



## **Estratégias de ocupação e resistência de mulheres em conselhos de administração: Enfrentando um segundo nível do teto de vidro**

***Strategies for occupation and resistance of women on boards of directors: Facing a second level of the glass ceiling***

***Estrategias de ocupación y resistencia de mujeres en consejos de administración: Enfrentando un segundo nivel del techo de vidrio***

doi 10.5020/2318-0722.2024.30.e14733

**Michele Menezes Pinheiro**  

Mestre em Administração de Empresas pela PUC Minas, onde pesquisou sobre carreiras femininas. Profissional com sólida experiência nas áreas de comunicação e recursos humanos. Liderou projetos em diversas disciplinas como: assessoria de imprensa, relacionamento com stakeholders, gestão de crises, comunicação integrada, voluntariado corporativo, diversidade, equidade e inclusão.

**Carolina Maria Mota Santos**  

Professora do PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas. Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral (2007). Pós-graduada em Docência do Ensino Superior (2001) e Especialização em Novas Tecnologias em Educação e Treinamento (2002). Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2000).

**Antônio Moreira de Carvalho Neto**  

Professor do PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas desde 2001. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPQ desde 2012. Doutor em Administração pela UFMG (1999), com doutorado sanduíche no Instituto de Economia da UFRJ e no IUPERJ. Mestre em Administração pela UFMG (1995). Especialista em Relações de Trabalho pelo Queen Mary College da London School of Economics (1990).

**Daniela Martins Diniz**  

Professora da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), vinculada ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - DEAC. Professora do Mestrado PROFNIT (Programa Stricto Sensu em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação da UFSJ). Doutora em Administração pela UFMG na linha de 'Gestão e Tecnologias Gerenciais'. Mestre em Administração pela PUC Minas na linha de 'Inovação e Conhecimento'.

### **Resumo**

Este estudo identificou e analisou as estratégias de resistência e de ocupação adotadas por mulheres para chegarem aos Conselhos de Administração de empresas brasileiras. Desse modo, 18 executivas brasileiras foram entrevistadas em uma pesquisa de natureza qualitativa. Os resultados evidenciam que o discurso das entrevistadas é dividido entre as experiências de trabalho progressas e o tempo nos Conselhos. Quando contam sobre o passado, admitem com mais facilidade situações constrangedoras, preconceitos e assédios vivenciados. Durante o avançar de suas carreiras até a posição executiva, a maior parte precisou se valer das estratégias de adaptação tão presentes na literatura sobre carreiras femininas, como utilizar vestes específicas para evitar abordagens inadequadas, masculinizar seus comportamentos e ressaltar características valorizadas pelos homens. Entretanto, a necessidade de adaptação ao padrão masculino tem perdido força, porque acreditam que os tempos mudaram e o enfrentamento do preconceito de gênero não é mais o mesmo. Todavia, a visão de mudança radical é colocada em xeque por depoimentos que demonstram violências simbólicas vividas pelas conselheiras. Sendo os Conselhos a instância mentora do processo estratégico de uma empresa, analisar a trajetória de quem passou pelos espaços anteriores até chegar ao topo permite colocar luz para quem vem em seguida, tanto nas barreiras quanto nas estratégias para transpô-las.

**Palavras-chave:** estudos de gênero, autodeterminação feminina, conselho de administração, dominação masculina.

### **Abstract**

*This study identified and analyzed resistance and occupation strategies adopted by women to reach the Boards of Directors of Brazilian companies. A qualitative survey interviewed 18 Brazilian executives. The results show that the interviewees' discourse is*

*divided between previous work experiences and time on the Councils. When they talk about their past, they more easily admit to embarrassing situations, prejudices, and harassment they have experienced. As their careers progressed to executive positions, most women had to make use of adaptation strategies that are so present in the literature on female careers, such as wearing specific clothing to avoid inappropriate approaches, masculinizing their behavior, and highlighting characteristics valued by men. However, the need to adapt to the male standard has lost strength because they believe that times have changed and facing gender prejudice is no longer the same. However, the vision of radical change is called into question by testimonies that demonstrate symbolic violence experienced by the counselors. As Boards are the guiding bodies of a company's strategic process, analyzing the trajectory of those who have passed through previous positions until reaching the top allows us to shed light on those who come next, both in the barriers and strategies to overcome them.*

**Keywords:** gender studies, female self-determination, board of directors, male domination.

## Resumen

*Este estudio identificó y analizó las estrategias de resistencia y de ocupación adoptadas por mujeres para llegar al Consejos de Administración de empresas brasileñas. 18 ejecutivas brasileñas fueron entrevistadas en una investigación de naturaleza cualitativa. Los resultados evidenciaron que el discurso de las entrevistadas es dividido entre las experiencias de trabajo anteriores y el tiempo en los Consejos. Cuando cuentan sobre el pasado, admiten con más facilidad situaciones vergonzosas, prejuicios y acosos vividos. Durante el avance de sus carreras hasta la posición ejecutiva, la mayor parte necesitó utilizar las estrategias de adaptación tan presentes en la literatura sobre carreras femeninas, como utilizar ropas específicas para evitar enfoques inadecuados, masculinizar sus conductas y resaltar características valorizadas por hombres. Sin embargo, la necesidad de adaptación al modelo masculino ha perdido fuerza, porque creen que los tiempos cambiaron y el enfrentamiento del prejuicio de género no es más lo mismo. Todavía, la visión de cambios radical es puesta en jeque por testimonios que demuestran violencias simbólicas vivenciadas por las consejeras. Siendo los Consejos la instancia mentora del proceso estratégico de una empresa, analizar la trayectoria de quien pasó por espacios anteriores hasta llegar a la cumbre permite lanzar luz para quien viene en seguida, tanto en las barreras cuanto en las estrategias para transponerlas.*

**Palabras clave:** estudios de género, autodeterminación femenina, consejo de administración, dominación masculina.

---

A trajetória das mulheres até os espaços de poder mais elevados nas organizações, representados pelos Conselhos de Administração (CAs) (Fraga & Silva, 2012; Vaccari & Beuren, 2017), tem sido um pouco menos conturbada? Pesquisas indicam certo avanço na presença de mulheres no topo das organizações. Estudo conduzido pela *Women Corporate Directors* (WCD), em parceria com a consultoria *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG) (WCD, 2021), investigou 293 empresas de capital aberto no Brasil e evidenciou que o percentual de conselheiras mulheres ampliou de 14%, em 2018, para 16% em 2021. Mesmo ficando atrás do índice médio global de mulheres em conselhos (19,7%), as empresas brasileiras ampliaram a participação feminina nessa instância de poder. O estudo da WCD mostrou, ainda, que a participação de empresas listadas na Bolsa Brasileira com executivas em seu quadro subiu de 63%, em 2018, para 71%, em 2021.

