, com aproximadamente 250.000 trabalhadores, constataram que 62,47% das empresas não possuíam políticas e práticas de equidade de gênero. Não foi observada associação entre práticas de RH e equidade de gênero nas empresas pesquisadas. Assim, pesquisar uma empresa que tenha políticas e práticas afirmativas, voltadas para gênero pode trazer luzes para se entender essa relação.

Nesse sentido, selecionou-se como unidade de análise desta pesquisa uma empresa de logística, aqui denominada Empresa Logística Alpha (nome fictício, usado para garantir o anonimato da empresa pesquisada). Essa escolha deveu-se ao fato de efetivamente existirem políticas e práticas explicitamente voltadas para a equidade de gênero nesta empresa, desde o ano de 2017. Outro aspecto considerado

refere-se ao setor ser predominantemente masculino, o que impõe fortes barreiras de entrada e de desenvolvimento de carreiras às mulheres (Fraga et al., 2019; Rodrigues, 2017; Tossato, 2009) Por esses motivos, considera-se a Empresa Alpha um *locus* privilegiado para a realização da pesquisa empírica.

A partir desse contexto, neste artigo, teve-se como objetivo identificar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira das mulheres em uma empresa logística. Para tal, foi realizada pesquisa quantitativa, exploratória, descritiva, do tipo *survey*, com a aplicação de questionário às 1.016 mulheres, obtendo-se o retorno de 311 questionários válidos. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva univariada e de modelagem de equação estrutural.

Este artigo traz contribuições de cunho acadêmico e teórico ao propor e testar um modelo que avalia a relação entre os três construtos - políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras de gênero nas organizações (teto de vidro) e ascensão de carreira de mulheres. Avança-se ainda ao validar escala para mensuração dos construtos. Em termos de contribuições práticas para as empresas e gestores e, principalmente para a empresa pesquisada, apresenta um modelo de análise da implementação das políticas e práticas de equidade de gênero. Por fim, o estudo apresenta uma contribuição social ao confirmar a efetividade das políticas e práticas de equidade de gênero nas organizações para a diminuição de barreiras e consequente possibilidade de ascensão na carreira para as mulheres.

Referencial teórico

Estudos sobre a participação de mulheres nas organizações e sobre equidade de gênero têm despertado atenção tanto no meio acadêmico quanto nas organizações. O papel da mulher no mercado de trabalho tem evoluído significativamente, impulsionado pelos movimentos feministas dos anos de 1960, bem como pelas transformações no mercado de trabalho, a partir da década de 1990 (Neves, 2008). Apesar de avanços e de maior participação no mercado de trabalho, permanecem as desigualdades e diferenças, que reproduzem a ordem de gênero e a divisão sexual do trabalho. Além disso, o aumento da participação e do emprego feminino no trabalho remunerado vem ainda acompanhado da precarização e de vulnerabilidade nas relações de trabalho (Beltramini et al., 2022; Hirata, 2015; Lemos et al., 2020).

Pesquisa do World Economic Forum (2022), sobre *Global Gender Gap Index*, que compara o estado atual e evolução da paridade de gênero em 146 países, revelou um aumento da participação das mulheres em cargos sênior e de liderança nos últimos cinco anos (2017-2022). Os resultados demonstraram que, no mundo, a média de participação das mulheres em cargos de liderança em indústrias é de 20%, na manufatura é de 19% e na infraestrutura é de apenas 16%. Segundo dados da International Labor Office (2019), a média global da diferença da presença de homens e mulheres no mercado de trabalho é de 26,5%; as mulheres ainda ganham apenas 83% do salário de um homem. Apesar de o avanço dos últimos 40 anos representar 19 pontos percentuais, neste ritmo seriam necessárias quase quatro décadas para igualar homens e mulheres nas questões salariais (Bureau of Labor Statistics, 2021). No Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2021) mostram que apenas 54,5% das mulheres estão presentes no mercado de trabalho formal, enquanto os homens correspondem a 73,7%. Em 2019, a média salarial das mulheres representou 77,7 % dos salários dos homens nas mesmas posições, ou seja, um pouco mais que $\frac{3}{4}$ dos salários pagos aos homens, diferença ainda mais forte nos cargos mais bem remunerados, como os de diretores e gerentes (IBGE, 2021).

Portanto, os dados demonstram que persistem as dificuldades para a mulher ascender na carreira. O fato de as mulheres estarem presentes nas organizações é apenas o primeiro passo já que, enquanto grupo minoritário, enfrentam diariamente barreiras, preconceitos e discriminação que dificultam a ascensão e permanência a cargos de gestão ou de maior complexidade (Lima et al., 2013; Mota-Santos et al., 2021). Em ambientes nos quais as mulheres são minoria, existe uma tendência a desacreditar no seu desempenho e na sua capacidade, em função da cultura machista da organização (Kaepfel et al., 2020).

A partir da análise da literatura sobre o tema, Pereira (2020) identificou oito vieses de gênero, de cunho inconsciente, que impactam a carreira das mulheres nas organizações. Esses vieses não têm natureza intencional, mas se tornam barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres nas empresas:

- a) viés da maternidade – mães são menos competentes e comprometidas com o trabalho;
- b) viés da afinidade – tendência a escolher pessoas com quem tenha mais vínculos;
- c) viés de comportamento – tendência a esperar determinado comportamento das mulheres;
- d) viés de desempenho – tendência a valorizar o trabalho masculino e menosprezar o feminino;
- e) viés da percepção – tendência a reforçar estereótipo ou suposições sobre membro ou grupo de pessoas, sem bases concretas;
- f) viés confirmatório: tendência a buscar confirmação sobre as crenças que se têm sobre um determinado grupo ou pessoa.

Nesse sentido, para muitas organizações, as mulheres parecem nunca estar prontas para assumir os desafios de alta gestão. Na medida em que, muitas vezes, não são consideradas para posições de destaque, elas se tornam, de certa forma, invisíveis para a organização (Kaepfel et al., 2020). Independentemente do nível hierárquico, seja em funções operacionais ou gerenciais, existem barreiras discriminatórias presentes nas empresas, que não são anunciadas ou claramente expressas, mas que instituem um entrave para a ascensão na carreira (Lyness & Grotto, 2018; Mendes, 2017).

Essas barreiras são conhecidas como o teto de vidro (*glass ceiling*), um tipo de obstáculo invisível que impede a ascensão das mulheres nas organizações (Cappellin, 2008; Cotter et al., 2001; Jackson & O’Callaghan, 2009). Esse fenômeno é resultado de uma sociedade machista e patriarcal, que se materializa em preconceitos e estereótipos imputados à mulher (Cotter et al., 2001; Oliveira, 2020; Santos et al., 2014). O teto de vidro é uma barreira sutil, difícil de ser superada, um fator dificultador ou impeditivo para o desenvolvimento da carreira das mulheres. Constitui-se como barreiras ou obstáculos que são persistentes e sustentados por uma série de práticas discriminatórias, de maneira consciente ou inconsciente, e que dificultam a progressão de carreira das mulheres, mesmo que qualificadas (Bendl & Schmidt, 2010; Jackson & O’Callaghan, 2009; Zeng, 2011)

Algumas das barreiras que dificultam ou limitam a inserção e impedem a ascensão das mulheres na hierarquia organizacional referem-se a: estereótipos de gênero; segregação sexual do trabalho; carência de mentoria ou de modelos a serem seguidos; exclusão das redes informais de relacionamento; apoio limitado da organização para que as mulheres equilibrem vida e trabalho (Hezlett & Gibson, 2007; Mota-Santos et al., 2021; Sabharwal, 2014). Pesquisa realizada por Cimirotic et al. (2017) confirma maternidade, tempo de trabalho e desequilíbrio entre vida profissional e pessoal como algumas das principais barreiras enfrentadas por executivas.

