



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 4, art. 14, p. 261-280, jul./ago. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.4.14>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## A Cultura Organizacional e o Fenômeno Teto de Vidro

### The Organizational Culture and the Glass Ceiling Phenomenon

**Miguel Ângelo dos Reis e Arruda**

Mestre em Gestão Empresarial pela Faculdade Boa Viagem

E-mail: [mpge@unifbv.edu.br](mailto:mpge@unifbv.edu.br)

**Maria Auxiliadora Diniz de Sá**

Doutora em Psicologia do Trabalho e das Organizações pelo Université de Rouen

E-mail: [maria.sa@unifbv.edu.br](mailto:maria.sa@unifbv.edu.br)

---

**Endereço: Miguel Ângelo dos Reis e Arruda**

BANCO DO BRASIL, Universidade Corporativa Banco do Brasil - UniBB. Quadra SEPS, 702. Bloco C. Asa Sul 70330730 - Brasília, DF – Brasil.

**Endereço: Maria Auxiliadora Diniz de Sá**

Associação Educacional Boa Viagem, Mestrado Profissional em Gestão Empresarial. Rua Jean Émile Favre, 422. Imbiribeira. 51111020 - Recife, PE – Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 10/01/2019. Última versão recebida em 28/01/2019. Aprovado em 29/01/2019.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

Este trabalho discute a influência da cultura organizacional no fenômeno teto de vidro – dificuldade de ascensão das mulheres a cargos mais elevados de uma grande instituição financeira com unidades espalhadas por todo o Estado de Pernambuco. A pesquisa, qualitativa e exploratória, se utilizou dos seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas por pauta, análise de documentos e observações diretas não-participante. Os dados foram analisados utilizando-se análise de conteúdo. As respostas à entrevista foram confrontadas com os elementos/dimensões e níveis culturais presentes nos conceitos de cultura organizacional de Schein (2009) e Fleury (1989). Nos resultados, foi identificado que não há nenhum impedimento formal, dentro da empresa, à ascensão feminina aos cargos gerenciais, mas que tampouco a cultura organizacional responde de forma significativa pelo fenômeno.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional. Teto de Vidro. Mulheres. Gerentes.

## ABSTRACT

This paper discusses the influence of organizational culture on the glass ceiling phenomenon - women 's difficulty in ascending to the higher positions of a large financial institution with units scattered throughout the State of Pernambuco. The qualitative and exploratory research was carried out using the following data collection instruments: panel interviews, document analysis and non-participant direct observations. Data were analyzed using content analysis. The responses to the interview were confronted with the elements / dimensions and cultural levels present in the organizational culture concepts of Schein (2009) and Fleury (1989). In the results, it was identified that there is no formal impediment, within the company, to the feminine ascent to the managerial positions, but also that the organizational culture does not respond in a significant way by the phenomenon.

**Keywords:** Organizational Culture. Ceiling Glass. Women. Managers.

## 1 INTRODUÇÃO

É visível a importância que a mulher assumiu no contexto atual do mercado de trabalho, aumentando a ocupação de postos, ascendendo hierarquicamente nas mais diversas funções e assumido profissões tradicionalmente masculinas, além de assumir a direção de grandes empresas.

Que pesem os avanços incontestes, a representatividade das mulheres em cargos executivos ou de direção está longe de espelhar a proporcionalidade das suas presenças nas organizações. De acordo com o Instituto Ethos (2010), apenas 13,7% dos executivos das 500 maiores empresas do País são mulheres, sendo que elas representam 33,1% do quadro funcional das pesquisadas. Nas funções de supervisão e de gerentes elas também não estão proporcionalmente representadas (26,8% e 22,1% respectivamente).

Esse fenômeno é denominado teto de vidro (*glass ceiling*) por vários autores (CAVAZOTE *et al.*, 2009; STEIL, 1997; MADALOZZO, 2011).

Muitas ações estão sendo feitas pelas organizações e pelo Estado para reverter essa situação. O programa Pró-equidade de Gênero, por exemplo, foi lançado pelo governo federal, através da Secretaria das Políticas para as Mulheres (SPM) e pelo Plano Nacional para as Mulheres, em parceria com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para Mulheres (UNIFEM) e com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES, 2013).

A iniciativa tem como objetivo desenvolver novas concepções e procedimentos na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho. As empresas participantes concorrem, após o período de um ano, ao selo Pró-equidade de Gênero se atingirem os objetivos do Programa e as metas traçadas em seus Planos de Ação.

O Banco Beta, conglomerado financeiro nacional, é uma das empresas que mais tem sido certificada por esse Programa da SPM. O Banco recebeu o selo pró-equidade de Gênero em todas as edições de que participou. Além dessa iniciativa, o Banco possui várias ações de promoção e valorização da diversidade, tais como: tabela salarial única, independente de raça, gênero, idade etc.; inclusão de companheiros do mesmo sexo como dependente no cadastro e no plano de saúde da empresa; programa de inserção de pessoa com deficiência; inclusão no Código de Ética do repúdio a toda e qualquer forma de discriminação etc. (BANCO BETA, 2014). Entretanto, apesar de tudo isso, existe uma baixa representatividade das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados, notadamente, em funções gerenciais.