Dados do Board Index Brasil (2023) também corroboram esse aumento da participação de mulheres em conselhos no país (Spencer Stuart, 2023). Resultados dessa pesquisa apontaram um aumento em relação a 2022 (foi de 15,6% para 17,8%). Ainda, 85% desse aumento da inserção das mulheres nos cargos de direção pode estar associada à busca por maior equidade de gênero nas posições de liderança nas organizações no Brasil e no mundo, fruto do movimento em torno da agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), relacionada aos objetivos de desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU) (WCD, 2021).

Apesar de a diversidade de gênero estar se tornando uma agenda relevante no mundo corporativo, com comprovado impacto no desempenho dos conselhos (Conyon & He, 2017; Dias et al., 2023; Ye et al., 2019; Zhang et al., 2013), elas ainda são minoria esmagadora nos Conselhos no Brasil.

Pesquisa da WCD (2021) apontou, ainda, as inúmeras barreiras enfrentadas pelas mulheres em sua trajetória até os conselhos, sendo as mais significativas a falta de *networking*, relacionada à indicação maioritária de homens para a ocupação das posições nos conselhos; a resistência à mudança e a perpetuação do preconceito em relação à mulher em posições de liderança. Para ocupar uma cadeira nos Conselhos, o estudo indica que elas se submetem a longas jornadas de preparação e qualificação, realidade bem diferente da vivenciada pelos homens na mesma posição. Antes de conquistarem uma posição no primeiro conselho, 39% das mulheres se dedicaram até cinco anos para a sua preparação, enquanto 9% delas investiram mais de cinco anos nesse processo (WCD, 2021).

Pesquisa da Folha de São Paulo (Wiziack, 2020) investigou as 30 empresas mais valiosas na Bolsa de Valores brasileira e constatou que 27% delas não possuíam mulher em seus Conselhos e em outras 40% a presença feminina correspondia apenas a um assento. O aumento do debate em torno da baixa presença de mulheres nos

conselhos corporativos vem ganhando espaço na imprensa brasileira, o que demonstra interesse público no tema. Esse fenômeno também foi observado em outros países como uma espécie de termômetro da pressão social que pode trazer impacto pontual para a implantação de políticas de gênero nos Conselhos (Abdullah et al., 2016; Terjesen et al., 2015). O interesse público pode ainda sinalizar que os países apresentam progressos lentos no aumento de mulheres nos conselhos (Branson, 2012).

No âmbito acadêmico, levantamento feito em outubro de 2024 nas principais bases de dados nacionais (*Scientific Periodicals Electronic Library*, SPELL; *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO), identificou 14 trabalhos sobre o tema, como os de Costa et al. (2019), Magro et al. (2018), Vaccari e Beuren (2017) e Dias et al. (2023). A grande maioria destes estudos trata a diversidade dos integrantes dos CAs de forma ampla, considerando a diversidade de gênero uma das variações de perfis dos Conselheiros, juntamente com outros indicadores de idade, escolaridade, área de formação, experiência funcional e em Conselho. Ademais, nenhuma das pesquisas analisou as estratégias de resistência e ocupação desenvolvidas por essas mulheres nos conselhos. Por fim, a maioria dos estudos é de natureza quantitativa e não captou as percepções e impressões das mulheres em posições de Conselho.

Tomando como ponto de partida as lacunas apresentadas, este estudo analisou as estratégias de resistência e ocupação adotadas por mulheres para alcançarem os Conselhos de Administração de empresas brasileiras, sob a ótica de 18 mulheres executivas. Segundo este artigo, as estratégias de resistência e ocupação visam o avanço de carreiras dessas conselheiras. Uma contribuição do estudo seria, portanto, trazer à tona as percepções das mulheres inseridas na instância máxima de poder nas organizações, considerando que as pesquisas sobre diversidade de gênero em Conselhos privilegiam a análise de variáveis quantitativas. Ademais, sendo os Conselhos a instância mentora do processo estratégico de uma empresa, analisar a trajetória de quem passou pelos espaços anteriores até chegar ao topo permite colocar luz para quem vem em seguida, tanto nas barreiras quanto nas estratégias para transpô-las.

### **Autodeterminação feminina na ocupação dos espaços de poder: as estratégias das mulheres para transpor barreiras**

Mas ainda que elas venham ocupando mais espaços de poder nas organizações, é forte o consenso em torno das inúmeras barreiras que tornam a carreira das mulheres um processo complexo e desigual quando comparada à dos homens (Duarte & Gallon, 2022; Miltersteiner et al., 2020). Dentre esses obstáculos, incluem-se fatores tangíveis, como tarefas domésticas, maternidade, papel de cuidadora (Cappelin, 2008; Duarte & Gallon, 2022) e fatores intangíveis, como o fenômeno do teto de vidro (Mesquita & Teixeira, 2019), o labirinto (Eagly & Carli, 2007) e a síndrome da abelha rainha (Lima-Souza et al., 2021), dentre outros.

Há também tendência à segregação ocupacional (Ferreira, 2020). Normalmente, as mulheres ficam restritas às áreas de baixa posição estratégica, como são as diretorias de recursos humanos, permanecendo afastadas de cargos de maior representatividade, como as diretorias financeiras (Cappelin, 2008; Mota-Santos et al., 2014). Assim, “chegar lá” não é garantia de igualdade de gênero e muito menos um sinal de que a carreira dessas mulheres não permanece mais sob efeito da dominação masculina. Ainda que inseridas nas esferas de poder, isso se dá de forma repulsiva à permanência das mulheres. Primeiro, porque o trajeto foi concebido por homens e, segundo, porque, mesmo quando trilhado pelas mulheres, o caminho é sempre reformulado para tornar a permanência delas difícil (Mesquita & Teixeira, 2019).

Essas relações de poder estabelecem um campo de possibilidades dos modos de construção de subjetividades, nos quais podem surgir articulação de processos de resistência (Mesquita & Teixeira, 2019). Por isso, é necessário resistir para transformar os caminhos impostos pela divisão sexual do trabalho e da dominação masculina, abrindo espaço para a autodeterminação feminina (Ferreira, 2020). Os papéis sociais relacionados ao gênero revelam a existência de atividades para homens e para mulheres, apontando o que a literatura denomina divisão sexual do trabalho, ideia pré-concebida e naturalizada de que a mulher estaria para o universo privado (cuidados com a casa e com os filhos) e o homem para o espaço público (com poder de decisão e dever de provedor) (Hirata, 2014).