Tais barreiras podem se manifestar nas políticas e práticas de recursos das organizações. Bishu e Headley (2020) destacam que aspectos da cultura organizacional podem levar à discriminação de mulheres no local de trabalho. Já no processo seletivo podem surgir algumas barreiras em relação ao viés de gênero que pode se apresentar como um elemento de discriminação que impacta na contratação de mulheres (Espinosa & Gardezabal, 2020; Kleinberg & Raghavan, 2019). Dados estatísticos demonstram que os processos de seleção de homens e de mulheres são feitos de forma diferente (Gipson et al., 2017). Outra barreira refere-se às políticas de remuneração: Seggiaro (2017) ressalta que as mulheres recebem percentualmente cerca de 25% menos que os homens. Cembranel et al. (2020) destacam que o machismo é uma das grandes barreiras existentes para ascensão de mulheres, que gera impacto na diferença salarial existente entre homens e mulheres. Einarsdottir e Christiansen (2018) observam que mulheres em cargos de gerência, ao perceberem uma estrutura organizacional predominantemente masculina, revelam perder sua autoconfiança e suas expectativas em relação à ascensão profissional.

Essas diferentes barreiras que impactam a entrada e a ascensão de mulheres nas organizações são classificadas por Diehl et al. (2020), Diehl e Dzubinski (2016) e Lahti (2013) em três categorias, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Barreiras de gênero que impedem a ascensão das mulheres

Barreiras	Definição
Social	
Controle da voz das mulheres	Restrições sobre quando e como mulheres contribuem com a conversação.
Restrições culturais nas escolhas próprias das mulheres	Restrições sociais sobre as mulheres nas suas escolhas educacionais e de carreira.
Estereótipos de gênero	Relativamente fixos e generalizações simplistas sobre mulheres.
Inconsciência de gênero	Falta de conhecimento ou conscientização do papel que o gênero desempenha no ambiente de trabalho.
Percepções de liderança	Associação da liderança à masculinidade.
Escrutínio	Intensa ou hipercrítica avaliação da mulher.
Organizacional	
Desvalorização das práticas comuns	Falta de reconhecimento, apoio e respeito por atividades comuns em organizações.
Discriminação	Discriminação sutil ou aberta ou desestímulo devido ao gênero.
Exclusão de redes informais	Exclusão da mulher de eventos sociais não oficiais.
Penhasco de vidro	Colocação de uma mulher em um papel de alto risco com probabilidade de falha.
Falta de mentoria	Falta de uma relação significativa de mentoria.
Falta de patrocínio	Falta de um patrocinador que reconheça a capacidade de uma mulher e a recomende para uma posição de liderança.
Falta de suporte	Retenção ou remoção de recursos organizacionais necessários para a mulher realizar o trabalho.
Porteiro masculino	Controle de quais mulheres têm acesso a posições de liderança e dos limites de suas lideranças.
Cultura organizacional masculina	Cultura organizacional e normas predominantemente masculinas.
Ambivalência Organizacional	Palavras ou ações que mostram falta de confiança na liderança da mulher.
Efeito de abelha rainha	Mulheres no topo não ajudando outras mulheres ou ativamente impedindo sua promoção.
Desigualdade salarial	Mulheres sendo mal pagas.
Tokenismo	Estar em minoria (<15%) quanto ao gênero ou raça em um grupo de trabalho proporcionalmente enviesado.
Estrutura de dual carreira	Demandas institucionais formais e informais colocadas em ambos os cônjuges, mas apenas um é empregado pela organização.
Padrões desiguais	Exigir das mulheres altos padrões de desempenho diferentes dos padrões masculinos.
Assédio no ambiente de trabalho	Comportamentos repetidos que provocam, assustam, intimidam ou trazem desconforto para o destinatário.
Individual	
Restrições no estilo de comunicação	Restrições no estilo de comunicação usado para expressar liderança.
Inconsciência consciente	Escolha deliberada de não perceber ser afetado ou desafiar o papel que o gênero desempenha no ambiente de trabalho.
Personalização	Assumir responsabilidade pessoal pelo sistema ou problemas organizacionais.
Teto de vidro psicológico	Relutância em parecer assertiva; subvalorização das próprias habilidades.
Conflito trabalho-vida	Desafios de balancear responsabilidades profissionais com pessoais ou responsabilidades familiares.

Fonte: Diehl et al. (2020)

Os fatores sociais dizem respeito à influência do meio social e dos papéis esperados das mulheres; os fatores organizacionais estão relacionados à cultura organizacional; e fatores individuais estão ligados às percepções que as próprias mulheres têm sobre a suas competências. Estudo realizado por Osituyo (2018) identificou que o avanço na carreira de mulheres foi afetado pelas barreiras, observando-se relação positiva no que se refere à percepção do papel de gênero com o progresso da carreira das mulheres; e relação negativa entre o estereótipo de gênero e a progressão na carreira das mulheres.

Apesar de o número de mulheres em cargos de liderança ter aumentado ao longo dos anos, observa-se ainda a necessidade de fomentar a diversidade e a inclusão nas organizações (Eagly & Carli, 2007). Wille et al. (2018) identificaram que organizações com diversidade de gênero em equipes da alta administração são mais bem avaliadas em termos de desempenho no trabalho. Tais aspectos e, principalmente, as pressões da sociedade têm levado as empresas a incluírem políticas e práticas de gestão de recursos humanos voltadas para equidade de gênero em suas pautas estratégicas (Dickens, 1998; Hurst et al., 2016). A implementação de ações afirmativas de equidade de gênero visa reduzir o desequilíbrio de gênero, contribuindo para a superação dos efeitos gerados pela discriminação, ao oferecer oportunidades para que grupos minoritários e discriminados possam competir de forma igualitária (Alves & Galeão-Silva, 2004; Dencker, 2008). Ações afirmativas referem-se a um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais, atingidos por formas de exclusão social, que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às oportunidades (Alves & Galeão-Silva, 2004; Gillespie et al., 2018; Oliveras, 2011).

A equidade de gênero nas empresas não acontece de maneira orgânica (Dencker, 2008; Ray & Zarestky, 2022). Gillespie et al. (2018) destacam que para se alcançar equidade de gênero, as empresas devem ter metas claras que reflitam as estratégias do negócio, bem como definir os graus de progresso dentro de períodos específicos, além da meta de acompanhamento de sua efetividade. Investir nas práticas de equidade de gênero deve, portanto, ser uma decisão e um claro posicionamento por parte da empresa, sendo necessária uma atuação forte da área de Recursos Humanos na busca por ações afirmativas para se atingir a equidade de gênero (Gillespie et al., 2018).

Nesse sentido, argumenta-se que as políticas e práticas de equidade de gênero devam atuar para redução das barreiras sociais, organizacionais e individuais que impedem ou dificultam a ascensão de mulheres a cargos de maior complexidade nas organizações. Dessa forma, deliniam-se as seguintes hipóteses para este estudo:

H01: Políticas e práticas de equidade de gênero influenciam negativamente a percepção de barreiras sociais.

H02: Políticas e práticas de equidade de gênero influenciam negativamente a percepção de barreiras organizacionais.

H03: Políticas e práticas de equidade de gênero influenciam negativamente a percepção de barreiras individuais.

Argumenta-se ainda que a percepção de ascensão na carreira pelas mulheres está relacionada à forma como elas avaliam essas barreiras, bem como à avaliação das políticas e práticas de equidade de gênero. Dutra (2002) define carreira como uma sequência de estágios e transições que o indivíduo passa, que vai variar conforme as pressões que podem ser originadas do próprio indivíduo ou do ambiente no qual ele está. Carreira e o exercício da profissão estão ligados à vida pessoal e não são neutros com relação a gênero (Fraga et al., 2019). Passar por esses estágios é mais difícil e desafiador para as mulheres. A mulher que tem o objetivo de ascender na carreira precisa provar seu valor e superar várias barreiras e estereótipos (Kealey, 1999). Segundo Watts et al. (2015), estudos que avaliam as barreiras relacionadas à ascensão na carreira de mulheres destacam que barreiras externas, relacionadas ao meio ambiente, e as barreiras internas, de cunho psicológico dificultam ou impedem a ascensão de mulheres a cargos de maior responsabilidade nas organizações. Tais barreiras podem impactar a autoestima e confiança em relação às próprias competências pessoais, resultando em perdas de oportunidades para o crescimento na carreira.