Em dezembro de 2013, o Beta possuía 112.216 funcionários, sendo 41,2% de mulheres. Entretanto, nas funções de primeiro gestor<sup>1</sup> apenas 10% são mulheres (BANCO BETA, 2014).

Percebe-se que, mesmo estando em uma Empresa certificada com o selo de Pró-equidade de Gênero (cuja inscrição no Programa pressupõe um plano de ação para gerir a diversidade), o acesso aos cargos mais altos ainda é difícil para as funcionárias do Banco Beta.

A pesquisa buscou identificar a existência ou não de relação entre o fato de as mulheres terem pouca representatividade no preenchimento dos cargos gerenciais (teto de vidro) e a cultura organizacional de um grande conglomerado financeiro, na percepção das gestoras localizadas no estado de Pernambuco.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gênero nas organizações

Um momento fundamental no avanço do feminino se deu na 2ª. Guerra Mundial. Tanto nos Estados Unidos como na França, Inglaterra, Alemanha e União Soviética, milhares de mulheres, em virtude da ausência masculina, invadiram o mundo do trabalho, principalmente nas indústrias e no serviço público (SILVEIRA, 2008). A autora afirma que essa presença no mercado de trabalho mudou o perfil da classe trabalhadora e desencadeou importantes mudanças de comportamento e de valores entre as mulheres. Esperava-se que, quando a guerra acabasse, as mulheres voltassem para “os seus papéis tradicionais de dona de casa”. Houve até campanha nesse sentido, de setores mais conservadores. Entretanto, a situação era irreversível: de um lado, os países precisavam de esforço de recuperação do atraso econômico – garantindo assim a existência das vagas; do outro lado, a maioria das mulheres entenderam que ser ‘dona de casa’ era apenas um dos seus papéis.

A inserção da mulher no mercado de trabalho de forma significativa e em todas as esferas da economia é, na opinião de Flexa (2007), a mudança mais significativa ocorrida na sociedade contemporânea. Esse fenômeno permitiu iniciar a ruptura da dicotomia entre os papéis público e privado atribuídos segundo o gênero. Essa ruptura produziu transformações

---

<sup>1</sup> Para o Banco Beta primeiro gestor é a pessoa responsável por uma unidade do banco que tenha contabilidade própria e registrada na Receita Federal como uma filial. Essa unidade pode tanto ser uma agência de negócio como um escritório de atividade meio, como a assessoria jurídica, a área de RH, de controles internos etc.

marcantes no modo como homens e mulheres passaram a construir suas identidades e a administrar suas relações de casamento e família. Ainda segundo a autora, ao romper com tal dicotomia, as mulheres desafiaram a metanarrativa patriarcal legitimadora de um dos pilares da hierarquia sexual na sociedade moderna. Colocou-se em xeque a concepção de uma natureza feminina cujo lugar social era exclusivamente o mundo privado.

A vinda da mulher para o mundo do trabalho não se faz sem conflitos. As vozes se levantam para falar da masculinização das mulheres que se incorporam ao trabalho além de movimento ostensivo para sua volta aos lares.

As barreiras enfrentadas pelas mulheres para participar do mundo do trabalho foram muito grandes, independentemente da classe social a que pertencessem. Menores salários, intimidação física, desqualificação intelectual, assédio sexual são alguns dos inúmeros obstáculos para participar de um ambiente definido – pelos homens – como “naturalmente masculino”. Esses obstáculos começavam no interior da família que hostilizava o trabalho feminino fora do lar (RAGO, 2013).

O preconceito e a discriminação vêm perdendo essa luta. A presença da mulher no trabalho ganha força, destaque e cresce consideravelmente nas sociedades contemporâneas.

A participação da mulher no mercado de trabalho nacional vem crescendo de forma significativa e constante desde a década de 1970. De acordo com a Fundação Carlos Chagas (2008), apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam em 1970. Em 2005 esse número cresceu para mais de 53% (IBGE, 2010). Que pese todo esse cenário favorável, a desigualdade de gênero nas organizações ainda é uma realidade no Brasil e no mundo. Em 2008 a OIT lançou uma campanha mundial para incentivar trabalho decente para a mulher, por considerar que a desigualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens nas organizações é um fenômeno predominante no mundo e que seu enfrentamento se tornou uma das principais bandeiras da Organização. A entidade afirma que “uma condição para que o crescimento econômico dos países se traduza em menos pobreza e maior bem-estar e justiça social é melhorar a situação relativa das mulheres” (OIT, 2008 e 2014).