No caso das mulheres executivas, o início da resistência ao paradigma da divisão sexual do trabalho inicia-se justamente no local a que elas estariam social e historicamente destinadas, o lar. É no seio familiar que essas mulheres encontram suas primeiras referências profissionais, sejam nos pais ou nas mães (Mota-Santos, 2012). Essas referências são fundamentais para criar modelos de inspiração e naturalizar o caminho da busca pela educação e profissionalização não só para além do papel de cuidadoras do lar, mas também para além da aspiração por um simples trabalho (Mota-Santos & Carvalho, 2017; Mota-Santos et al., 2017).

A literatura indica que a família tem influência direta na escolha profissional e isso acontece desde a infância (Santos, 2005). Um dos fatores é o nível socioeconômico da família, que pode afetar a crença dos filhos nas suas capacidades de se desenvolver em algumas profissões (Hannah & Khan, 1989). Bourdieu (2012) já sinalizava que filhas de mães trabalhadoras desejavam para suas carreiras sonhos mais elevados, sendo menos ligadas ao modelo tradicional dos papéis de gênero. Mota et al. (2017) descobriram que mulheres dependentes de seus maridos também impulsionaram suas filhas para o mercado de trabalho, por não desejarem para elas uma realidade similar às suas.

## As estratégias de ocupação e resistência

Henderson et al. (2016) enumeram três estratégias básicas de que as mulheres fazem uso como tentativa de transpor as barreiras impostas pelo poderio masculino nas organizações: alto nível de escolaridade, masculinização (adoção de padrões de comportamentos masculinos) e *sponsoring* (uma pessoa patrocinadora que apoia e estimula a carreira da mulher).

Na pesquisa pioneira de Morrison et al. (1987) sobre o fenômeno do teto de vidro em empresas estadunidenses, entre os fatores mapeados para o sucesso das carreiras femininas, o principal aspecto mencionado por todos os participantes corresponde ao suporte de superiores por meio de programas de *mentoring* e *sponsoring*. O *sponsor* serve como um patrocinador, geralmente em posição hierárquica mais alta, e defensor em situações em que a pessoa patrocinada não está presente, em um relacionamento de confiança e respeito mútuo (Henderson et al., 2016).

Nogueira (2006) analisou o discurso de mulheres em posições de poder e observou que a negação dos efeitos da discriminação em suas trajetórias também é uma estratégia dessas líderes. Essa tentativa de rejeitar ou minimizar a existência de barreiras sedimentadas pela discriminação aparece em outros estudos sobre carreiras femininas executivas (Lima et al., 2013; Mota-Santos, 2012; Mota-Santos et al., 2014).

Compreende-se, então, que quanto maior o nível hierárquico das mulheres, mais é possível observar elevado nível de escolaridade (Henderson et al., 2016). Adams e Ferreira (2009) identificaram que conselheiras mais velhas e oriundas de empresas familiares têm menos probabilidade de ter um MBA. Embora relevante, a escolaridade não parece ser uma característica distintiva para o sucesso das mulheres, visto que elas já são estatisticamente mais educadas que os homens. Segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Conceição, 2020), no Brasil, as mulheres têm mais anos de escolaridade (15,8 frente a 15 dos homens) e maior média de anos de estudo (8,1 anos contra 7,6 dos homens). A renda nacional bruta anual *per capita* da mulher, no entanto, equivale a US\$ 10.432 contra US\$ 17.827 do homem (Conceição, 2020). Investimentos educacionais feitos de maneira individual por essas mulheres podem não ser suficientes para fazê-las chegar ao topo, devido às barreiras econômicas, culturais, estruturais (Adams & Ferreira, 2009).

Estudos evidenciam como as mulheres de negócio representam o ideal do executivo, partindo do pressuposto de que os cargos de gestão sejam social e historicamente atribuídos ao masculino (Henderson et al., 2016; Mesquita & Teixeira, 2019; Mota-Santos et al., 2014). As narrativas de mulheres que ocupam cargos de gestão e omitem características socialmente atribuídas ao feminino, mimetizando o comportamento dos homens, é reconhecida como uma estratégia de se “masculinizar” para ocupar esses espaços. Irigaray e Vergara (2009) verificaram que mulheres buscam falar menos e de forma mais direta e firme; usam roupas sóbrias e discretas; gesticulam menos.

Para conquistar espaço na esfera de poder, as mulheres acabam se adaptando a definições de competências ligadas aos estereótipos masculinos, como firmeza, agressividade, equilíbrio e frieza (Henderson et al., 2016; Meyerson & Fletcher, 2000). Como “camaleões”, essas mulheres se adaptam às organizações, instituições criadas pelos homens e para os homens.

A possibilidade de essas mulheres estabelecerem comportamentos menos atravessados por tais *performances* estruturantes no contexto organizacional se enfraquece à medida que o discurso e os modelos de gestão impõem a estética e o comportamento masculino (Mesquita & Teixeira, 2019). Na prática, ao lutar para se adaptar ao meio, as mulheres acabam se encaixando na normatividade masculina. A esse respeito, Tanure et al. (2006) opinam que a contradição entre trabalhar “como homem” e ser “feminina” incomoda grande parte das executivas.

A adaptação destas mulheres fica evidente também na adequação discursiva. Mota-Santos (2012) alerta que, enquanto algumas executivas negam terem sofrido preconceito, outras atribuem a discriminação sofrida à questão etária, pela pouca idade, e menos à questão de gênero, o que é corroborado por Nogueira (2006), que salienta que algumas delas chegam a afirmar serem imunes a essas questões. Elas admitem que precisam lutar mais para alcançar os mesmos objetivos que os seus colegas homens e adotam uma postura de indiferença em face dessa constatação ou pelo menos não a encaram como um dos efeitos da discriminação (Mota-Santos et al., 2012, 2014).

Lima et al. (2013) e Antunes et al. (2018) descobriram que havia consenso entre os executivos homens entrevistados sobre o fato de as mulheres serem mais comprometidas, precisarem provar mais e se moldarem para se manterem no posto alcançado.

Essa prática de adaptação pode ser vista como uma estratégia feminina para manipular as relações de gênero a seu favor, apesar dessa consciência estratégica no exercício de uma performatividade, dita masculina, não deixar de representar um aprisionamento de liberdades (Mesquita & Teixeira, 2019). É possível, assim, inferir como o discurso da ideologia dominante pode ser poderoso, de forma a ser partilhado pelas próprias sujeitas oprimidas, que acabam por manter os padrões masculinos, não alterando as normas sociais de desigualdade nas quais estão inseridas (Nogueira, 2006).

