

O Impacto das Redes de Relacionamentos na Carreira das Mulheres em Startups no Brasil

Autoria

Ana Cláudia Roncoli Ferraz - anacrfferraz@gmail.com

Prog de MestrProf em Admin: Gestão Contemporânea das Organizações / FDC - Fundação Dom Cabral

Angela Christina Lucas - angela.lucas@fca.unicamp.br

FCA-Unicamp / FCA-Unicamp

Resumo

Com o crescimento das startups no Brasil, novas oportunidades de carreira foram abertas para as executivas que buscam alcançar a alta liderança das organizações. No entanto, ao pesquisar os websites das startups unicórnios no Brasil, em dezembro de 2021, foi observada a baixa representatividade de mulheres ocupando posições de Chief Executive Officer (CEO), Co-Chief Executive Officer (Co-CEO) ou Presidente. O objetivo deste artigo é verificar se há diferenças entre o fenômeno do teto de vidro nas startups e nas empresas tradicionais que operam no Brasil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com executivas que ocupam cargos de lideranças nessas organizações. Os resultados confirmam a influência do fenômeno Teto de Vidro nas startups e identifica que as redes de relacionamentos são percebidas como barreiras mais rígidas nas startups em relação as empresas tradicionais. Adicionalmente o artigo apresenta um modelo que demonstra mecanismos que impedem as mulheres de avançarem até o topo das startups.

O Impacto das Redes de Relacionamentos na Carreira das Mulheres em *Startups* no Brasil

RESUMO

Com o crescimento das *startups* no Brasil, novas oportunidades de carreira foram abertas para as executivas que buscam alcançar a alta liderança das organizações. No entanto, ao pesquisar os websites das *startups* unicórnios no Brasil, em dezembro de 2021, foi observada a baixa representatividade de mulheres ocupando posições de Chief Executive Officer (CEO), Co-Chief Executive Officer (Co-CEO) ou Presidente. O objetivo deste artigo é verificar se há diferenças entre o fenômeno do teto de vidro nas *startups* e nas empresas tradicionais que operam no Brasil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com executivas que ocupam cargos de lideranças nessas organizações. Os resultados confirmam a influência do fenômeno Teto de Vidro nas *startups* e identifica que as redes de relacionamentos são percebidas como barreiras mais rígidas nas *startups* em relação as empresas tradicionais. Adicionalmente o artigo apresenta um modelo que demonstra mecanismos que impedem as mulheres de avançarem até o topo das *startups*.

Palavras-chave: Teto de Vidro, *Startup*, Liderança, Gênero, Estudos Feministas.

1 INTRODUÇÃO:

Apesar do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, em todo o mundo, elas continuam com uma baixa representatividade nas posições de liderança das empresas (Tonoyan *et al.*, 2020). Existem inúmeras explicações para essa ausência de mulheres nas altas lideranças das empresas (Burke, 2006), como: falta de orientação de carreira (Higgins & Kram, 2001); falta de acesso a redes de relacionamentos formais e informais (Oakley, 2000); e equilíbrio entre vida privada e profissional (Rapoport *et al.*, 2002).

Com o crescimento das *startups* no Brasil, novas oportunidades de carreira foram abertas para as executivas que buscam chegar na alta liderança das organizações. No entanto, ao pesquisar os websites das maiores *startups* no Brasil, em dezembro de 2021, foi observada a baixa representatividade de mulheres ocupando posições de *Chief Executive Officer* (CEO), *Co-Chief Executive Officer* (Co-CEO) ou Presidente.

Adicionalmente, um mapeamento feito em 2021 pela Associação Brasileira de *Startups* em parceria com a Deloitte (ABSTARTUPS & Deloitte, 2021), revela que 19,1% das *startups* no Brasil possuem apenas homens e 44,3% compostas, majoritariamente, por homens. Somente 15,5% das *startups* possuem igualdade de gêneros e 21,1% composta, majoritariamente, por mulheres.