Cavazotte *et al.* (2009) destacam três situações nas quais a desigualdade de gênero é bastante evidente no mercado de trabalho. A primeira é a diferença salarial (os homens recebem remuneração superior à das mulheres em ocupações idênticas). A segunda é a segregação ocupacional (as mulheres, em geral, ocupam postos de trabalho menos qualificados e mais mal remunerados do que os dos homens). E por último, objeto deste

trabalho, observa-se a dificuldade de ascensão profissional das mulheres, fenômeno para o qual foi cunhada a expressão teto de vidro<sup>2</sup> (*glass ceiling*).

## 2.2 Glass ceiling

O conceito de teto de vidro foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos, entendido como uma sutil, mas forte barreira que bloquearia a promoção de mulheres aos níveis superiores da hierarquia nas organizações, independentemente das suas qualificações e realizações profissionais (STEIL, 1997; CAVAZOTE *et al.*, 2009; MADALOZZO, 2011).

Essas barreiras viriam de encontro à propensão cada vez mais forte, das mulheres, a assumirem cargos de maior responsabilidade e de maior exigência técnica, apesar de ainda persistirem as diferenças salariais, a discriminação quanto ao estado civil e quanto à aparência física (OLIVEIRA *et al.*, 2000).

Henderson e Ferreira (2012) avaliam ser de grande valia para as organizações promover um ambiente de trabalho diversificado onde impere a meritocracia e não a sua origem social, gênero ou raça. Entretanto, essa promoção pressupõe o combate à cultura “masculina” que permeia as organizações e ainda continua sendo um obstáculo para a ascensão das mulheres.

Afinal, não é falta de interesse das mulheres ou limitação do gênero, são os obstáculos desiguais de ascensão que desestimulam o nível de ambição das mulheres. Como não estão dispostas a pagar um preço maior que os homens para galgar cargos mais altos, terminam se concentrando nos níveis médios da organização. As que chegam às primeiras posições na hierarquia passam a compactuar com o modelo masculino vigente, mas por outro lado tornam-se símbolos, modelos estereotipados para as demais (HENDERSON; FERREIRA, 2012).

Em sua pesquisa, Betiol (2000) contesta a tão propalada “falta de ambição feminina” para ascender na hierarquia das organizações. Pelo contrário, a grande maioria das entrevistadas (graduados/as em administração por uma universidade da cidade de São Paulo), declarou sua intenção inequívoca de progresso e sucesso. Não foi identificada diferença significativa entre homens e mulheres no quesito de importância da carreira. A pesquisa

---

<sup>2</sup> Este conceito é bem conhecido na área dos estudos de gênero e feministas. Entretanto, há divergências na literatura a respeito da origem do termo. As fontes citam com maior frequência a reportagem sobre a ascensão profissional das mulheres nas empresas, publicada em 1986 no Wall Street Journal.

contesta também a “neutralidade” organizacional, isto é, que não há predileção entre homens e mulheres, o que vale é a competência. Foram reconhecidas diferenças por ambos os sexos.

A discussão sobre o efeito teto de vidro incentivou a criação de uma comissão, criada em 1991, pela Secretaria do Trabalho nos Estados Unidos. A missão dessa comissão era de identificar uma forma de regulamentar o mercado de trabalho com o fim de reduzir barreiras enfrentadas pelas mulheres que as impedissem de aproveitarem oportunidades de carreira e de promoção da mesma forma que os homens. O tema é delicado, pois o poder público não tem ingerência nas promoções internas das organizações e os critérios para tal não são necessariamente públicos, representando uma barreira intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira.

Esse conceito contribui para o entendimento de duas importantes questões, de acordo com Lima (2013):

a) A transparência do vidro, uma vez que as barreiras que impedem a participação das mulheres em cargos e posições de poder não são formais ou legais. Daí a dificuldade de medir e de ações concretas para suplantar esses obstáculos;

b) A posição do teto, uma vez que o entrave está na ascensão das mulheres. A sua presença nas organizações já é um fato consumado, entretanto sua mobilidade vertical dentro das organizações só vai até um determinado ponto.

Correa (2010) encontrou, na pesquisa feita com gestores escolares, que os obstáculos que impedem as mulheres de ascender a níveis hierárquicos mais altos são os preconceitos e atitudes contra as mulheres dentro das organizações.

Por fim, uma das razões alegadas no passado para a baixa representatividade das mulheres em cargos de alto escalão era a pouca experiência das mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, de acordo com Madalozzo (2011) nem nos Estados Unidos onde a inserção feminina no mercado de trabalho tem mais de meio século, a situação foi eliminada.

### **2.3 Teto de vidro em empresas brasileiras**

Periodicamente, o Instituto Ethos realiza uma das mais importantes pesquisas sobre diversidade no País chamada de ‘Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas’.