## Metodologia

A pesquisa qualitativa se mostrou o método mais adequado (Yilmaz, 2013). As mulheres em posições de Conselho foram tratadas como sujeitas de pesquisa. O critério inicial para a seleção das mulheres foi uma busca sistemática



por perfis de conselheiras na rede *LinkedIn*. Inicialmente foram identificadas oito mulheres que, posteriormente, indicaram outras pertencentes à mesma população-alvo, por meio da técnica bola de neve (Costa, 2018).

Fizeram parte do estudo 18 mulheres executivas, inseridas em Conselhos de Administração, no momento de realização da pesquisa. Esse número é relevante, pois se trata de um público de difícil acesso, haja vista que quase não há publicações relativas a mulheres nessas posições, principalmente quando se fala de coleta de dados por meio de entrevista em profundidade. Para preservar a identidade das mulheres, seus respectivos nomes foram substituídos por nomes fictícios.

Como essas mulheres fazem parte de reduzida representatividade – aproximadamente 14% dos membros em conselhos –, optou-se por não fazer uma caracterização individualizada de cada participante para preservar o anonimato. No momento da entrevista, 56% delas tinham entre 48 e 56 anos, 28% entre 57 e 65 anos e 17% entre 66 e 72 anos. A maioria (16) são mulheres brancas, uma amarela e uma negra. As formações foram variadas, incluindo cinco economistas, quatro administradoras, três da área de Comunicação, duas engenheiras, uma cientista de computação, uma contadora, uma advogada e uma psicóloga; 28% têm nível superior, 33% concluíram especializações. Alcançaram mestrado e doutorado 22% e 17%, respectivamente.

Ainda, 56% do total estavam entre o primeiro e o segundo casamento; outras eram divorciadas (33%); só duas eram solteiras (11%). A maioria (13) têm filhos (72%), no entanto, cinco não tiveram (28%). Quanto ao tempo de experiência em Conselhos de Administração, 50% tinham até quatro anos. A outra metade dividiu-se entre cinco e 12 anos de experiência (28%), 13 e 19 anos (11%) e mais de 20 anos (11%).

Para a coleta de dados, fez-se necessária a realização de entrevistas semiestruturadas (Gaskell, 2002). O roteiro de entrevista foi subdividido em dois grandes blocos de perguntas abertas: i) questões voltadas para a compreensão das estratégias que as mulheres adotaram para avançar nas carreiras rumo ao topo; ii) informações básicas da participante: idade, estado civil, raça/etnia, escolaridade, filhos, formação, grau de escolaridade e tempo de atuação nos CAs.

O primeiro bloco de perguntas do roteiro de entrevista foi fundamentado nas seguintes categorias de análise, identificadas na revisão de literatura: i) processo percorrido para alcançar a posição nos conselhos; ii) desafios enfrentados nessa trajetória; iii) situações de preconceito e discriminação vivenciadas; iv) estratégias para alcançar a posição e estratégias para resistir / permanecer nos conselhos. Com base no exposto, as seguintes perguntas de pesquisa foram conduzidas nas entrevistas: Como você conseguiu alcançar essa posição? Quais estratégias você utilizou para chegar ao Conselho? Como você descreve a dinâmica de interação com os demais conselheiros? Você percebe alguma diferença no trabalho com uma colega ou com um colega? Quais estratégias você usa para influenciar as tomadas de decisão dos Conselhos em que você atua?

Todas as entrevistas foram conduzidas on-line, por meio de chamadas de vídeo, em 2021, e tiveram duração média de 50 minutos. Antes da realização de cada uma das conversas, a entrevistadora informou sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com o intuito de assegurar a participação voluntária das participantes.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento das conselheiras, com exceção de uma, que preferiu que a conversa não fosse gravada. Portanto, as falas dessa conselheira foram registradas manualmente pela entrevistadora. As entrevistas se encerraram quando se alcançou a saturação teórica, ou seja, observou-se um padrão convergente e repetido de relatos (Glaser & Strauss, 1967).

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo por categoria (Bardin, (2010). O autor a saber: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) inferência. A análise categorial funciona a partir da desconstrução do texto em unidades e da sua subsequente organização em categorias, sendo os critérios de classificação escolhidos a partir daquilo que se está procurando ou se espera encontrar (Bardin, 2010). As principais categorias consideradas foram: i) processo percorrido para alcançar a posição nos conselhos; ii) desafios enfrentados nessa trajetória; iii) situações de preconceito e discriminação vivenciadas; iv) estratégias para alcançar a posição e estratégias para resistir / permanecer nos Conselhos.

Com base no exposto, as seguintes etapas foram conduzidas no estudo realizado: a) os áudios das entrevistas foram transcritos e armazenados; b) as transcrições foram lidas em sua totalidade; c) os trechos mais significativos foram destacados e organizados em cada uma das questões constantes no roteiro e de acordo com as categorias teóricas. Buscou-se, ao mesmo tempo, permitir a emergência de aspectos que não constavam nas perguntas prévias; d) a partir daí, foram realizadas análises exaustivas de cada resposta, buscando identificar aspectos convergentes e divergentes nos diferentes relatos das mulheres; e) as conclusões desse processo foram apresentadas na análise como resultados da pesquisa.

## **Estratégias de resistência e ocupação**

Esta seção trata sobre as estratégias que as mulheres entrevistadas adotaram para avançar nas carreiras rumo ao topo da tomada de decisão no mundo empresarial, sendo dividida em duas subcategorias.

### **Da camuflagem à libertação**

No jogo de sinais e interpretações no mercado de trabalho, fruto de um binarismo que impõe padrões de feminilidades e masculinidades, os símbolos masculinos são aqueles lidos como os mais propícios para cargos de

gestão. Nessa arena comparativa, as mulheres precisam se esforçar mais e provar serem tão capazes quanto os homens, bem como, muitas vezes, assumir posturas consideradas masculinas. A maior parte das participantes desse estudo não fugiu da necessidade de se adaptar para ganhar espaço em ambientes dominados por homens, como revelado pela literatura (Henderson et al., 2016; Irigaray & Vergara, 2009; Campos et al., 2011; Tanure et al., 2006).