A *startup*, segundo Blank e Dorf (2020), é uma organização que busca um modelo de negócio replicável e escalável, em condições de extrema incerteza. A inovação é um fator crítico para a performance das *startups* (Rogers, 1995) e a diversidade nas equipes tende a impactar, positivamente, na inovação e criatividade (Payne, 1990; Van der Vlist, 1992).

Na literatura, as mulheres apresentam um bom desempenho em relação à inovação (TM & Joseph, 2021). Em média, as mulheres tendem a exibir estilos de liderança inclusivos e interativos (Dai *et al.*, 2019) que são eficazes na resolução de conflitos e dificuldades de comunicação que podem surgir das diferenças de gênero entre os membros da equipe (Chowdhury, 2005; Pelled, 1996). Diante disso, a baixa participação das mulheres na alta lideranças das *startups* é contraintuitivo.

O termo Teto de Vidro denota o fenômeno que explica a existência de barreiras invisíveis e rígidas que impedem o avanço da mulher em cargos na alta liderança das organizações (Baxter & Wright, 2000; Bendl & Schmidt, 2010; Carvalho Neto *et al.*, 2010; Lowe, 1988; Madalozzo *et al.*, 2010; Morrison *et al.*, 1992; Santos *et al.*, 2014; Steil, 1997).

O objetivo deste artigo é verificar se há diferenças entre o fenômeno do Teto de Vidro nas *startups* e nas empresas tradicionais no Brasil, aprofundando o debate da ausência das mulheres na alta liderança dessas organizações. Bem como, trazer reflexões e *insights* sobre desafios e oportunidades para a mulher nesse novo mercado de trabalho, por meio da análise das principais facetas que impedem o avanço da mulher nas organizações, fornecidas pela literatura acerca do Teto de Vidro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No início do século XX as ciências sociais documentam os primeiros estudos sobre as diferenças entre os sexos, mas é na década de 1950 que surge a perspectiva da teoria funcional dos papéis com base no sexo (Connell, 1987). Essas diferenças funcionais sexuais definiam os papéis sociais para homens e mulheres e asseguravam a estabilidade da sociedade (Parsons *et al.*, 2002). As pesquisas relatam como a construção dos relacionamentos e definição dos papéis

entre os sexos aconteceram por meio de uma cultura de dominação masculina, da criação social de ideias, normas e comportamentos esperados, tanto para homens quanto para mulheres (Simão Lima *et al.*, 2013).

O conceito de gênero começou a ser desenvolvido, inicialmente, pela antropologia e psicanálise, nas décadas de 1960 e 1970 (J. Scott, 1986). Esses estudos tiveram como ponto de partida a nova noção de que gênero é um conceito distinto de sexo. Postulava-se sexo como uma categoria biológica e gênero uma categoria social associada a um conjunto de características que criam e sustentam diferenças entre mulheres e homens (Padavic & Reskin, 2002). Essas discussões estabelecem a base para a compreensão dos conceitos de gênero, bem como, estudado também, em especial, pelas feministas americanas e francesas (Simão Lima *et al.*, 2013; R. Ely & Padavic, 2007). A luta das mulheres por direitos iguais não é um movimento recente. O feminismo é um movimento social global que questiona as condições desiguais em que as pessoas vivem (Càlas & Smircich, 2006).

Nesse contexto, as expectativas em relação aos papéis entre os gêneros se modificam. A mulher passa a ser socialmente aceita no mercado de trabalho, especialmente no Ocidente, porém, ainda acumula as funções do trabalho doméstico. Do outro lado, os homens permanecem com a lógica de priorização de carreira (Carvalho Neto *et al.*, 2010).

No Brasil, embora a trajetória do movimento feminista assemelha-se aos movimentos registrados em países ocidentais de primeiro mundo, ela apresenta um contexto diferente que inclui desigualdade social, duas décadas de Ditadura Militar e altos índices de violência doméstica (Lucas, 2015).