Na edição de 2010, a pesquisa constatou um decréscimo da presença feminina na base e nos níveis intermediários da escala hierárquica. Entretanto, identificou um crescimento de 2,2 pontos, em relação com os dados levantados em 2007, na participação da mulher no topo

da pirâmide. Elas agora ocupam 13,7% do quadro executivo, um espaço historicamente inexpugnável para elas. Considerada a série histórica, a partir de 2001, são 7,7 pontos de avanço em relação a uma parcela inicial de 6% (INSTITUTO ETHOS, 2010). Apesar do avanço, o relatório afirma que “é grande a desigualdade entre homens e mulheres nas maiores empresas do país”.

Mantém-se, portanto, o afunilamento hierárquico, já constatado nos levantamentos anteriores, que exclui as mulheres na medida em que aumentam as atribuições de comando.

Outra maneira de olhar esse número (13,7% de participação da mulher no quadro executivo da empresa) é comparando-o com a presença feminina na sociedade brasileira: 51,3% do total da população, 43,9% da população economicamente ativa - PEA e 42,6% da ocupada (IBGE, 2010). Ou seja: além da desigualdade, há uma sub-representação das mulheres nas empresas da amostra.

A constatação ganha maior importância quando se leva em conta o nível de instrução dos dois sexos. As mulheres têm um número médio de anos de estudo (7,4) superior ao dos homens (7) e são maioria (54,8%) entre os brasileiros que atingiram pelo menos 11 anos de estudo. Elas detiveram, em 2007, a maior proporção de matrículas (54,9%) e a maior parcela (59,8%) de concluintes do ensino superior (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2008).

A prevalência no nível de instrução é confirmada pela distribuição da PEA por escolaridade: tinham, em 2008, ensino médio completo 29,3% das mulheres e 24,4% dos homens. Era maior também, nessa população, a proporção de mulheres com superior completo: 12,7% do contingente feminino e 7,8% do masculino (IBGE, 2010).

A maioria das empresas da amostra (63%) não tem, de acordo com informação dos departamentos de recursos humanos, nenhuma medida para incentivar a participação de mulheres em seus quadros (INSTITUTO ETHOS, 2010).

## 2.4 Cultura organizacional

A Administração, como uma ciência nova, busca nas suas irmãs mais maduras os seus axiomas e pressupostos. A teoria dos sistemas vem da Biologia; a motivação, a satisfação e o comprometimento são explicados pela Psicologia. A Cultura Organizacional tem sua origem na Antropologia que considera a cultura e a história como as causas das diferenças entre os povos, sendo que a natureza humana é caracterizada por componentes inatos e componentes aprendidos e transmitidos (FLEURY; SAMPAIO, 2001).

Provavelmente, esse foi um dos motivos que fizeram os teóricos da Administração se interessarem pelo o tema: quais comportamentos são inatos e quais podem ser aprendidos e transmitidos? Nasce, assim, conforme Mascarenhas (2004) o conceito de cultura enquanto instrumento de análise das organizações. Cultura, então, para os pesquisadores organizacionais, refere-se “ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização” (SCHEIN, 2009, p. 7).

Esse autor é dono de um dos trabalhos mais amplo, rico e ambicioso referente à análise cultural de organizações e é dele o mais abrangente conceito de cultura organizacional:

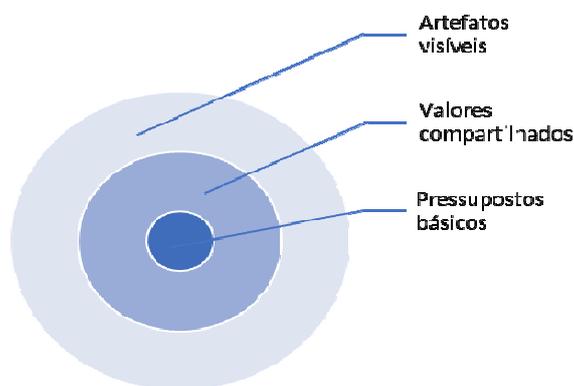
Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Fleury (1989, p. 6), partindo da concepção do Schein, incorporou, na sua concepção de cultura, a dimensão política inerente a tal fenômeno:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Schein (2009) concebe a cultura com um modelo dinâmico em que é apreendida, transmitida e mudada. Ele afirma que há três níveis de cultura em uma organização, conforme figura 1.

**Figura 1 – Níveis de apresentação da cultura organizacional**



Fonte: Fleury (2002).

a) os artefatos visíveis – leiaute da organização, uniformes, logotipo da empresa, distribuição espacial dos funcionários e das chefias, como as pessoas se comportam umas com as outras etc.

b) Valores declarados ou compartilhados – expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.

c) Pressupostos básicos – normalmente inconscientes, determinam como os membros do grupo percebem, pensam ou sentem. Englobam aqueles valores que levaram a comportamentos que resolveram algum problema.