Uma das estratégias de adaptação mais relatadas pelas entrevistadas é a **adoção de comportamento sério e estritamente profissional** para evitar abordagens inadequadas de seus colegas. Esse comportamento foi classificado pelas conselheiras como “duro”, como no caso de Marta: *“Se eu te mandar uma foto da época, eram 15, 20 homens e só eu mulher. Eu tinha uma atitude muito fechada para evitar qualquer tipo de atenção que não fosse para o trabalho. [...] então, eu sempre fui muito dura na maneira de tratar.”*

Algumas entrevistadas trouxeram **marcadores de masculinização do comportamento** para ganharem espaços na arena corporativa. Expressões como “falar alto” ou “soco na mesa” foram recorrentes, sobretudo entre as mulheres mais velhas, conforme ilustra o relato de Luiza:

É claro que a gente acaba adotando alguns comportamentos masculinos para ser promovida. [...] Eles interrompem a gente com muito mais facilidade do que eles interrompem os homens, mas eu falava mais alto. Então eu tive que criar um comportamento mais assertivo para poder me fazer ser ouvida (Luiza, 67 anos).

Meyerson e Fletcher (2000) argumentam que as mulheres acabam se adaptando, pois, a definição de competências é ligada aos estereótipos masculinos, como firmeza, agressividade e frieza. Além da competência técnica, elas precisam internalizar os atributos que os homens valorizam porque estão em um ambiente masculino (Tanure et al., 2006). A fala de Luiza converge com o que Bourdieu (2012) chama de mimetização dessas características associadas à masculinidade, como tom de voz, agressividade, segurança e autoridade.

Além destes comportamentos, as entrevistadas também relataram escolher **vestimentas discretas** de maneira intencional para evitar: *“Eu usava roupas muito formais, nada de roupa apertada, nada de decote, nunquinha. Eu sou discreta, mas acho que mais que isso, era uma escolha superconsciente de não confundir as mensagens”* (Dilma). Essa adaptação das vestimentas além da linguagem e comportamento masculinizado também aparece na pesquisa de Irigaray e Vergara (2009).

Em países ainda menos abertos à conquista dos direitos das mulheres, nem mesmo a adoção de adaptações é suficiente para a aceitação de uma mulher. É preciso de fato abrir mão daquela oportunidade de trabalho, mesmo sendo habilitada para tal, como no caso de Joana: *“Você seria a melhor pessoa para mandar para Arábia Saudita, mas não dá porque você precisaria de uma autorização especial como mulher para fazer a apresentação de proposta”*. Situação similar foi relatada por Luciana, que precisou levar um homem para intermediar uma reunião com um *sheik* em um país dos Emirados Árabes. Luciana relatou que o *sheik* não olhava nem falava diretamente com ela, mesmo sendo ela a pessoa responsável pela negociação.

Algumas mulheres, com menos de 55 anos, declararam não terem sentido necessidade de adotar comportamentos masculinos. Pelo contrário, trouxeram o **posicionamento de uma liderança feminina** como algo intencional para firmar seus espaços, conforme ilustra Carolina:

Eu decidi que eu seria uma liderança feminina, então, eu trabalhava de saia e trabalhava de vestido porque eu queria mostrar todo momento isso. Tinha alguns clientes falavam “nossa, você está sempre de saia”. E eu falava assim “eu sou mulher, né? Eu não vou me tornar homem no ambiente de vocês”.

A fala de Carolina é corroborada pelos estudos de Mota-Santos (2012) e Tanure et al. (2006), na tentativa de criação de um comportamento feminino no trabalho. Entretanto, o que se percebe é que o homem é ainda visto como o padrão nas esferas de poder (Bourdieu, 2012). Pôde-se observar nas falas das conselheiras que o masculino continua sendo a referência nos espaços de liderança, cabendo a elas, mulheres, imitá-lo ou subvertê-lo.

Aparece uma crença demonstrada de forma quase unânime pelas respondentes de que os tempos mudaram e que o enfrentamento vivido em outros momentos de suas carreiras não se repete nas reuniões atuais dos Conselhos. Quando perguntadas sobre experiências discriminatórias, a tendência das respostas foi elogiar a dinâmica com os pares homens, mesmo aquelas que continuam sendo a única mulher entre os homens. Expressões como *“me sinto respeitada”, “sou ouvida”, “tenho liberdade para atuar”* foram recorrentes.

Essa resposta, que refuta situações discriminatórias, é “colocada em xeque”, entretanto, quando as conselheiras começam espontaneamente a detalhar melhor a dinâmica nos colegiados, revelando assimetrias de gênero nas relações, percebe-se, ainda, a necessidade de adotar linguagem mais incisiva para ganhar espaço: *“era muito tranquilo, porque eu tô acostumada com esse meio masculino, né? Para aparecer, você tem que se impor um pouco, falar mais alto e tal. Faz parte do show”* (Luciana).

Carmen chama de *“sentimento de invisibilidade”* o que viveu, mesmo sendo uma das conselheiras mais experientes do país: *“Em um Conselho, eu vinha trazendo insistentemente a temática de planejamento estratégico. [...] E não teve eco. Teve um dia que vem um conselheiro e comenta uma coisa sobre planejamento estratégico e eles acharam ótimo”*. Seu depoimento corrobora outras experiências vividas por mulheres em alto escalão empresarial, classificadas pela literatura como microagressões ou violências simbólicas.

Essas mulheres contrastam as situações vividas com uma crença na mudança dos tempos. Fernanda ilustra esse contraste: *“Eu nunca achei que a questão de gênero foi o impeditivo, mas eu tinha noção que havia né? [...] de 10 anos pra cá, acho que essas coisas melhoraram. No começo da vida executiva tinha um pouco mais de privilégio aos homens. Um olhar como mais competentes”*. Outras mulheres corroboram a ideia de que os tempos mudaram e o enfrentamento das barreiras à ascensão feminina não são mais os mesmos. Isso não significa, entretanto, que não haja mais enfrentamento.

### A maturidade e o poder como mecanismos de valorização

Junto à crença de ter havido evolução nas condições de trabalho para as mulheres à medida que suas carreiras avançaram, as conselheiras realçam a maturidade e o *status* de poder como os principais fatores para se libertarem da necessidade de se adaptar ao meio masculino e exercer mais autodeterminação em suas carreiras. Essa maior libertação lhes permitiria não só mais autonomia, mas também mais influência para agir, inclusive frente às questões de desigualdade de gênero. Carmen explica: *“Tem uma diferença que vem com a maturidade. Um reconhecimento da sua trajetória. Você passa a ter um peso, uma senioridade e um reconhecimento dos seus pares, que passam a te escutar com mais atenção”*. Daniele também traz fala similar e acrescenta a possibilidade de poder agir com mais autenticidade: *“Você vai ficando velha entre aspas, você vai podendo falar certas coisas, se expressar de forma autêntica, sabe?”*.