Muitas teorias propõem a existência da discriminação da mulher nas organizações por causa de gênero (Powell & Massachusetts, 1994). Um exemplo é a teoria que foca no patriarcado sugerindo que os homens desejam manter as mulheres dependentes, limitando suas oportunidades e acesso ao topo da gestão (Strober, 1989). A teoria de Kanter (2008) sobre discriminação sexual teve como foco o poder, desejo e segurança social. Há também a teoria de viés racional que sugere a discriminação de gênero por consequência do viés intencional nas decisões dos líderes, agindo em interesse próprio, que entendem que suas organizações não estão interessadas em eliminar a discriminação de gênero ou minimizar seus efeitos (Trentham & Larwood, 1998). Brief e Motowidlo (1986) sugerem o preconceito inconsciente na seleção de candidatos, por atração pessoal por candidatos semelhantes e manutenção do estereótipo do candidato ideal.

Nas organizações, a relação entre gêneros propiciou a criação de um conjunto de barreiras invisíveis que dificultam a chegada das mulheres no topo da hierarquia das empresas (Simão Lima *et al.*, 2013). A metáfora do Teto de Vidro é usada para descrever essas barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançarem os níveis mais altos da hierarquia. Essa metáfora é descrita por Morrison (1992) como uma barreira, invisível e sutil, tão forte que impede as mulheres de subirem na hierarquia corporativa.

2.1 Teto de Vidro

Em um esforço para abordar os cétricos, a existência do Teto de Vidro e seus efeitos, Elacqua *et al.* (2009) realizaram um estudo para analisar as percepções de gerentes mulheres sobre as barreiras invisíveis no local de trabalho. Elas concluíram que fatores interpessoais e situacionais contribuem para a visão das profissionais sobre a persistência do Teto de Vidro, assim como, impactos em promoções dentro da organização e fatores como, por exemplo: líderes atuando efetivamente como mentores; a existência do *old boys club*; conexões com tomadores de decisão organizacionais (Elacqua *et al.*, 2009). O *old boys club* é um termo utilizado para tratar a relação entre os homens no local de trabalho (Seo *et al.*, 2017). Eles, normalmente, possuem uma forte solidariedade (Aquino *et al.*, 2014) para manter o poder e o status dos homens no topo nas organizações (Kanter, 1997).

Outras pesquisas também observam que as mulheres não ocupam posições mais altas na hierarquia porque não conseguem participar das redes informais de relacionamento e poder (Epstein, 1989; Freeman, 1990; Kaufman & Fetters, 1983; Omran *et al.*, 2015). Algumas escolas caracterizam as mulheres em posições executivas das organizações como *tokens*. Tal fato decorre porque elas não estão integradas ao círculo central do poder (Moore, 1988). Kanter (2008) esse fenômeno ocorre porque as corporações querem ser percebidas como inclusivas, mas não concedem o poder real para as mulheres.

No Brasil, a grande maioria das mulheres não tem voz nas organizações em questões relevantes. Observa-se que apesar das empresas apresentarem um discurso modernizante, na prática, as atitudes ainda são conservadoras. (Santos *et al.*, 2014). Santos *et al.* (2014) afirma que o tempo foi pequeno para uma mudança estrutural na sociedade e na cultura, e apontam a presença de uma negação da existência de barreiras, por parte de algumas executivas que ocupam posições de alto escalão, atribuindo a fatores pessoais.

Um estudo classifica as dificuldades da mulher em avançar na carreira em duas perspectivas (Dambrin & Lambert, 2012): *pseudo-neutral perspective*, cujas explicações voltam-se para as próprias mulheres (por exemplo: diferença de conhecimento, motivação, personalidade, percepção de profissão e escolhas relacionadas à satisfação no trabalho); e *comprehensive perspective*, cujas considerações estão ligadas a fatores externos às mulheres (por exemplo: exclusão das mulheres em redes de relacionamentos, exigência dos clientes por disponibilidade fora do horário de trabalho e mobilidade e diferenças de imagem atribuídas a homens e mulheres). Ante o exposto, este artigo analisa barreiras classificadas por Dambrin & Lambert (2012) como *comprehensive perspective*.