Com o intuito de superar esses obstáculos e barreiras, as mulheres criam estratégias para aumentar sua chance de progredir na carreira. Pontes (2017) identificou cinco facilitadores para ascensão na carreira: competências pessoais, formação acadêmica sólida, disposição para assumir novos desafios, disposição

para fazer sacrifícios e desempenho diferenciado. Nesse sentido, as possibilidades de ascensão na carreira são caracterizadas como os possíveis facilitadores que contribuem para a chegada das mulheres a cargos de maior complexidade (Pontes, 2017). Argumenta-se, portanto, que quanto maior a percepção de barreiras, menor a percepção de possibilidade de ascensão na carreira; e que políticas e práticas de equidade influenciam a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. A partir de tais considerações, são propostas as seguintes hipóteses:

H04: Barreiras sociais influenciam negativamente a percepção de ascensão na carreira.

H05: Barreiras organizacionais influenciam negativamente a percepção de ascensão na carreira.

H06: Barreiras individuais influenciam negativamente a percepção de ascensão na carreira.

H07: Políticas e práticas influenciam positivamente a percepção de ascensão na carreira.

Como não foram encontrados estudos que pudessem fundamentar a relação dos construtos entre si e com a ascensão na carreira de mulheres, foi proposta uma pesquisa exploratória, conforme apresentado na próxima seção

Procedimentos metodológicos

Para atingir o objetivo de identificar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira das mulheres, foi realizado estudo do tipo *survey*, exploratório, quantitativo, descritivo (Collis & Hussey, 2021), na Empresa Logística Alpha.

Locus da pesquisa e amostra

A Alpha é uma empresa operacional do ramo logístico, atuante no Brasil, que possui aproximadamente 7.500 empregados, sendo 13% do seu efetivo mulheres. A Alpha tem um pacto formal com a ONU Mulheres Brasil, que estabelece que até 2025, 30% de seu quadro de liderança seja formado por mulheres (gerentes, gerentes gerais e diretoria). Nesse sentido, a empresa vem desenvolvendo políticas e práticas explicitamente voltadas para a equidade de gênero, desde o ano de 2017, sendo, portanto, um *locus* privilegiado para realização da pesquisa. A empresa autorizou formalmente a realização da pesquisa, desde que guardado o anonimato e o sigilo ético.

A amostra do estudo caracterizou-se como probabilística e aleatória simples (Collis & Hussey, 2021), uma vez que todas as 1.016 mulheres que trabalhavam na empresa receberam o questionário e puderam, se assim o desejassem, respondê-lo. Considerando a margem de confiança de 95% e um erro de 5%, a amostra mínima a ser considerada seria de 279 respondentes. A pesquisa atingiu um número de 311 questionários válidos, superando a amostra mínima.

Técnicas de coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio aplicação do questionário on-line, utilizando o *Google Forms*. O *link* para o acesso foi disponibilizado no e-mail corporativo das participantes. Antes de responder o questionário, elas foram informadas sobre a pesquisa e aquelas que voluntariamente quiseram participar assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O questionário foi estruturado em quatro seções. A primeira seção contemplou dados sociodemográficos, como idade, estado civil, filhos, formação, cargo, experiência e tempo em cargo de liderança. A segunda contou com nove questões sobre a adequação das políticas e práticas de equidade de gênero, elaboradas a partir de Gillespie et al. (2018) e Hezlett e Gibson (2007). A terceira seção, composta por 36 questões sobre barreiras, foi elaborada a partir de Lahti (2013), Diehl e Dzubinski (2016) e Diehl et al. (2020). Na quarta seção, foram apresentadas cinco questões sobre a possibilidade

de ascensão na carreira, elaboradas a partir de Kealey (1999) e Pontes (2017). As questões foram avaliadas em escala *Likert* de cinco pontos, sendo 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente.

Técnicas de análise de dados

Os dados do questionário foram tabulados em tabela Excel, para posterior tratamento e análise no *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) e SmartPLS. Inicialmente, procedeu-se à análise exploratória dos dados, para identificar *outliers*, que são observações inconsistentes ou que apresentam grande afastamento das restantes (Hair et al., 2009). Foram identificados 118 outliers, o que representa 0,5% da base de dados observada. Estudo minucioso desses dados levou à decisão de não os retirar, tendo em vista que os resultados não foram afetados com intensidade e, principalmente, por eles representarem pontos dentro das escalas estudadas, não gerando prejuízo para a análise.

Para a identificação das principais características sociodemográficas dos respondentes, foram utilizadas técnicas de análise descritiva, por meio de frequência absoluta e relativa. A percepção das respondentes para as perguntas do questionário foi analisada por meio da média de cada um dos itens avaliados para cada variável, bem como por seu respectivo intervalo com 95% de confiança (Collis & Hussey, 2021).

Para a construção do modelo que mensura os efeitos de políticas e práticas nas barreiras sociais, organizacionais e individuais e na possibilidade de ascensão na carreira foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais (AEE). Essa é uma técnica que possibilita a análise das múltiplas relações de dependência entre os construtos avaliados, bem como as relações entre as variáveis latentes e suas indicadoras (Hair et al., 2009). A estimação do modelo proposto, tanto para o modelo de mensuração como para o modelo estrutural, foi realizada por meio do método *Partial Least Squares* (PLS), por ser esse método mais robusto em termos de suposições, além de não requer normalidade multivariada, e em função do menor tamanho de amostra exigido (Hair et al., 2009). A significância das associações foi obtida por meio do método de reamostragem *Bootstrap* (Efron, 1992).

Para avaliar o modelo de mensuração, foram determinadas a validade discriminante (cargas fatoriais), a validade convergente (variância média extraída - AVE), e a confiabilidade das escalas de medidas (Confiabilidade Composta) (Tenenhaus et al., 2004). A variabilidade média extraída (AVE) foi utilizada para avaliar a adequação do modelo de mensuração, ou seja, a variabilidade dos construtos explicada pelas variáveis indicadoras. A proporção da variabilidade dos construtos propostos explicada pelo modelo foi obtida por meio do Coeficiente de Determinação (R^2), que é uma medida de adequação do modelo estrutural. A avaliação geral do modelo PLS foi realizada pelo índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit* - GoF) (Tenenhaus et al., 2004).

Para determinar se as associações encontradas foram estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim, consideraram-se como significativas relações cuja probabilidade de significância do teste p-valor seja menor ou igual a 0,05.

Apresentação e análise dos resultados

Perfil das respondentes

A média de idade das respondentes é de 33 anos, sendo 41,2% casadas e 43% têm filhos. Grande parte das respondentes (47,9%) têm curso de pós-graduação em nível de especialização; apenas 17,7% têm ensino médio, o que demonstra um alto nível de formação de 82,3% das participantes da pesquisa. Coerentemente com o grau de instrução, 45,3% ocupam cargo de analista, seguindo-se o cargo operacional (17,4%) e o de assistente (10,3%). Somente 10% das respondentes ocupam cargo de gestão (supervisora, gerente e gerente geral) e 83,9% disseram não ter experiência em cargo de liderança.