As mulheres começaram a relaxar os mecanismos de adaptação à medida que se sentiam mais seguras e valorizadas em suas posições. A própria estratégia de adotar uma postura mais dura para sobreviver em ambientes masculinizados é identificada pelas mulheres como um comportamento que vai se diluindo com o avançar da carreira: *“Eu acho que eu fui deixando de ser dura ao longo do tempo, me permitindo [...]”* (Marta).

Algumas respondentes acreditam que o tempo de carreira e o alcance de posições de alta liderança consolidam uma trajetória que passa a ser reconhecida pela competência individual, reduzindo a assimetria de gênero nas relações mais experienciadas no início de suas carreiras. Luciana ilustra:

Depois de uma certa idade você já está mais velha. E aí é importância de você realmente ter amadurecido para as coisas, para você se colocar como aquela profissional que vai resolver as questões a, b e c somente. Homem ou mulher, aí já não tem muito mais relevância. Agora (...) você não muda de uma hora para a outra “ah nunca trabalhei vou virar uma diretora aqui”. É uma trajetória, ela vem lá de baixo. Então, ao longo do caminho, você tem que poder ir driblando isso, sofrendo, levando cacetada, resistindo. A palavra é resiliência (Luciana).

De fato, há uma vertente nos estudos sobre o fenômeno “teto de vidro” (Coelho, 2006) que defende que, quanto mais qualificadas as mulheres, menos atrativas para elas são as atividades fora da empresa, como o cuidado com a casa e com os filhos. As diferenças atribuídas pelos papéis de gênero seriam, então, menos severas, à medida que as mulheres alcançam posições mais altas nas empresas. Assim, o fenômeno teto de vidro só se manifestaria para aquelas que ainda não chegaram lá. Para as que chegaram, o fenômeno não ocorreria. Outra vertente da literatura (Mota-Santos et al., 2014; Mota-Santos, 2012; Tanure et al., 2006) identifica uma contradição no argumento da competência como única balizadora para as carreiras executivas, uma vez que o número de mulheres em cargos de alto escalão ainda é muito desproporcional à quantidade de mulheres no mercado de trabalho. De todo modo, tais pesquisas também referenciam a crença na meritocracia como um elemento presente no discurso de mulheres executivas.

A maturidade também é tida como um sinônimo de mais autoconhecimento e um fator que modifica os limites sobre a aceitação de situações sexistas e reduz a necessidade de conformidade ao padrão masculino. A partir de certa idade e determinado patamar de carreira, elas não se mostram mais dispostas a ter a mesma “*paciência*”. Daniele conta que chegou a romper um contrato de sócia em um escritório, porque chegou a viver situações em que era orientada a ficar calada em reuniões pelos seus pares: *“Foi tanta coisa que eu coloquei a mão na mesa e falei: ‘eu acho que se eu tivesse pinto, careca e bigode essa conversa não seria assim’*. *Chegou a isso de tanta violência, entende?”*.

Outro mecanismo de libertação e valorização conquistado ao longo das carreiras é o *status* de poder: *“Como eu estava numa função decisória, as pessoas não agiam de forma desrespeitosa. Bem pelo cargo que eu estava, não pelos meus belos olhos, né? Eu via um respeito pelo cargo”* (Marta).

A ascensão hierárquica e o alcance de lugar de poder tiveram relevância destacada para a mudança de comportamento e de posicionamento dessas mulheres, como explica Rute: *“A partir de um certo momento, quando você alcança uma posição de diretoria, você vai tendo influência para mudar regras. Hoje, eu tenho influência, por exemplo, para indicar que haja um plano de carreira para a mulher grávida”*. Essa fala sintetiza certa quebra de paradigma na forma de encarar as situações, como uma transição entre a trabalhadora que precisa “*jogar o jogo*”, nas palavras da própria Rute, para a executiva que se posiciona em favor das carreiras femininas.

Os relatos indicam que mais recentemente houve um despertar dessas executivas para mais consciência sobre as desigualdades de gênero e suas diversas manifestações no trabalho. Muitas relataram que situações vividas no passado não passam mais sem serem notadas e comentadas. Para essas mulheres, as microagressões podem continuar se apresentando ainda que de forma sutil, mesmo após o acesso ao alto escalão. O que muda é a forma de se posicionar sempre que tem a oportunidade, encarando isso como um papel educativo:

Era uma reunião on-line de Conselho, eu estava falando e um conselheiro me interrompeu e começou a falar. Aí eu voltei falei assim: “preciso terminar o meu raciocínio”. Acabou a reunião do Conselho, ele me liga para pedir desculpa. Ele falou que foi indelicado e disse “eu desrespeitei o teu espaço”. Não é lindo isso? (Fernanda).

Na mesma linha, Raquel também comentou que não deixa mais passar situações nas quais percebe tratamento diferente dos colegas. Estes dados corroboram a literatura que discute a negação da discriminação por parte das mulheres e também a literatura que atribui a discriminação à questão etária e menos à questão de gênero.

Dado o exposto, o Quadro 1 reúne os principais achados da pesquisa de campo.

**Quadro 1**

*Síntese dos resultados*

<b>Categoria</b>	<b>Contribuições do trabalho</b>
<b>Da camuflagem à libertação</b>	As conselheiras acreditam que têm mais possibilidades de se expressar de forma autêntica nos CAs, contrastando a necessidade de adaptarem ao padrão masculino que viveram ao longo de suas carreiras, percepção ligada à crença de que os tempos mudaram e o enfrentamento frente às discriminações de gênero não é mais o mesmo. A visão de mudança radical é colocada em xeque, entretanto, por depoimentos que demonstram a vivência de violências simbólicas por parte das conselheiras. As conselheiras percebem aumento na preocupação das empresas em ter mais diversidade de gênero em seus CAs, mas de forma difusa.
<b>A maturidade e o poder como mecanismos de valorização</b>	As conselheiras acreditam que essa libertação da necessidade de se adaptar ao masculino se dá de forma gradativa, à medida que a profissional amadurece e passa a ser mais reconhecida e menos colocada à prova por ser mulher. Também favorece a autodeterminação feminina o <i>status</i> de poder que passa a ser respeitado pelos pares e subordinados, que dá a possibilidade de a mulher mudar as regras daquele jogo que um dia lhe foi imposto. Embora as microagressões e violências simbólicas não desapareçam por completo, há uma mudança notória no comportamento dessas mulheres frente às discriminações. Diminui-se a necessidade de se conformar e relevar os preconceitos, emergindo um comportamento de mais posicionamento frente a essas situações.

Fonte: dados da pesquisa.