2.1.1 Conflito entre trabalho e família

Além de todos os desafios relacionados ao trabalho, as mulheres ainda carregam a maioria das responsabilidades ligadas ao lar e à família, gerando conflitos pessoais e sobrecarga de tarefas (Simão Lima *et al.*, 2013). Os empregos estão organizados para trabalhadores sem responsabilidades familiares (Carbajal, 2018). Além disso, existe a expectativa de que funcionários façam sacrifícios pelas organizações e isso, geralmente, ocorre às custas da vida familiar e social (Dye & Mills, 2004). Segundo Seo *et al.* (2017), essas divisões convencionais do trabalho fortaleceram a segregação ocupacional de gênero na força de trabalho contemporânea.

Em sua pesquisa Lucas (2015) observa que a maternidade está presente na fala das mulheres, a partir de várias pesquisas no campo da administração no Brasil. As mulheres também encontram divergências entre as mensagens que recebem da sociedade e a realidade. É comum os maridos oferecem apoio às esposas no momento em que precisam conciliar trabalho e família, porém optam por priorizar o avanço de suas carreiras (Purcell *et al.*, 2010).

As políticas favoráveis ao *worklife balance* muitas vezes se traduzem em arranjos instáveis e penalidades significativas na carreira. As mulheres que utilizam essas opções de trabalho são menos propensas a serem consideradas por seus colegas como profissionais dedicadas se comparadas aos seus pares homens (Eikhof, 2012). Uma das razões para essa percepção é porque esse comportamento não está alinhado com uma cultura organizacional dominante, que é, naturalmente, a cultura de trabalho masculino (Collinson & Collinson, 2004).

Diante disso, as diferenças de poder e status entre homens e mulheres continuarão existindo enquanto persistir a sub-representação das mulheres em cargos de liderança (Ely, 1995).

2.1.2 Redes de relacionamentos

As redes de relacionamentos têm sido um dos fatores de maior influência no aumento do capital social (Carbajal, 2018). Segundo Smith (2002) elas aumentam a probabilidade de promoções e ganho de autoridade no ambiente de trabalho. Ely *et al.* (2011) citam as redes de relacionamentos como fundamentais para o desenvolvimento de líderes porque oferecem oportunidades como, novas atribuições de trabalho e promoções, bem como, proporcionam a criação de um espaço social para reconhecimento profissional e fortalece a credibilidade (Ely *et al.*, 2011).

Algumas pesquisas sugerem as relações informais como um fator que impede as mulheres de chegarem ao topo das organizações (Marshall, 2001). Outras afirmam que a mulher é excluída de redes de relacionamentos de poder independente do seu cargo e posição na hierarquia (Scott, 1986; Scott, 2005).

Carbajal (2018) também sugere que a mentoria é um fator importante para que a mulher consiga apoio para avançar na carreira. Os mentores, geralmente, são indivíduos com níveis mais altos na hierarquia, experientes, e que estão comprometidos em fornecer suporte e ajudar funcionários em níveis inferiores a subir na carreira (Raabe & Beehr, 2003).

Uma dificuldade apontada por Elacqua *et al.* (2009) é que homens e mulheres preferem formar mentorias com indivíduos do mesmo sexo e, dessa forma, as mulheres têm dificuldades em estabelecer mentoria pela ausência de outras nos degraus superiores da hierarquia. E essa dificuldade é agravada em carreiras dominadas por homens. Alguns fatores relacionados ao tratamento diferenciado em relação às mulheres em sua organização, dizem respeito ao domínio pessoal e interpessoal, como por exemplo o *old boys club* (Elacqua *et al.*, 2009).