A percepção das mulheres da empresa Alpha

Os resultados da avaliação das políticas e práticas de equidade de gênero desenvolvidas pela empresa Alpha são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Políticas e práticas de equidade de gênero conhecidas pelas mulheres

Políticas e práticas	n	%	Políticas e práticas	n	%
Mentoria feminina	78	39%	Contratação de mulheres em todos os níveis	19	10%
Grupo de afinidades	56	28%	Prioridade no processo de avaliação de desempenho	11	6%
Licença-maternidade estendida	51	26%	Banco de vagas exclusivo para mulheres	9	5%
Auxílio creche/Auxílio babá	43	22%	Formação da liderança	8	4%
Meta de mulheres da ONU - Pacto Global	41	21%	Meta de seleção de mulheres para posições operacionais	6	3%
Meta de mulheres por diretoria	31	16%	Treinamento sobre vieses inconscientes	4	2%
Programa de aceleração feminina	30	15%	Obrigatoriedade de entrevista de desligamento	2	1%
Vagas afirmativas para mulheres	28	14%	Sala de amamentação	1	1%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

As respondentes destacaram mentoria feminina (39%) como uma das ações mais importantes para a formação das mulheres para cargos de liderança. O grupo de afinidades - grupo de compartilhamento sobre questões de gênero na empresa - foi a segunda prática mais percebida pelas mulheres, citado por 28%; já 26% das mulheres reconheceram a licença-maternidade estendida. Entre as políticas e práticas mais citadas pelas mulheres destacaram-se as relacionadas a benefícios, desenvolvimento, e metas e indicadores. As práticas menos reconhecidas pelas mulheres foram: formação da liderança (4%), meta de seleção de mulheres para posições operacionais (3%), obrigatoriedade de entrevista de desligamento para mulheres e sala de amamentação, com 1% respectivamente.

Os resultados de perguntas dicotômicas (sim/não) demonstraram que 61% das respondentes disseram que as políticas e práticas são eficazes e que aumentaram a participação das mulheres na empresa; 64% das entrevistadas indicaram conhecer alguma política e/ou prática de equidade de gênero; 35% têm uma mulher como liderança imediata; e 44% perceberam desigualdade de gênero nos processos seletivos internos da empresa.

Os resultados da avaliação das mulheres das políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras sociais, organizacionais e individuais e da possibilidade de ascensão na carreira são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Percepção das mulheres

Construtos	Média	IC 95%	
		Inf	Sup
Políticas e práticas de equidade de gênero	3,28	3,17	3,40
Barreiras sociais	3,06	2,92	3,21
Barreiras organizacionais	2,83	2,70	2,96
Barreiras Individuais	2,72	2,60	2,84
Possibilidade de ascensão na carreira	4,10	4,00	4,19

Fonte: dados da pesquisa.

As médias dos construtos Políticas e práticas de equidade de gênero, Barreiras sociais e Possibilidade de ascensão na carreira indicaram que as respondentes tenderam a concordar com as afirmativas. As médias dos construtos barreiras organizacionais e individuais indicaram tendência a discordância. Tem-se 95% de confiança que todos os intervalos de confiança contêm a média populacional.

Dentre as políticas e práticas de equidade de gênero relacionadas, observou-se que as respondentes tenderam a concordar que existem metas de contratação de mulheres (4,00); que a área de recrutamento tem práticas voltadas para contratação de mulheres (4,06); que a empresa tem compromisso público para contratação de mulheres na liderança (4,09); e que existem mulheres em cargo de supervisão

(4,08). Por outro lado, elas tenderam a discordar que homens e mulheres sejam tratados como iguais nas decisões da empresa (2,57); que conheçam o grupo de afinidade para mulheres (2,69); e que exista uma quantidade suficiente de mulheres em cargos gerenciais (1,80), questão que apresentou a menor média do questionário.

As principais barreiras sociais identificadas pelas participantes do estudo foram: interrupções de falas (3,91); dificuldade de obter suporte das ideias quando são as únicas mulheres na reunião (3,19); ter as ideias levadas a sério quando repetidas por um homem (3,53). Em relação às barreiras organizacionais, as mulheres perceberam que já foram inferiorizadas se comparadas com os homens (3,28), que há preferência da empresa por líderes homens (3,43); que ganham menos que os homens (3,26). Elas afirmaram sentir dificuldade para crescer na carreira na empresa (3,20) e mais dificuldade que os homens para assumir cargos de liderança (3,21). Em relação às barreiras individuais, destacaram-se: minimizar suas ações ao falar com outras pessoas (3,15); serem cautelosas para se autopromover no trabalho (3,82); em uma reunião, esperar ser reconhecidas antes de falar (3,17); e buscar defender os direitos das mulheres no trabalho (4,13), tendo sido uma das médias mais alta do questionário.

Em relação às possibilidades de ascensão na carreira, os resultados indicaram tendência de concordância com todos os itens: desenvolver competências pessoais (4,47) e ter uma formação acadêmica (4,08) facilitam a ascensão na carreira, bem como a disposição para assumir novos desafios (4,37), ter um desempenho diferenciado (4,27), sendo a questão com menor grau de concordância abrir mão da vida pessoal (3,30).

Relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e possibilidade de ascensão na carreira – modelo de mensuração e estrutural

Foi avaliada a qualidade do modelo de mensuração, a partir da relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os constructos estudados, indicando a magnitude dessa relação, bem como sua tendência e significância. Para construção do modelo de equações estruturais, seguiu-se o método Stepwise (Hair et al., 2009). Os resultados indicaram que, em todos os casos estudados, as cargas fatoriais obtidas para os itens utilizados para mensurar os construtos apresentaram valores mais elevados justamente nessa variável latente, mostrando boa representatividade da variável estudada. Avaliando a significância dos impactos das variáveis indicadoras e suas variáveis latentes, observou-se que o modelo final apresenta significância estatística para todos os itens, indicando que todas as variáveis influenciaram de forma significativa seu construto.

A Tabela 5 apresenta as medidas de qualidade do modelo de mensuração, a partir da validade convergente - variabilidade média extraída (AVE) e da confiabilidade das escalas de medidas (Confiabilidade Composta).

Tabela 5 - Medidas de qualidade do modelo de mensuração

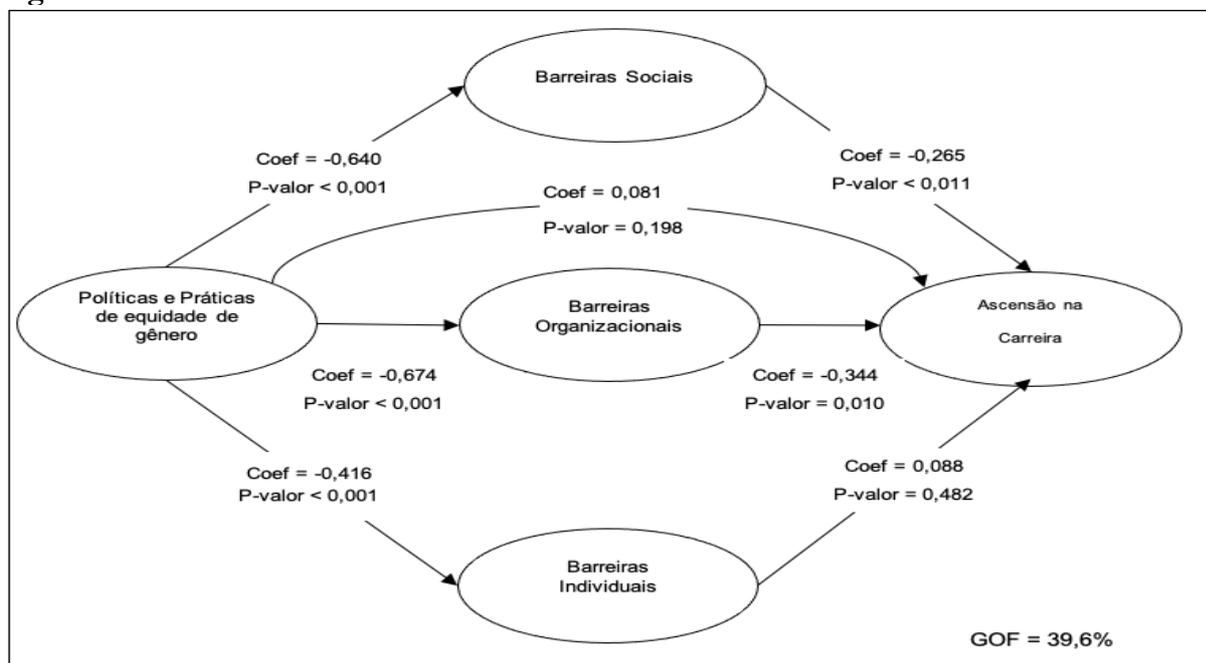
Construtos	AVE	Conf. Composta
Políticas e práticas de equidade de gênero	0,436	0,732
Barreiras sociais	0,602	0,840
Barreiras organizacionais	0,485	0,903
Barreiras individuais	0,401	0,813
Ascensão na carreira	0,619	0,829

Fonte: dados da pesquisa.