De modo geral, foi possível analisar a percepção das próprias conselheiras acerca das situações envolvendo desigualdades de gênero em suas carreiras. Há uma ambivalência constante nos discursos dessas mulheres, que ora indicam vivenciar mais liberdade e autodeterminação em suas carreiras após alcançarem postos de maior senioridade e também nos Conselhos, enquanto em outros momentos narram situações de flagrantes violências simbólicas encaradas mesmo após romperem todas as hierárquicas e chegarem ao topo da administração empresarial.

## Conclusão

A relevância de ampliar a ocupação de mulheres nos CAs Brasileiros tem se revelado um tema emergente na agenda pública, chamando a atenção de gestores públicos, empresas privadas, organizações não governamentais e pesquisadores.

O primeiro ponto observado é que o discurso das entrevistadas é dividido entre a vivência do ser mulher nas experiências de trabalho pregressas e o tempo vivido no âmbito dos Conselhos. Quando contam sobre o passado, admitem com mais facilidade as situações constrangedoras, os preconceitos, discriminações e até assédios vividos. Durante o avançar de suas carreiras até a posição executiva, a maior parte precisou se valer das estratégias de adaptação tão presentes na literatura sobre carreiras femininas, como adotar postura estritamente séria e vestes específicas para evitar abordagens inadequadas, masculinizar seus comportamentos e ressaltar características valorizadas pelos homens, como agressividade e frieza.

Entretanto, na visão da maioria delas, a necessidade de adaptação ao padrão masculino tem perdido força. Ou seja, bater na mesa, falar alto, estão sendo cada vez menos necessários se comparado ao passado. Primeiro, porque acreditam que os tempos mudaram e o enfrentamento do preconceito de gênero não é mais o mesmo; e, segundo, porque a maturidade e a posição que alcançaram conferem a elas mais reconhecimento e menos questionamento em relação às suas capacidades.

Portanto, a experiência nos Conselhos é de mais autodeterminação, indicando uma possibilidade de se expressar de forma mais autêntica e com menos necessidade de conformidade ao padrão masculino. Ainda que as microagressões e as violências simbólicas não tenham desaparecido, já que os Conselhos ainda são instâncias reprodutoras da dominação masculina, o que muda é a postura dessas mulheres frente às situações de discriminação. A começar pela visão crítica que apresentam ao analisarem o número restrito de mulheres que alcançam essa



instância e a concluir pelo discurso consciente e combativo que muitas apresentam em relação a pontuar sempre que alguma discriminação acontece.

À medida que ganham reconhecimento e alcançam poder, as estratégias de resistência e ocupação dos espaços saem de uma posição de adaptação à dominação masculina, bem como de camuflagem de comportamentos mais femininos, para uma posição de mais liberdade, para atuar e de ser quem são.

Sem minimizar as competências individuais dessas mulheres, este estudo buscou fugir da construção de imagens de mulheres super-heroínas e guerreiras tão cultuadas no mundo corporativo. Sim, essas mulheres quebraram paradigmas, superaram barreiras, criaram espaços inexistentes. Ainda assim continuam vivenciando as complexidades *do ser mulher* em uma sociedade com valores patriarcais.

Os achados deste estudo agregam novas informações à literatura sobre barreiras às carreiras femininas por investigar um grupo profissional ainda pouco estudado no Brasil. Ao dar luz às vivências dessas mulheres, não só no caminho que percorreram para chegar até os CAs, mas também nas experiências de atuação como integrantes dessa instância mentora do processo decisório estratégico de uma empresa, esse estudo avança e permite colocar conhecimento à disposição daquelas que vêm em seguida.

Ao perseguir um enfoque diferente e complementar à tendência dos estudos sobre mulheres em Conselhos, que tenta avaliar o impacto da presença feminina para os resultados empresariais, esta pesquisa contribui para adicionar mais argumentos aos esforços para ampliar a diversidade de gênero nos CAs. Argumentos esses que buscam mostrar a necessidade de as empresas atuarem para além do aumento numérico de mulheres, incluindo ações que combatam a cultura sexista ainda vigente no ambiente corporativo e promovam uma efetiva inclusão feminina. As cotas e os códigos de governança podem ser eficazes, mas ainda precisam ser complementadas com políticas que permitam que mulheres nos demais níveis hierárquicos possam existir sem precisar resistir e, assim, acender em suas carreiras.

Uma limitação da pesquisa foi a pouca diversidade étnico-racial das entrevistadas, em sua maioria branca. Embora essa predominância das conselheiras brancas reflita as estatísticas presentes nos Conselhos, é importante que futuras pesquisas busquem ainda mais exercitar olhares interseccionais para evitar universalizar histórias e vivências hegemônicas mesmo dentro de grupos marginalizados. Inclusive, avançar na discussão iniciada neste trabalho sobre idade e gênero. Estudar o impacto de outras variáveis além do gênero na trajetória de mulheres em Conselhos pode ser um caminho interessante de pesquisa, como raça/etnia, presença ou não de filhos.

## Referências

- Abdullah, S. N., Ismail, K. N. I. K., & Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 37(3), 466-476. <https://doi.org/10.1002/smj.2352>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Antunes, C. V., Carvalho, A., Neto, Lima-Souza, É. C. P., & Santos, C. M. M. (2018). O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. *Revista Alcance*, 25(3), 349-365. <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/13654>
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo* (4a ed.). Edições 70.
- Bourdieu, Pierre. (2012). *A dominação masculina*. Bertrand Brasil.
- Branson, D. M. (2012). An Australian perspective on a global phenomenon: Initiatives to place women on corporate boards of directors. *Australian Corporate & Securities Law Review, Forthcoming, U. of Pittsburgh Legal Studies Research Paper*, (2012-13), 1-38. <https://ssrn.com/abstract=2064087>
- Campos, L. L., Lucas, A. C., & Fischer, A. L. (2011). Construção da identidade profissional de mulheres gestoras em empresas de médio e grande porte. *Pensamento & Realidade*, 26(2), 3-21.
- Cappelin, P. (2008). As desigualdades impertinentes: Telhado, paredes ou céu de chumbo. *Revista Gênero*, 9(1), 89-126. <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/30955>
- Coelho, D. (2006). Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In J. A. De Negri, F. De Negri, & D. Coelho (Orgs.). *Tecnologia, exportação e emprego* (Cap. 6, pp.143-159). IPEA.