Fica evidente, pelo esquema apresentado, que os estudos de cultura organizacional não podem se restringir à camada exterior da organização, isto é, aos artefatos visíveis. Duas empresas podem apresentar, de acordo ainda com Schein (2009), artefatos diferentes, entretanto, compartilhar dos mesmos valores e até mesmo dos pressupostos básicos.

Outra característica desse modelo é que há interação entre os níveis. Um valor compartilhado pode ser tornar um pressuposto básico e a explicação dos artefatos se encontra em camadas mais profundas. Por isso, conclui Fleury (2002), para se compreender a cultura de uma organização implica a discussão de seus pressupostos básicos, cuja explicação deles pelos seus membros pode ser insuficiente, pois alguns pressupostos podem residir no nível do inconsciente.

Para se conhecer a cultura de uma organização, Fleury e Sampaio (2001, p.291) afirmam que “é necessário sempre trabalhar com uma perspectiva histórica, observando o contexto em que a organização foi criada e o papel do fundador”.

Schein (2009) propõe um conjunto de dimensões da cultura que orientam o seu estudo e reflete os problemas finais que cada grupo enfrenta:

- Lidar com seu ambiente externo;
- Gerenciar sua integração interna;
- Natureza da realidade e da verdade;
- Natureza do tempo e do espaço;
- Natureza da atividade e dos relacionamentos humanos.

O autor sugere ainda outras categorias para o processo de investigação do universo de uma organização, tais como:

- O processo de socialização dos novos membros;

- Os incidentes críticos da história da organização e como ela respondeu;
- Crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura; e
- As pessoas da organização (por meio de observação e entrevistas).

Da somatória do que foi visto até aqui sobre cultura organizacional, é possível destacar, de acordo com Carvalho (2008) os seguintes aspectos:

I. A cultura da empresa reflete as escolhas e preferências desenvolvidas ao longo do tempo pelos seus líderes e que são compartilhadas por todos.

II. A cultura se forma, com o passar do tempo, a partir de como a empresa enfrenta os problemas, questionamentos e demandas. As decisões que geram resultados positivos para a empresa e seus membros são aprovadas e assimiladas. Os erros também moldam a cultura, pois os membros aprendem “o que não deve ser feito”.

III. As pressões externas (ambiente, contexto etc.) obrigam a empresa a desenvolver consensos sobre os objetivos a serem alcançados pela empresa; os meios que serão utilizados para isso (estrutura organizacional, divisão do trabalho etc.); critérios para recrutamento, avaliação de desempenho, carreira etc.

IV. Do ponto de vista interno, destacamos os seguintes tipos de problemas de integração:

- a. De comunicação: facilidade ou não de diálogo entre os membros;
- b. De consenso sobre os critérios de entrada e permanência no grupo. Esse é um dos aspectos mais importantes de uma cultura.
- c. De consenso sobre os critérios de distribuição de poder e status; Quão clara e objetiva a estrutura hierárquica da organização é apresentada? São esclarecidas as regras, de acordo com as quais os indivíduos podem adquirir, manter e/ou perder o *status* de poder na organização.
- d. De relacionamento pessoal entre os funcionários;
- e. De consenso sobre os critérios de recompensa e punições. Quais os comportamentos valorizados (heroicos) e os reprováveis? O que é recompensado (e com quê) e o que é punido (ou com ausência de recompensa ou com a exclusão do grupo)?;
- f. De consenso sobre a ideologia e “religião”.

V. A cultura oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Que pese a existência de discussão entre os autores se a cultura organizacional é ou não uma variável gerenciável, já é pacificada a visão de que a cultura é um fator de reconhecido impacto no funcionamento da organização como um todo.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Optou-se por uma pesquisa descritiva, pois além de identificar possíveis relações entre os construtos estudados, visa levantar opiniões e percepções de uma população (GIL, 2010). No caso em tela, buscou-se estabelecer relação entre o fenômeno *glass ceiling* e a cultura organizacional.

Optou-se, também, pelo delineamento do estudo de caso considerando o *lócus* da pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados estudados. Yin (2010, p.39) define assim estudo de caso:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Há uma aderência precisa da pesquisa com a definição acima. O *teto de vidro* é um fenômeno contemporâneo e não há limites evidentes entre ele e o contexto onde ele ocorre. Além disso, o estudo de caso permite um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira ampla e detalhada, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos (GIL, 2010).

Quanto à natureza dos dados, a opção foi por uma abordagem qualitativa, por ser aderente ao delineamento escolhido (estudo de caso), que é recomendado quando as questões “como” ou “por que” são propostas. Some-se a isso o fato de que a pesquisa qualitativa permite a utilização de múltiplos procedimentos de coletas de dados, o que comportará a triangulação dos dados, garantindo a profundidade do estudo.