O *old boys club* é um termo utilizado para tratar a relação entre os homens no local de trabalho que se destina a manter o poder e o status focados em manter os homens no topo das organizações (Aquino *et al.*, 2014; Seo *et al.*, 2017).

As redes conferem certos benefícios e vantagens aos seus membros, como informações privilegiadas, recursos e suporte (Ibarra, 1997). Adicionalmente, em pesquisas, as gerentes relatam receber atribuições de trabalho com menor visibilidade e menos chances de fazer

contatos importantes do que seus pares homens, o que as impedem de desenvolver redes de relacionamentos cruciais (Catalyst, 2004; Ragins *et al.*, 1998).

Davies-Netzley (1998) observa que as executivas enfatizam a importância das redes de relacionamentos para alcançar o sucesso. As mulheres, geralmente, estão isoladas ou possuem acesso limitado a essas redes dominadas por homens (Ibarra, 1997). Por outro lado, mesmo que a mulher construa sua rede de relacionamento, existe uma exclusão estrutural daqueles que ocupam posições de poder nas organizações, impedindo que ela estabeleça laços com esses indivíduos (McGuire, 2000).

Por fim, o papel social, historicamente, atribuído às mulheres associado à responsabilidade familiar são percebidos como obstáculos para a construção de redes de relacionamento, nas quais o acesso a pessoas influentes está presente (Singh *et al.*, 2008). Embora o homem possa ter a escolha de participar de atividades que propiciam a construção das redes de relacionamentos corporativas, a mulher, muitas vezes, não tem. Diante disso, os homens têm maior chance de reprodução de poder por meio das redes de relacionamentos (Purcell *et al.*, 2010).

2.1.3 Estereótipos de gênero

Estereótipos são frutos de interação cultural e percepções “ingênuas” dos indivíduos em relação a grupos específicos, moldados pelo seu sistema de valores pessoais, por meio de esquemas cognitivos (Fadil, 1995). Diante disso, indivíduos classificam cognitivamente uma abundância de informações baseadas em características proeminentes. Adicionalmente, gênero é uma construção social e é estabelecido a partir das relações sociais construídas e das diferenças percebidas entre os sexos (Scott, 1986).

Estudos citam que a criação de estereótipos, por meio de uma lógica de oposições binárias, contribuem para a existência de vieses em relação às características de gêneros como, por exemplo, a mulher é um ser guiado por seus sentimentos e intuições, enquanto o homem por sua maior agressividade e racionalidade (Simão Lima *et al.*, 2013), e que existem diferenças entre comportamentos aceitáveis para homens e mulheres que refletem em estereótipos de gênero (Balachandra *et al.*, 2019; Powell, 2018).

As características de cada gênero, atribuídas a empregos e funções, dominados por homens ou mulheres, podem se tornar estereotipados como masculinos ou feminino (Eagly & Karau, 1991; Heilman, 1983; Muehlenhard & Peterson, 2011; Wood, 1999). Essas crenças e

expectativas subestimam estereótipos de gênero que trabalham para atribuir a homens e mulheres uma categoria de status de gênero maior ou menor, em relação a papéis específicos, e que orientam os comportamentos das pessoas em ambientes sociais (Fiske *et al.*, 2002; Ridgeway & Correll, 2004; Wagner & Berger, 1997). Outra forma velada e sutil de discriminação de gêneros é atribuir conotação negativa aos comportamentos das mulheres e avaliar traços associados aos homens como qualidades (Irigaray & Vergara, 2009).

A cultura não é o único fenômeno que explica as diferenças entre homens e mulheres. A estrutura da economia de cada país também influencia criando disputas sociais, incluindo conflitos para definir os lugares ocupados na sociedade (Carvalho Neto *et al.*, 2010).