- Conceição, P. (2020). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2019: Além do rendimento, além das médias, além do presente: Desigualdades no desenvolvimento humano no século XXI*. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Urbano. <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/relatorio-do-desenvolvimento-humano-2019>
- Conyon, M. J., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*, 79, 198-211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.006>
- Costa, B. R. L. (2018). Bola de neve virtual: O uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(1), 15-37. <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/24649>
- Costa, L., Sampaio, J. de O., & Flores, E. S. (2019). Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 721-738. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180327>
- Dias, V. F. M. B., Malaquias, R. F., & Lopes, J. E. F. (2023). Presença de mulheres no conselho de administração e retorno de ações: Um estudo de eventos no mercado brasileiro. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 22, 1-18. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233350>
- Duarte, E. R., & Gallon, S. (2022). 'Não, eu não sofro com isso': A análise da manipulação da subjetividade da mulher executiva na ascensão da carreira. *Brazilian Business Review*, 19(1), 78-95. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Ferreira, P. C. V. (2020). *Autoafirmação das mulheres: Perspectivas para transposição das invisibilidades organizacionais por meio de uma teoria política de justiça substancialmente igualitária*. Conhecimento Livraria e Distribuidora.
- Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). Board diversity and firm performance: An empirical investigation in the Brazilian market. *Brazilian Business Review*, 9(esp.), 55-77. <https://doi.org/10.15728/bbrconf.2012.3>
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In M.W. Bauer, & G. Gaskel. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (2a ed., pp. 64-89). (P. A. Guareschi, Trad.). Vozes.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Hannah, J. A. S., & Kahn, S. E. (1989). The relationship of socioeconomic status and gender to the occupational choices of grade 12 students. *Journal of Vocational Behavior*, 34(2), 161-178. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90012-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90012-2)
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. de A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: Um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 489-505. <https://doi.org/10.5902/198346598208>
- Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo social*, 26(1), 61-73. <https://www.scielo.br/j/its/a/LhNLNH6YJB5HVJ6vnGpLgHz/?lang=pt>
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009, 19 a 23 de setembro). *Mulheres no ambiente de trabalho: Abrindo o pacote "gênero"* [Apresentação de trabalho]. 33º Encontro Anual da ANPAD – Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, Brasil. [https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=10512](https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10512)
- Lima, G. S., Carvalho, A., Neto, Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058644>
- Lima-Souza, É. C. P., Mota-Santos, C. M., & Carvalho, A., Neto. (2021). De operárias a abelhas rainhas: Obstáculos que impactam a carreira das jornalistas. *E-Compós*, 24, 1-20. <https://doi.org/10.30962/ec.2224>

- Magro, C. B. D., Carpes, A. D., Vergini, D., & Silva, M. Z. (2018). Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 158-180. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n34p158>
- Mesquita, J. S., & Teixeira, J. C. (2019, 16 a 18 de maio). *Teto de Vidro: Por que as discussões pararam no tempo? Um olhar sob a perspectiva da interseccionalidade* [Apresentação de trabalho]. 10º Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, Ceará. [https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=&cod\\_evento\\_edicao=95&cod\\_edicao\\_subsecao=1649&cod\\_edicao\\_trabalho=25974](https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=95&cod_edicao_subsecao=1649&cod_edicao_trabalho=25974)
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136. <https://hbr.org/2000/01/a-modest-manifesto-for-shattering-the-glass-ceiling>
- Milstersteiner, R. K., Oliveira, F. B. de, Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. de S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: Percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(2), 406-423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Pearson Education.
- Mota-Santos, C. M. (2012). *As mulheres brasileiras: Do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras*. [Tese de Doutorado]. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Mota-Santos, C. M., & Carvalho, A. M., Neto. (2017). O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. *Revista Alcance*, 24(1), 36-49. <https://www.redalyc.org/journal/4777/477750803004/477750803004.pdf>
- Mota-Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho, A. M. de, Neto. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75. <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654456004.pdf>
- Mota-Santos, C., Carvalho, A. C., Neto., & Tanure, B. (2017). Influência da família e sucesso na carreira das executivas brasileiras. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 69(3), 100-115. [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672017000300008#:~:text=A%20pesquisa%20mostrou%20tamb%C3%A9m%20que,ingressar%20no%20mercado%20de%20trabalho](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672017000300008#:~:text=A%20pesquisa%20mostrou%20tamb%C3%A9m%20que,ingressar%20no%20mercado%20de%20trabalho)
- Nogueira, M. da C. de O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72. [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172006000200005](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200005)
- Santos, L. M. M. dos. (2005). O papel da família e dos pares na escolha profissional. *Psicologia em Estudo*, 10(1), 57-66. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722005000100008>
- Spencer Stuart. (2023). Destaques Board Index Brasil 2023. *Spencer Stuart*. <https://www.spencerstuart.com/-/media/2024/02/brazilbi2023/brasil-highlights-2023-2.pdf>
- Tanure, B., Carvalho, A. M. de, Neto, & Andrade, J. O. (2006, 23 a 27 de setembro). *A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos* [Apresentação de trabalho]. 30º Encontro Anual da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, Brasil.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128, 233-251. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2083-1>
- Vaccari, N. A. D., & Beuren, I. M. (2017). Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(1), 113-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5772239>
- Wiziack, J. (2020, 02 de fevereiro). Empresas brasileiras não passam na regra da Goldman para mulheres. *Folha de São Paulo*. <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/02/empresas-brasileiras-nao-passam-na-regra-da-goldman-para-mulheres.shtml>

- Woman Corporate Directors. (2021). *Retrato da conselheira no Brasil*. KPMG. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/12/RETRATO-DA-CONSELHEIRA-NO-BRASIL.pdf
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>
- Ye, D., Deng, J., Liu, Y., Szewczyk, S. H., & Chen, X. (2019). Does board gender diversity increase dividend payouts? Analysis of global evidence. *Journal of Corporate Finance*, 58, 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.04.002>
- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H.-B. (2013). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114, 381-392. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1352-0>

#### Como citar:

Pinheiro, M. M., Santos, C. M. M., Carvalho, A. M. de, Neto, & Diniz, D. M. (2024). Estratégias de ocupação e resistência de mulheres em conselhos de administração: Enfrentando um segundo nível do teto de vidro. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-12. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14733>

---

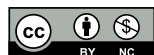
#### Endereço para correspondência:

Michele Menezes Pinheiro  
E-mail: [michelemp87@gmail.com](mailto:michelemp87@gmail.com)

Carolina Maria Mota Santos  
E-mail: [cmmotasantos@gmail.com](mailto:cmmotasantos@gmail.com)

Antônio Moreira de Carvalho Neto  
E-mail: [carvalhoneto@pucminas.br](mailto:carvalhoneto@pucminas.br)

Daniela Martins Diniz  
E-mail: [danidiniz09@yahoo.com.br](mailto:danidiniz09@yahoo.com.br)



Submetido em: 01/11/2023  
Aprovado em: 21/10/2024