Observou-se em todos os construtos que a AVE é superior a 0,40, valor considerado adequado para estudos exploratórios. Os índices de confiabilidade composta são superiores a 0,60, evidenciando assim a adequação de todos os construtos. Portanto, tanto os construtos quanto suas dimensões podem ser consideradas confiáveis nesta pesquisa, de caráter exploratório.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo estrutural estimado, com os coeficientes e sua significância estimada por meio de simulações *bootstrap*, resumindo os resultados obtidos.

Figura 1 - Modelo estrutural



Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados indicaram que as políticas e práticas de equidade de gênero influenciaram de forma significativa e negativa as barreiras sociais (confirmada H01), organizacionais (confirmada H02) e individuais (confirmada H03), no sentido de que quanto maior a concordância com a adequação das políticas e práticas de equidade de gênero, menor a percepção de barreiras sociais, organizacionais e individuais. As barreiras sociais e organizacionais influenciaram de forma significativa e negativa a percepção de possibilidade de ascensão na carreira (confirmadas H04 e H05), no sentido de que quanto maior a percepção de barreiras sociais e organizacionais, menor a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. As políticas e práticas de RH e as barreiras individuais não influenciaram de forma significativa a possibilidade de ascensão na carreira ($p\text{-valor} > 0,05$) (não confirmadas H06 e H07).

O índice de adequação do modelo (Goodness of Fit, GoF) foi de 0,396, sendo interpretado como se fosse um coeficiente de determinação geral (R^2), que considera tanto a adequação do modelo de mensuração AVE como a do modelo estrutural. Assim, o modelo global é capaz de explicar 39,6% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural. O modelo apresentado, embora considerado como modelo inicial, foi capaz de responder de forma satisfatória aos objetivos da pesquisa, sendo, assim, validado.

Discussão dos resultados

A partir da análise das relações entre os construtos, pôde-se validar o modelo, tanto de mensuração como estrutural, cujo poder de explicação é de 39,6%. Esse valor é considerado satisfatório, tendo em vista a complexidade do problema estudado e a significância obtida para os coeficientes estudados, bem como por ser um estudo exploratório (Hair et al, 2009; Tenenhaus et al., 2004). Os resultados comprovam as hipóteses sobre a influência significativa e negativa das políticas e práticas de equidade de gênero sobre as barreiras sociais (H01), organizacionais (H02) e individuais (H03). Permitiram ainda confirmar a categorização das barreiras em sociais, organizacionais e individuais, conforme teorizado por Diehl et al. (2020), Diehl e Dzubinski (2016) e Lahti (2013). Validou-se o questionário proposto, uma vez que o modelo de mensuração apresenta significância estatística para todos os itens, indicando

que todas as variáveis influenciam de forma significativa seu construto (Hair et al, 2009; Tenenhaus et al., 2004). Foram ainda comprovadas as hipóteses H04 e H05, sobre a influencia negativa das barreiras sociais e organizacionais sobre percepção de ascensão na carreira; e refutadas as hipóteses H06 – influência negativa das barreiras individuais e H07 – influência positiva das políticas e práticas sobre a percepção de ascensão na carreira.

A empresa Alpha demonstra ter o tema políticas e práticas de equidade de gênero como uma das metas em seu planejamento estratégico, destacando-se o pacto formal com a ONU Mulheres Brasil, bem como a existência de ações afirmativas voltadas para inclusão das mulheres. A oferta de diferentes benefícios como o reembolso babá e creche, licença-maternidade estendida e sala de amamentação parecem contribuir para a conciliação das ações trabalho e família. Benefícios e maior flexibilidade durante o período de trabalho facilitam o equilíbrio entre o trabalho e a família (Yuile et al., 2012). Outras práticas confirmadas pelas respondentes foram os programas de desenvolvimento de liderança, aceleração feminina e programas de mentorias, consideradas como importantes para o desenvolvimento profissional das mulheres (Hezlett & Gibson, 2007; Santos et al., 2008).

Observa-se que as práticas menos reconhecidas (formação da liderança, meta de seleção de mulheres para posições operacionais, obrigatoriedade de entrevista de desligamento para mulheres e sala de amamentação) são aquelas vinculadas à própria área de gestão de pessoas, que vão desde o processo de recrutamento e seleção ao desligamento. As políticas e práticas de equidade de gênero, constituídas como um conjunto de boas práticas, têm a finalidade de garantir o acesso igualitário a oportunidades de seleção, treinamento, desenvolvimento e ascensão a posições estratégicas dentro das organizações (Kealey, 1999; Dickens, 1998). Mas para garantir esse acesso, não basta somente que essas práticas existam, é necessário divulgá-las para que possam efetivamente apoiar e incentivar a carreira das mulheres nas organizações.

Por um lado, confirma-se a importância da implementação de políticas e práticas de equidade de gênero, uma vez que elas atuam sobre o teto de vidro, diminuindo as barreiras que impedem a ascensão das mulheres nas empresas. Tal relação já vinha sendo discutida, em termos teóricos, em outros estudos (Diehl et al., 2020; Diehl & Dzubinski, 2016; Gillespie et al., 2018; Lahti, 2013), sendo confirmada empiricamente nesta pesquisa. Entretanto, apesar do avanço e da maior inserção das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança, ainda existem desigualdades entre homens e mulheres, que impedem a ascensão na carreira (Beltramini et al., 2022; Lemos et al., 2020; Biroli, 2016; Hirata, 2015). Mesmo que não indicado na pesquisa, pode-se inferir que o destaque à pauta da diversidade e de equidade de gênero responda à pressão de movimentos sociais e da sociedade em geral (Dickens, 1998; Hurst et al., 2016; Roberson, 2019), bem como possa se caracterizar como marketing empresarial, relacionado à sustentabilidade e responsabilidade social (Sachs, 2008), dado o destaque na Alpha à participação do programa ONU Mulheres.

Por outro lado, a Alpha posiciona-se seis pontos percentuais abaixo dos resultados mundiais para participação de mulheres em cargos de chefia (média de 16%), de acordo com os dados da pesquisa *Gender Gap Index* (World Economic Forum, 2022). Na Alpha, a maioria desse contingente de 10% de mulheres-líderes concentra-se nos cargos de supervisão, que constituem o primeiro nível na carreira gerencial. Ter mulheres na empresa é um ponto relevante - 13% do efetivo da empresa são mulheres -, mas é preciso que elas participem das tomadas de decisão, garantindo tratamento igualitário e acesso às oportunidades de ascensão na carreira (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Embora a Alpha apresente ações afirmativas importantes, as barreiras ainda estão presentes, constatando-se o teto de vidro nos diferentes níveis da hierarquia, com discriminações, tanto em funções operacionais quanto gerenciais. Confirma-se a existência dessas barreiras sutis que dificultam a ascensão de mulheres aos cargos de maior responsabilidade e de comando nas organizações (Andrade, 2010; Cappellin, 2008, Eagly & Carli, 2007, Mendes, 2017). Essas barreiras discriminatórias, ainda que

não anunciadas ou claramente expressas, constituem entrave para a ascensão na carreira (Lyness & Grotto, 2018; Mendes, 2017).