2.1.4 Estilo de liderança

Morrison (1992) define estilo de liderança como padrões de comportamentos e atributos manifestados pelo líder para influenciar e direcionar as ações dos indivíduos e grupos, obtendo o respeito para realizações de objetivos.

Entre as décadas de 1980 e 1990, muitas pesquisas surgiram para analisar diferentes tipos de lideranças que diferenciam líderes eficazes (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Nesse período as teorias de liderança estiveram focadas nos estilos denominados autocrático e democrático (Bass *et al.*, 1990).

Em 1985, Bass propôs um modelo integrado de estilos de lideranças nomeando-os como transformacional e o transacional. O líder transformacional é visto como um agente de mudança que influencia atitudes e motiva seus seguidores, tornando-os conscientes de suas necessidades. Inova mesmo quando as organizações já estão estabelecidas e bem-sucedidas (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Em contrapartida, o líder transacional foca somente em recompensas positivas e negativas, de acordo com o desempenho dos indivíduos (Avolio, 2010).

Existe um consenso entre os pesquisadores sobre a influência da liderança transformacional no nível de criatividade dos indivíduos de uma organização (Gong *et al.*, 2009). A literatura sobre empreendedorismo sugere que esse estilo de liderança é o ideal para direcionar novas organizações para um crescimento acelerado (Ensley *et al.*, 2006). As pesquisas sobre lideranças transacionais e estilos transformacionais continuam se expandindo, com implicações para a liderança das mulheres (Gipson *et al.*, 2017). Líderes contemporâneos eficazes são, frequentemente, descritos como líderes transformadores com atributos femininos

como: ser “suportivo”, ter capacidade de desenvolver seus subordinados (Yukl & Becker, 2006) e ao mesmo tempo, possui atributos masculinos, como autoconfiança (Eagly & Carli, 2007).

Os fundadores das *startups* participam da liderança no início de sua formação, porém é frequente o surgimento de um líder principal (Ensley *et al.*, 2000). Uma vez que a *startup* se estabelece, é inviável que um único líder continue assumindo todas as responsabilidades nas diversas funções a serem desempenhadas. A liderança compartilhada, qualificada e diversa na alta administração, produz resultados superiores (Ensley *et al.*, 2006).

Os papéis de liderança, assim como outros papéis nas organizações, possuem normas que regulam o desempenho de suas tarefas. Líderes que ocupam o mesmo papel, desempenham as mesmas atividades, de forma semelhante, independente do gênero (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Estudos relatam mais semelhanças do que diferenças nos estilos de liderança entre mulheres e homens (Eagly *et al.*, 2003; Eagly & Johnson, 1990; Mandell & Pherwani, 2003). No entanto, pesquisas que demonstram que as dificuldades encontradas pela mulher são consequências da visão sobre características, normalmente, atribuídas ao sexo masculino e favoráveis ao cumprimento do papel do líder, como: agressividade, independência e competitividade (Eagly & Karau, 2002; Ely & Meyerson, 2000). Eagly *et al.* (2003) afirma que o gênero não é um indicador confiável de como uma pessoa lidera. Schein (2004) acredita que os valores masculinos nas organizações influenciam na decisão de promoção dos indivíduos, bem como, o reconhecimento e apreciação dos atributos necessários para o cargo de liderança (Schein, 2010).

TM e Joseph (2021) observam na literatura que as mulheres podem ter um bom desempenho em inovação devido ao seu estilo de liderança transformador e inclusivo. Eles sugerem a necessidade de estudos empíricos qualitativos, considerando o modelo completo de liderança (Bass, 1996), para investigar a influência do estilo de liderança da mulher para promover a inovação aberta.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada usando a abordagem qualitativa, a fim de compreender a influência do Teto de Vidro nas *startups* no Brasil, por meio da vivência de mulheres em funções de liderança nessas organizações.

O método qualitativo visa a entender fenômenos para produzir resultados não alcançados por meio de procedimentos estatísticos ou por outros meios de quantificação

(Strauss & Corbin, 2008). Esta metodologia é orientada para pesquisas sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos.