Quanto às entrevistas, a escolha dos sujeitos recaiu nas administradoras da Instituição localizadas em Pernambuco, uma vez que já “romperam” o teto de vidro. A ideia é entender os obstáculos que enfrentaram e depois relacioná-los com aspectos da cultura vistos acima. Foram entrevistadas todas as gestoras do banco no Estado, totalizando 37 mulheres, conforme abaixo:

- a) O estado de Pernambuco, território delimitado da pesquisa, possuía, em 04 de agosto de 2014, 37 administradoras, sendo uma superintendente regional, 22 gerentes geral e 15 em funções consideradas segundo nível gerencial.
- b) Dessas, 23 (62,1%) estão localizadas na região metropolitana de Recife (RMR).

Os documentos analisados foram os normativos internos, site, comunicação institucional, material de treinamento, código de ética, editais de seleções internas, estatuto, código de governança corporativo, proposta política e pedagógica da universidade corporativa. Como se trata de um estudo de caso, a função dos documentos é corroborar e ampliar as evidências advindas de outras fontes (GODOY, 2010).

A opção foi por uma observação não participante sistemática. Aplica-se esse tipo de observação, explicam Marconi e Lakatos (2010), quando se busca responder a propósitos pré-estabelecidos (relação do *teto de vidro* com a cultura organizacional). Nessa modalidade de observação, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe, orientam as autoras.

Gil (2009) afirma que esse procedimento é essencial, pois é mediante a observação que o pesquisador entra em contato direto com o fenômeno que está sendo estudado. Na mesma linha, Yin (2010) declara que essa perspectiva é valiosa na produção de um retrato “preciso” do fenômeno do estudo de caso.

As entrevistas foram semiestruturadas ou guiadas, orientadas por um roteiro (pauta) previamente elaborado pelo pesquisador. A entrevista é uma das fontes, assevera Yin (2010), mais importantes de informação para o estudo de caso. A intenção é a obtenção de dados em profundidade acerca das barreiras enfrentadas pelas mulheres na sua ascensão profissional.

Na mesma linha, Gaskell (2012) assegura que a entrevista desempenha um papel vital numa pesquisa qualitativa, pois oferece a compreensão em maior profundidade das informações contextuais valiosas para ajudar a explicar achados específicos.

Na análise dos dados utilizamos um software de apoio a análise de dados qualitativos (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software – CAQDAS*) que contribuiu na organização dos dados. A análise se deu utilizando os passos sugeridos por Creswell (2010).

A análise qualitativa de conteúdo se apresenta como a melhor alternativa para este mister. Essa técnica é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material, desde produto de mídias até dados transcritos de entrevistas presenciais (FLICK, 2009).

A análise de conteúdo tem por finalidade descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. É um procedimento de análise aplicável a qualquer comunicação escrita, que, através de descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Artefatos visíveis

A Instituição estudada se apresenta, através do seu leiaute, moderna e formal. A modernidade fica por conta da ambiência das novas agências (ainda não implantadas em todas) e a alta tecnologia. A formalidade aparece no vestiário dos seus empregados, na organização espacial das mesas e na grande burocracia, típica de um banco.

Não se observa nada que possa afirmar que a mulher não tenha espaço dentro dessa empresa. Pelo contrário, a “visão de futuro” afixada nos ambientes internos e disponível na intranet e site, dá conta de que a empresa busca ser o melhor banco para se trabalhar e ser reconhecido pela sua responsabilidade socioambiental. Nos seus “valores”, formalmente constituídos e divulgados, afirma que a ascensão profissional é baseada no mérito.

Em nenhum documento institucional identificou-se qualquer óbice à carreira das mulheres. Em alguns deles encontram-se expressões que podem ser consideradas como incentivo. O primeiro item do código de ética da organização reza que o banco e seus funcionários reconhecem, aceitam e valorizam a diversidade do conjunto de pessoas que compõe a organização. Em outro documento denominado Carta de Princípios e Responsabilidade Socioambiental, aprovada pelo Conselho Diretor em 2003, o banco se compromete a repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.

A observação dos relacionamentos entre os empregados, também tido como um artefato visível por Schein (2009) corrobora com o que é pregado nos documentos. Não há nenhuma restrição de amizade ou amor, sendo comum o casamento entre os funcionários, inclusive de níveis hierárquicos diferentes.

O único artefato visível que apresenta a empresa como “masculina” está no vestiário. Mesmo não sendo adotado um padrão de vestimenta, valoriza-se, principalmente na capital do Estado, onde se concentra o maior número de cargos gerenciais, o paletó e a gravata para os homens e o *tailleur* ou o famoso terninho feminino.

### 4.2 Valores compartilhados

Quando questionadas sobre os motivos de ter muito mais homens que mulheres no exercício de cargos gerenciais, as gestoras afirmam que se trata de uma questão cultural

externa ao banco; ou responsabiliza as próprias mulheres por não se permitirem aceitar o desafio de ser gerentes; ou consideram natural a situação, uma vez que a mulher tem outros papéis (mãe e esposa) e que muitas vezes são inconciliáveis.