A avaliação das barreiras sociais pelas mulheres na Alpha indicou um posicionamento neutro das respondentes, o que talvez possa ser interpretado como resultado das políticas e práticas de equidade de gênero já implantadas pela Alpha. Entretanto, elas demonstram ter compreensão da existência das barreiras sociais que impedem o seu crescimento na carreira e que estão intimamente relacionadas ao preconceito e ao machismo estrutural (Diehl & Dzubinski, 2016; Diehl et al., 2020). Destaca-se a questão do controle da voz das mulheres, definindo espaços e estabelecendo restrições em relação a quando e como mulheres contribuem para a conversação e, conseqüentemente, para as decisões organizacionais, conforme destacado por Diehl e Dzubinski (2016) e Diehl et al. (2020). As próprias políticas e práticas de equidade social são predominantemente traçadas por homens, na medida não há mulheres nos cargos de direção na Alpha. Esse controle se manifesta por serem interrompidas por homens enquanto falam; pela dificuldade em ganhar suporte para suas ideias, quando são as únicas mulheres na reunião; por perceberem que suas ideias parecem ser levadas a sério somente quando um homem as repete; e por trabalharem em uma área com mais homens do que mulheres. Tais questões corroboram pesquisa de Cembranel et al. (2020) que indica que cargos que apresentam maiores possibilidades de ascensão na carreira ainda são ocupados predominantemente por homens. O machismo se mostra como uma grande barreira para a ascensão das mulheres, o que é reforçado pela diferença salarial, pelas barreiras à ambição profissional, pelos julgamentos à aparência e pelo desrespeito da equipe diante da líder mulher (Cembranel et al., 2020). Podem ainda ser observados os vieses de gênero que não têm natureza intencional, mas se tornam barreiras invisíveis e dificultam a ascensão das mulheres nas empresas (Pereira, 2020): vies de maternidade, afinidade, comportamento, desempenho, percepção e confirmatório. Nesse sentido, na medida em que as mulheres não são consideradas para posições de destaque, elas se tornam, de certa forma, invisíveis para a organização (Kaepfel et al., 2020).

Em relação às barreiras organizacionais, não foram identificadas ações que remetessem à redução de desigualdades salariais entre homens e mulheres, aspecto destacado na literatura como essencial para promover equidade de gênero (Hirata, 2015; Paiva, 2017). A discriminação salarial é caracterizada em função de as mulheres ganharem menos que os homens (Seggiaro, 2017), aspecto evidenciado na pesquisa IBGE (2021). No Brasil, em 2019, o salário das mulheres correspondeu a pouco mais de $\frac{3}{4}$ dos salários pagos aos homens, sendo diferença ainda maior para os cargos gerenciais e de alta direção. O machismo, como uma das barreiras para ascensão, gera impacto significativo na diferença salarial entre as mulheres e os homens (Cembranel et al., 2020). As mulheres da Alpha percebem que ganham menos que os homens que ocuparam a sua posição anteriormente, que não são tratadas de forma igualitária aos homens ou que haja um número suficiente de mulheres em cargos de chefia. Faltam modelos a serem seguidos, ou seja, apesar de existirem mulheres em cargos de liderança, esse número é insuficiente, não sendo capaz de incentivar outras mulheres a buscarem ascender na carreira (Hekman et al., 2017; Sabharwal, 2015). Nesse sentido, a presença feminina nos cargos de liderança precisa também ser acompanhado de poder para realizar decisões organizacionais (Diehl et al. 2020, Cimirotic et al., 2017; Dickens, 1998). Isso é reforçado pelo Pacto Global e a ONU Mulheres Brasil que apresentam 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, dentre os quais objetivo 5.5 versa sobre garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão (Pacto Global Rede Brasil, 2021). Tais aspectos podem ter tratados nas políticas e práticas de gestão de pessoas, ao se focar em aspectos discriminatórios da cultura organizacional (Bishu & Headley, 2020), bem como nos vieses de gênero tanto nos processos seletivos, quanto nas políticas de promoção (Espinosa & Gardeazabal, 2020; Kleinberg & Raghavan, 2019), de maneira a se evitar barreiras e discriminação de mulheres no local de trabalho.

Observa-se que as barreiras individuais que não influenciaram significativamente a percepção de ascensão de carreira, não se confirmando a hipótese H06. Observou-se, neste construto, o maior nível

de discordância das respondentes (média de 2,72). As respondentes discordam quanto ao fato de se sentirem incapazes ou de não se sentirem preparadas para exercer o cargo. Tais aspectos podem estar relacionados ao que Diehl et al. (2020) denominam de ‘inconsciência consciente’ (escolha deliberada de não se perceber afetada ou desafiada pelo papel que o gênero desempenha no ambiente de trabalho), ou ligados à ‘Personalização’ (quando as mulheres tomam para si a responsabilidade pelo sistema ou por problemas organizacionais). As respondentes indicaram que tendem a minimizar suas realizações ao falar para outras pessoas, a serem cautelosas ao se autopromover no trabalho e esperam ser reconhecidas antes de falar em reuniões, o que caracteriza o ‘Teto de vidro psicológico’, identificado como a relutância em parecer assertiva e/ou a subvalorização das próprias habilidades; caracteriza também a ‘Restrições no estilo de comunicação’ usado para expressar sua liderança (Diehl et al., 2020; Diehl & Dzubinski, 2016; Lahti, 2013). As respondentes ainda discordam que a vida pessoal impeça promoções no trabalho, o que, por um lado, tende a indicar equilíbrio vida-trabalho, talvez em função da oferta pela Alpha de diferentes benefícios e de maior flexibilidade durante o período de trabalho, conforme advogado por Yuile et al. (2012). Por outro, esse desequilíbrio pode ser encoberto ou negado, refletindo aspectos relacionados à ‘inconsciência consciente’ ou à ‘personalização’ (Diehl et al., 2020). Portanto, essa categoria merece uma investigação mais profunda, na medida em que houve maior nível de discordância com as questões (apesar de terem sido confirmadas no modelo de mensuração), que não se comprovou a relação com a possibilidade de ascensão na carreira, apesar de a teoria indicar tal relação.

No que se refere à possibilidade de ascensão de carreira na empresa Alpha, desenvolver competências pessoais como autoconfiança, assertividade e relacionamento pessoal, além da formação acadêmica, são fatores que facilitam a ascensão a cargos mais estratégico. Esses achados refletem o alto nível de formação das mulheres n Alpha – 82,3% possuem formação superior, sendo que 47,9% têm especialização e 6,8% têm mestrado, o que parece refletir a existência de viés de gênero (Espinosa & Gardeazabal, 2020; Kleinberg & Raghavan, 2019; Pereira, 2020). Investir em educação parece ampliar as chances de carreira para mulheres (Kealey, 1999; Pontes, 2017; Powell & Butterfield, 1994). Aspecto interessante para futuras pesquisas, bem como para própria empresa no sentido de detectar a existência de vieses de gênero (Espinosa & Gardeazabal, 2020; Kleinberg & Raghavan, 2019; Pereira, 2020), seria comparar esse resultado com a formação acadêmica dos homens.