### Quadro 1 – Porque existem mais homens em funções gerenciais

AC5	“A percepção que eu tenho é que existe um passado que precisa ser recuperado por questão até de identidade”.
GA1	“Acho que se deve muito à questão da mobilidade. Eu acho que muito dos colegas homens, as esposas estão dispostas a acompanhá-los nessa jornada. E para as mulheres é muito mais difícil.”
GN6	“Porque é um fato que os homens têm mais disponibilidade para locomoção. A mulher normalmente, quando é um casal, quem é que não vai? É o homem. É muito difícil o homem deixar seu emprego ou pedir transferência por conta da mulher.”
GG8	“Justamente pela opção que as mulheres fazem de permanecer com a família, de trabalhar menos em prol do homem trabalhar mais pra que ela permaneça mais com a família...”
GN10	“Eu acho que assim, é cultural. É uma história do banco, até da própria cultura do Brasil”

Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se, nesse discurso, uma racionalização típica de valores compartilhados. A responsabilidade é externa à empresa, as razões subjacentes ao fenômeno permanecem escondidas no inconsciente, conforme afirma Schein (2009). O nível cultural das entrevistadas (todas têm pós-graduação) e a suas experiências (média de 15 anos de banco), permitiria respostas mais elaboradas, uma vez que é do seu conhecimento que a empresa está muito abaixo da média das 500 maiores empresas nacionais em relação à representatividade feminina nos cargos de direção (22% contra 10%). Portanto, a cultura nacional e os diversos papéis que a mulher desempenha não são motivos suficientes para explicar a situação do banco em questão, uma vez que também estão presentes nas demais empresas.

### 4.3 Pressupostos básicos

Tanto nas entrevistas como na observação sistemática, foi percebida uma cultura patriarcal e machista, que, mesmo que não dominante e com tendência a se dissipar, ainda molda a decisão de quem nomeia os gerentes. Esses traços aparecem em frases de algumas entrevistadas (que também detém alçada de nomeação) e em frases soltas observadas em reuniões ou em momentos de descontração (festas de comemoração de resultados, no cafezinho etc.).

### Quadro 2 – Traços de cultura patriarcal e machista

N3	“Eu acho que existe um certo <u>machismo</u> um pouco na nossa cultura. Hoje a mulher precisa tá muito mais bem preparada, acadêmica e <i>comportamentalmente</i> , muito mais bem preparada do que o homem pra conseguir a mesma função.”
G12	“Eu precisei demonstrar maior conhecimento do que os colegas que também pleiteavam os cargos que eu exercia, eu em algumas vezes eu precisei ser muito reservada pra que não houvesse nenhuma confusão entre o meu desempenho e as minhas intenções de fazer carreira dentro do banco”.
BS21	“Aquele agência está precisando é de um homem”.
BS13	“Tem mulher demais. Isso não dá certo”.
BS34	“Não se preocupe. Confio nela. Ela é igual a um homem”.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebem-se nesse discurso, valores mais arraigados, no nível do inconsciente, que podem ter tido origem no passado, quando essa empresa só possuía homens no seu quadro e que, portanto, os problemas enfrentados foram por eles resolvidos, moldando assim uma cultura machista.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela análise acima, percebe-se que, conforme nos alertava Schein (2009) os estudos de cultura organizacional não podem se restringir à camada exterior da organização, isto é, aos artefatos visíveis. Como um *iceberg*, a parte visível é insuficiente para explicar qualquer fenômeno organizacional.

A cultura da empresa, como vimos, reflete as escolhas e preferências que foram desenvolvidas pela liderança da empresa e que serão compartilhadas pelos demais membros. Assim, se considerar apenas os aspectos visíveis da empresa estudada – os artefatos – pode-se afirmar que o fenômeno *teto de vidro* não tem relação com a cultura organizacional na empresa pesquisada, uma vez que as escolhas e preferências da liderança da empresa, presentes no discurso institucional e confirmado nas entrevistas com as gestoras, são no sentido de valorização do feminino, inclusive com criação de instrumentos para se romper com essa estatística – o Programa Pró-equidade de Gênero.

Entretanto, em análise mais acurada dos discursos subjacentes das entrevistas e das observações feitas, percebe-se que as escolhas históricas da liderança foram no sentido de confirmar o patriarcalismo e o machismo dentro da organização. Registre-se que o banco

nunca teve uma presidente nem nenhuma vice-presidente. No momento em que se fechava esse artigo, (set. 2014) não possuía nenhuma mulher entre os seus mais de 40 diretores.