Para crescer na carreira na Alpha, as mulheres devem estar dispostas a assumir novos desafios, a ter desempenho diferenciado que as credencie para novas posições e a abrir mãos da vida pessoal, o que, demonstra que o conflito trabalho/família está presente para as mulheres nesta empresa, apesar de encoberto (Sabharwal, 2014; Yuile et al., 2012). Quando as mulheres discordam que exista uma barreira que impeça a promoções no trabalho, mas afirmam que para crescer e conseguir promoções na empresa Alpha, elas precisam abrir mão da vida pessoal, reforça-se a hipótese em relação à ‘inconsciência consciente’ ou à ‘personalização’ (Diehl et al., 2020), bem como sobre a necessidade de se aprofundar nestes aspectos em estudos futuros. Destaca-se ainda que as mulheres que conhecem as políticas e práticas de equidade e que exercem cargo de líderes tendem a concordar mais com o fato de que, para crescerem na carreira, devam desenvolver competências pessoais de autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal, e ter desempenho diferenciado que as credencie para o próximo passo de carreira (Kealey, 1999; Pontes, 2017; Powell & Butterfield, 1994).

Pode-se concluir que essas barreiras enfrentadas pelas mulheres dificultam a sua progressão na carreira, principalmente frente aos “privilégios masculinos”, que, naturalizados, tendem a dominar o ambiente organizacional (Diehl et al., 2020; Diehl & Dzubinski, 2016; Lahti, 2013). Tais aspectos, confirmando Einarsdottir et al. (2018) e Watts et al. (2015), fazem com que mulheres tenham sua autoconfiança e expectativas em relação à ascensão profissional diminuídas, ao perceberem uma estrutura organizacional predominantemente masculina, o que pode ter sido agravado na Alpha, por ser uma empresa de logística, onde, historicamente, há predominância de homens em todos os setores. Investir em políticas e práticas de equidade de gênero pode reduzir a percepção de barreiras sociais,

organizacionais e individuais, sendo que as barreiras sociais e organizacionais impactam positivamente a percepção de ascensão na carreira. Entretanto, não existe relação significativa e direta entre políticas e práticas de equidade desenvolvidas pela empresa Alpha e a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. Esse resultado confirma estudo realizado por Vilela et al. (2020), que não evidenciou associação entre as práticas de RH e a percepção de equidade de gênero nas empresas pesquisadas, destacando-se que 62,47% dessas empresas não possuíam efetivamente práticas de equidade de gênero. Tal questão merece uma investigação mais aprofundada, na medida em que, teoricamente, políticas e práticas de equidade de gênero deveriam influenciar a possibilidade de ascensão na carreira.

Conclusão

O objetivo proposto neste estudo foi alcançado ao se demonstrar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e a ascensão na carreira das mulheres, na Empresa Logística Alpha. A partir de estudo tipo *survey*, quantitativo, exploratório e descritivo, um questionário elaborado com respaldo na teoria relevante sobre o tema foi aplicado às 1.1016 mulheres, trabalhadoras da Alpha, obtendo-se o retorno de 311 respondentes, com margem de confiança de 95% e erro amostral de 5%.

Os resultados do estudo demonstraram que políticas e práticas de equidade de gênero influenciam de forma significativa e negativa as barreiras sociais, organizacionais e individuais, uma vez que quanto maior a percepção de existência das políticas e práticas de equidade de gênero, menor a percepção de barreiras sociais, organizacionais e individuais. Pode-se concluir que as políticas e práticas de equidade de gênero contribuem para a redução das barreiras percebidas pelas mulheres.

As barreiras sociais e organizacionais impactam de forma positiva e significativa a possibilidade de ascensão na carreira, no sentido de que quanto maior a percepção de barreiras sociais e organizacionais, menor a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. As barreiras individuais não impactam de forma significativa a ascensão na carreira, o que suscita aprofundamento em novas pesquisas. Pode-se inferir que investir apenas em práticas individuais de empoderamento das mulheres não garante a elas lugar de fala ou presença em posições de poder, pois o fortalecimento individual, por si só, não se mostra capaz de fazê-las assumir cargos de maior complexidade. O ambiente organizacional deve ser propício, com efetiva redução dos preconceitos e vieses, principalmente entre os líderes, que são os tomadores de decisão da empresa. Não se observou também relação significativa e positiva entre as políticas e práticas de equidade desenvolvidas pela empresa Alpha e a percepção de possibilidade de ascensão na carreira, apesar de teoricamente ser postulada.

Os dados sugerem que para implementação de políticas e práticas de equidade de gênero, a empresa deve analisar as barreiras existentes para elaborar ações afirmativas que possam efetivamente contribuir para um ambiente organizacional propício para a entrada, permanência e ascensão das mulheres a cargos de liderança e de maior complexidade. A criação dessas políticas e práticas deve atender ao objetivo estratégico de reduzir o teto de vidro na organização.

Como limitações, observa-se que os resultados apresentados neste estudo podem ser generalizados somente para a população da empresa, não permitindo generalizações estatísticas para outras populações. Ainda como limitação, o estudo poderia ser complementado por meio de pesquisa qualitativa, que permitisse o aprofundamento na realidade da Alpha e conseqüentemente, melhor poder de explicação para os resultados encontrados.

Sugere-se a realização de futuros estudos, a partir da replicação desta pesquisa para diferentes amostras de trabalhadoras, visando generalização estatística, bem como a possibilidade de comparação dos resultados com outros grupos de mulheres trabalhadoras em diferentes setores e empresas no Brasil e no exterior. Sugere-se que novas pesquisas aprofundem no estudo da relação entre barreiras individuais e ascensão na carreira, uma vez que foi refutada neste estudo. Aspecto interessante para futuras pesquisas, bem como para própria empresa no sentido de detectar a existência de vieses de gênero seria

comparar resultado desta pesquisa com a formação acadêmica de homens, tanto na própria Alpha, como em outras empresas. Outra sugestão de pesquisa refere-se à relação entre as políticas e práticas de equidade de gênero e a ascensão na carreira de mulheres, uma vez que neste estudo essa relação não foi comprovada, apesar de ser teoricamente esperada. Sugere-se testar se as políticas e práticas de equidade de gênero não atuariam como mediadoras da relação entre barreiras e ascensão de carreira.

Em termos de contribuição prática para a empresa Alpha, este estudo propiciou um diagnóstico da percepção das mulheres sobre a efetividade das políticas e práticas de equidade de gênero já praticadas pela empresa, sobre as barreiras e a possibilidade de ascensão na carreira. Nesse sentido, pode contribuir para potencialização de ações afirmativas de gênero, bem como para a melhoria da comunicação e divulgação das ações já realizadas na busca por equidade de gênero. Em termos individuais, o estudo possibilitou às mulheres respondente refletirem e questionarem suas condições e o seu próprio ambiente laboral ao responder o instrumento. Ao “dar voz” às mulheres, possibilitou novas percepções e fortalecimento para redução das barreiras e para o aperfeiçoamento/construção das políticas e práticas de equidade de gênero.

Em termos de contribuição teórica, o estudo cumpriu a função de generalização teórica, a partir da confirmação do modelo de mensuração e estrutural. Tanto o questionário como o modelo proposto foram validados. Não foram encontrados estudos anteriores sobre a relação entre os construtos e, nesse sentido, avança-se no conhecimento científico, primeiramente ao se elaborar e validar um instrumento que permite a mensuração dos construtos; e segundo, ao apresentar e validar um modelo que propicia a análise da relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e possibilidades de ascensão na carreira das mulheres.

Referências

- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE*, 44(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Beltrami, L. de M., Cepellos, V. M., & Pereira, J. J. (2022). Young women, “glass ceiling”, and strategies to face crystal walls. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), e2021–0073. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608>
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’- Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 612–634. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x>
- Biroli, F. (2016). Divisão Sexual do Trabalho e Democracia. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 59(3), 719–754. <https://doi.org/10.1590/00115258201690>
- Bureau of Labor Statistics – BLS/US. (2021). *Highlights of women’s earnings in 2020*. <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-earnings/2020/home.htm>
- Cappellin, P. (2008). As desigualdades impertinentes: Telhado, parede ou céu de chumbo? *Revista Gênero*, 9(1), 89–126. <https://doi.org/10.22409/rg.v9i1.97>
- Cembranel, P., Cardoso, J., & Floriano, L. (2020). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista Ciências da Administração*, 22(57), 58–67. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>
- Cimirotic, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmuller, B., Gartner, B., & Hiebl, M. R. W. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40(2), 165-194. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233>
- Collis, J., & Hussey, R. (2021). *Business Research: A practical guide for students* (5th ed.). Red Globe Press.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/SOF.2001.0091>
- Cutright, C. (2016). An Overview of “Doing Gender” in Women’s Organizations Uma Visão Geral do

- “Fazer Gênero” em Organizações de Mulheres. *TPA - Teoria e Prática Em Administração*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2016v6i1-27532>
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.06.006>
- Dencker, J. C. (2008). Corporate restructuring and sex differences in managerial promotion. *American Sociological Review*, 73(3), 455–476. <https://doi.org/10.1177/000312240807300305>
- Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00157.x>
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Diehl, A. B., Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., & Wang, D. C. (2020). Measuring the invisible: Development and multi-industry validation of the Gender Bias Scale for Women Leaders. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 249–280. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21389>
- Dutra, J. S. (2002). A gestão de carreira. In M. T. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização*. Gente.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 147–162. <https://doi.org/10.4324/9780429494000-17/women-labyrinth-leadership-alice-eagly-linda-carli>
- Efron, B. (1992). Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife. In S. Kotz & N. L. Johnson (Eds.), *Breakthroughs in Statistics: Methodology and Distribution* (pp. 569–593). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4380-9_41
- Einarsdottir, U., & Christiansen, T. (2018). “It’s a Man Who Runs the Show”: How Women Middle-Managers Experience Their Professional Position, *Opportunities, and Barriers*. Sage Open, 8(1). <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244017753989>
- Espinosa, M. P., & Gardeazabal, J. (2020). The gender-bias effect of test scoring and framing: A concern for personnel selection and college admission. *The B. E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 20(3). <https://doi.org/10.1515/bejeap-2019-0316>
- Ferreira, J. B., Sadoyama, A. S. P., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A. T. de P. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 45–66. <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i3.11225>
- Fraga, A. M., Gemelli, C. E., & Rocha-de-Oliveira, S. (2019). Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(3), 158–178. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i3.27973>
- Gillespie, J. J., Dunsire, D., & Luce, C. B. (2018). Attaining Gender Parity: Diversity 5.0 and 10 Best Practices for Global Health Care Organizations. *Health Care Manager*, 37(3), 195–204. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000221>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Grant Thornton International. (2019). Women in Business - Construindo um plano de ação. <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2019/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Prentice Hall.
- Hekman, D. R., Johnson, S. K., Foo, M.-D., & Yang, W. (2017). Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders? *Academy of Management Journal*, 60(2), 771–797. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0538>
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384–411. <https://doi.org/10.1177/1523422307304102>

- Hirata, H. (2015). *Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa*. Análise - Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 7. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf
- Hurst, J., Leberman, S., & Edwards, M. (2016). Women managing women: Intersections between hierarchical relationships, career development and gender equity. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2015-0018>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. *Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica*, 38. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf
- International Labor Office (ILO). (2019). *The business case for change*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
- Jackson, J. F. L., & O'Callaghan, E. M. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Research in Higher Education*, 50, 460–482. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9128-9>
- Kaepfel, K., Grenier, R. S., & Björngard-Basayne, E. (2020). The F word: The role of women's friendships in navigating the gendered workplace of academia. *Human Resource Development Review*, 19(4), 362–383. <https://doi.org/10.1177/1534484320962256>
- Kealey, M. (1999). *Gender differences in predictors of career success: An examination of professionals in the high technology industry* [Doctoral dissertation, Master of Management Studies]. Carleton University. <https://repository.library.carleton.ca/concern/etds/9w032327w>
- Kleinberg, J., & Raghavan, M. (2019). *Selection problems in the presence of implicit bias*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Lahti, E. (2013). *Women and leadership: Factors that influence women's career success: Female leaders' reflections on their career development and leadership* [Bachelor's Thesis in International Business]. University of Applied Sciences. <https://core.ac.uk/reader/38096330>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2020). Women in home office during the covid-19 pandemic and the work-family conflict configurations. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388–399. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>
- Lima, G., Carvalho Neto, A. de, Lima, M. S., Barros, B. T., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65–80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058644>
- Lyness, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227–265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>
- Mendes, A. P. (2017). *Labirinto de cristal: Mulheres, carreira e maternidade uma conciliação possível?* [Dissertação de Mestrado em Psicologia Social]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/20561/2/Andréa%20Peres%20Mendes.pdf>
- Mota-Santos, C., Azevedo, A. P., & Lima-Souza, E. (2021). A Mulher em Tripla Jornada: Discussão Sobre a Divisão das Tarefas em Relação ao Companheiro. *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 103–121. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.34558.103-121>
- Oliveira, M. F. (2020). *Liderança na profissão contábil: A trajetória profissional das presidentas de conselhos regionais de contabilidade* [Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis]. Universidade Federal de Uberlândia. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29065>
- Oliveras, E. C. (2011). A balance between our personal and professional life in Spain: employees' right to a flexible workday. Indret: *Revista Para El Análisis Del Derecho*, 3, 14–32. <https://ssrn.com/abstract=1920680>
- Osituyo, O. O. (2018). Deliberate ceiling for career progress of female public service employees: A contemporary transformation trend in South Africa. *Journal of International Women's Studies*, 19(3), 172-186. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol19/iss3/13>

- Pacto Global. (2021). *Equidade é prioridade*. Pacto Global – Rede Brasil. <https://www.pactoglobal.org.br/pg/equidade-e-prioridade>
- Pontes, A. M. de. (2017). *Executivas brasileiras em organizações globais: Oportunidades e desafios para a liderança feminina* [Dissertação de Mestrado Profissional em Administração de Empresas]. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=30607@1>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68–86. <https://doi.org/10.2307/256770>
- Ray, S., & Zarestky, J. (2022). Gender in vocational education and training: an integrative review. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 876–893. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2019-0196>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & de Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração Em Diálogo*, 16(3), 56–75. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>
- Seggiaro, F. B. (2017). Mulheres no Mercado de Trabalho: Análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI. *Revista Metodista de Administração do Sul*, 2(2), 83–107. <https://doi.org/10.15602/2525-9040/remas.v2n2p83-107>
- Sharafizad, F., Brown, K., Jogulu, U., & Omari, M. (2022). Avoiding the burst pipeline post-COVID-19: drivers of female academic careers in Australia. *Personnel Review*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2021-0909>
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1(2), 739–742.
- Tossato, A. (2009). Mulheres no ascenso operário de 1978 a 1980. In A. D’AtriD. Assunção (Ed.), *Lutadoras: histórias de mulheres que fizeram história*. São Paulo: Edições Iskra.
- Vilela, N. G. S., Hanashiro, D. M. M., & Costa, L. D. S. (2020). (Des) igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. *Revista Alcance*, 27(3), 382–398. [https://doi.org/10.14210/alcance.v27n3\(Set/Dez\).p382-398](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n3(Set/Dez).p382-398)
- Watts, L. L., Frame, M. C., Moffett, R. G., Van Hein, J. L., & Hein, M. (2015). The relationship between gender, perceived career barriers, and occupational aspirations. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 10–22. <https://doi.org/10.1111/jasp.12271>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220–235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- World Economic Forum. (2022). *Global Gender Gap Report 2022*. <http://reports.weforum.org/globalgender-gap-report-2022>
- Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A., & Sawang, S. (2012). The role of life friendly policies on employees’ work-life balance. *Journal of Management & Organization*, 18(1), 53–63. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5172/jmo.2012.18.1.53>
- Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40(1), 312–325. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.06.012>