Afirma Carvalho (2008) que a cultura se molda, com o passar do tempo, a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a empresa tem enfrentado e que resultaram em respostas e soluções, que foram testadas, avaliadas e aprovadas ou reprovadas. São aprovadas e assimiladas quando as escolhas e decisões geram resultados positivos para a empresa e seus membros. Caso contrário, os membros aprendem “o que não deve ser feito”. Dessa afirmação podemos tirar duas conclusões em relação ao fenômeno estudado. Primeira: como a empresa ficou 160 anos praticamente sem a presença da mulher nos seus quadros e mesmo assim sobreviveu e cumpriu seus objetivos organizacionais, esse “resultado positivo” moldou a cultura da organização, isto é, a mulher não era prescindível. Mesmo quando a mulher passou a fazer parte da empresa, a partir de 1969 como vimos, essa cultura já estava tão consolidada que seria de se esperar que levasse certo tempo para se mudar.

Segunda: quarenta e cinco anos se passaram desde que a mulher começou a fazer parte da empresa, de forma definitiva, e mesmo já representando hoje 41,2% do seu quadro, ainda está muito aquém na proporção nos cargos gerenciais. Nesse aspecto, vários depoimentos das entrevistadas confirmam esse traço cultural do banco (“cultura machista”, “o banco é muito masculino”, “as mulheres precisam ser duas vezes mais competentes para serem reconhecidas” etc.). Que pese esse traço não ter sido confirmado na análise documental ele apareceu nas observações.

Considerando, portanto, as escolhas metodológicas e a percepção dos sujeitos entrevistados, encontramos traços na cultura organizacional da empresa em questão que ajudam a entender as barreiras invisíveis com as quais mulheres se deparam para ascender hierarquicamente.

## REFERÊNCIAS

BANCO BETA. **Internet Corporativa**. Brasília, Banco Beta, 2014.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: XXIV ENCONTRO ANPAD, Santa Catarina, 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

CARVALHO, S. G. Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: HANASHIRO, Darci M. M, TEIXEIRA, Maria L. M. ZACCARELLI, Laura M. (Org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CAVAZOTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**. São Paulo, v.45, n.1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010.

CORREA, V. S. A. **Gestão Escolar e Gênero**: o fenômeno do teto de vidro na educação brasileira. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

FLEURY, M. T. L; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 24, n.1, jan/mar. 1989.

FLEXA, M. M. L. A inserção da mulher no mercado de trabalho: um retrato da desigualdade na Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Banco de Dados sobre o Trabalho das Mulheres**. [www.fcc.org.br/bdmulheres/](http://www.fcc.org.br/bdmulheres/). 2008.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). 2. ed. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

HENDERSON, P. A; FERREIRA, M. A. A. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. XXXVI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores do Brasil e suas Ações Afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

LIMA, B. S. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na física. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 21(3): 496, set-dez. 2013.

MADALOZZO, R. 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, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

MASCARENHAS, A. O. Existe uma maneira brasileira de administrar? Uma discussão sobre a utilização do conceito de cultura na Administração e Antropologia. **Revista Científica do IMAPES**, P. 35-40, abr. 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n.37, p. 7-32. Porto Alegre, 1999.

OLIVEIRA, N; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco Beta. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD, Florianópolis, 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **OIT apresenta campanha “A igualdade de gênero no coração do trabalho decente”**, 05 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/oit-apresenta-campanha-%E2%80%9Cigualdade-de-g%C3%AAnero-no-cora%C3%A7%C3%A3o-do-trabalho-decente%E2%80%9D>>. Acesso em: 1 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Igualdade de gênero e raça, erradicação da pobreza e geração de emprego**. 2014. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/genero-e-raca>>. Acesso em 1 jun. 2014.

RAGO, Magareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary Del (Org.). **História das Mulheres no Brasil**. p. 578-606, 10.ed. São Paulo: Contexto, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Programa Pró-equidade de Gênero e Raça**. 4.ed. Disponível em: [www.spm.gov.br/subsecretaria-de-articulacao-institucional-e-acoes-tematicas/pro-equidade](http://www.spm.gov.br/subsecretaria-de-articulacao-institucional-e-acoes-tematicas/pro-equidade) . Acesso em: 25 mar. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed, 2008.

SILVA, P. R; SACHUK, M. I. Novas perspectivas da gestão da carreira e suas transformações no mundo contemporâneo do trabalho. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 9, n.1, p. 27-36, jan./jun. 2012.

SILVEIRA, R. M. G. Diversidade de gênero – mulheres. In: ZENAIDE, Maria de Nazaré Tavares *et al.* (orgs.). **Direitos Humanos: capacitação de educadores**. p. 43-58. João Pessoa: Editora Universitária, UFPB, 2008.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3. São Paulo: USP, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

ARRUDA, M. A. R; SÁ, M. A. D. A Cultura Organizacional e o Fenômeno Teto de Vidro. **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n. 4, art. 14, p. 261-280, jul./ago. 2019.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>M. A. R. Arruda</b>	<b>M. A. D. Sá</b>
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X