Foi definido um roteiro prévio com 19 perguntas para explorar a percepção da mulher sobre a influência do Teto de Vidro em suas organizações (Petty *et al.*, 2012). Porém, outros assuntos surgiram ao longo das entrevistas, seguindo a técnica de entrevistas semiestruturadas. Essa técnica possibilita explorar os assuntos em profundidade porque permite à entrevistada discorrer sobre o tema proposto, sem respostas pré-definidas pela pesquisadora (Yin, 2009), bem como, explorar assuntos relevantes que surjam ao longo da entrevista.

As entrevistas foram feitas individualmente, de forma *on-line*, devido à pandemia de Covid-19. Elas foram gravadas com o consentimento das entrevistadas. Posteriormente, todo o conteúdo das entrevistas foi registrado para análises posteriores sobre todos os assuntos debatidos. Esse conteúdo foi transcrito para a análise, e categorizado a partir dos temas desta pesquisa por meio de um software.

Foram realizadas treze entrevistas individuais com mulheres que ocupam funções de liderança em *startups* no Brasil com mais de 100 funcionários. O Teto de Vidro pode ocorrer em diferentes níveis de uma organização (Morrison *et al.*, 1992). Para esta pesquisa foi adotado o mesmo critério de Morrison *et al.* (1992) para identificar mulheres em cargos de liderança, ou seja, mulheres que estão em qualquer nível de liderança abaixo do CEO.

O critério, para o perfil das *startups*, considera a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para empresas de grande porte que são organizações com mais de 100 funcionários (SEBRAE, 2013). Esse critério foi definido para identificar *startups* que possam proporcionar o crescimento de carreira para as mulheres, dado o tamanho de sua organização.

A primeira busca por contatos para as entrevistas, teve como alvo as *startups* unicórnios brasileiras. A segunda busca foi realizada usando uma lista com 21 (vinte e uma) *startups* com mais de 100 funcionários, incluindo, também, as multinacionais com subsidiária no Brasil. As empresas foram identificadas por meio de buscas nos websites das *startups* e LinkedIn.

O número total de entrevistas não foi definido previamente. Também não houve limite de tempo pré-estabelecido. No entanto, foi feita mais uma entrevista após as análises com o objetivo de verificar se a saturação teórica já havia sido alcançada. Os dados coletados seguiram o padrão das entrevistas anteriores. Diante disso, a amostra foi finalizada.

Nessa amostra há entrevistadas que trabalham na mesma *startup*, porém atuam em áreas diferentes. Nenhuma *startup* foi fundada por uma mulher, no entanto uma delas é liderada por

uma CEO. Ante o exposto, e a dificuldade em encontrar mulheres em posições de liderança em *startups* no Brasil, os dados obtidos com esta amostra ofereceram insumos para explorar, com profundidade, os temas desta pesquisa.

As entrevistadas e *startups* receberam nomes aleatórios, e não têm conotação com o mundo real, para proteger os dados das participantes da pesquisa conforme Quadro 1, a seguir:

Quadro 3: Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Empresa	Segmento	# funcionários	Cargo	Cidade	Tempo total da entrevista (em minutos)	Idade	Estado Civil	Filhos	Tempo Startup	Tempo Carreira	Formação
Mariana	BemStar	Serviços	1.500	Head Global Suporte a Cliente	São Paulo	50	38	Casada	2	4 anos	18	Administração
Luiza	BemStar	Serviços	1.500	Diretora de Vendas	São Paulo	60	33	Casada	0	1 ano e 3 meses	15	Administração
Vania	BemStar	Serviços	1.500	Diretora de Vendas	São Paulo	53	33	Casada	0	2 anos	11	Administração
Renata	credífacil	Financeiro	2.500	CFO	Belo Horizonte	56	47	Casada	2	2 anos	26	Economia
Sonia	DraSaude	Saúde	4.500	CIO	São Paulo	27	44	Casada	2	2 anos e 6 meses	20	Nutricionista
Joana	SOS	TI	16.000	Diretora de Vendas	São Paulo	60	43	Casada	2	6 anos	21	Analista de Sistemas
Maria	SOS	TI	16.000	Gerente de Suporte a Vendas	Brasília	55	48	Casada	3	1 ano e 9 meses	22	Economia
Luciana	Help	Financeiro	570	Gerente de Risco	Belo Horizonte	64	31	Solteira	0	4 anos	11	Ciências Contábeis
Samanta	FindMe	TI	240.000	Líder de Indústria	São Paulo	70	43	Divorciada	2	3 meses	25	Direito e Administração
Michele	SOS	TI	16.000	Gerente de Vendas	São Paulo	44	44	Casada	2	3 anos	31	Ciência da Computação
Raquel	BeSmart	TI	52.000	VP de Vendas Senior	Rio de Janeiro	67	42	Casada	1	6 anos e 4 meses	13	Administração
Amanda	FindMe	TI	240.000	Gerente de Novos Negócios	São Paulo	40	39	Casada	2	6 anos e 5 meses	19	Relações Internacionais
Clara	Storm	TI	120	COO e Sócia	São Paulo	121	39	Casada	1	6 anos	18	Engenharia de Telecomunicações

Fonte: Elaborado pelos autores

3.1 Análise de dados

Os dados coletados foram codificados e estruturados em duas rodadas de codificação com objetivos distintos. Após a leitura e escuta detalhada de cada entrevista transcrita, os trechos relacionados aos constructos desta pesquisa foram retirados e codificados. A primeira rodada buscou identificar as evidências empíricas por meio de uma análise dedutiva das experiências vivenciadas pelas entrevistadas. Os trechos semelhantes foram organizados em categorias associadas aos temas desta pesquisa (Strauss & Corbin, 2008).

Na segunda rodada realizou-se uma análise indutiva que resultou no agrupamento dos códigos em quatro dimensões: barreiras relacionais; barreiras estruturais; barreiras comportamentais; e características organizacionais. E oito subdimensões: redes de relacionamentos, *old boys club*, papel social; status social; estereótipos de gênero; estilos de liderança; ambiente colaborativo; e inovação.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Houve uma concordância entre a maioria das mulheres sobre a existência das barreiras do Teto de Vidro analisadas nesta pesquisa. Adicionalmente, observa-se que a teoria funcional dos papéis, com base em sexo, de 1950 (Connell, 1987), influencia nossa sociedade até os dias de hoje mesmo após décadas da inclusão das mulheres no mercado de trabalho. Todas as entrevistadas afirmam que ainda são as principais responsáveis pelas funções domésticas.

“Eu tinha que ficar na minha casa, eu tinha dois bebês, duas fraldas. Minha mãe e meu pai trabalham, não tinha apoio... eles me fizeram viajar algumas vezes. Nos dois primeiros anos eu consegui não viajar, só que não viajar é você abrir mão de estar em reuniões, em projetos, treinamentos... a primeira vez que eu viajei, eu lembro que eu deixei os dois durante quinze dias... Por conta dessas questões pessoais, eu perdi várias oportunidades. O foco, na verdade, estava 50% em cada lado. Enquanto isso, os meus pares estavam em outro momento de vida, então, eles estavam lá. Às vezes, você olha e fala assim: ‘eu tenho certeza de que o meu trabalho é melhor do que o desse cara, por que ele está lá e eu não?’. Por N coisas. Da forma como ele fazia o networking, da forma que ele navegava, da forma que ele estava presente, da forma que ele viajava... e eu tinha outra realidade de vida. Eu acho que isso me impactou muito.”
(Amanda)

A crença de que os homens ainda são os provedores da família lhes garante privilégios que vão de oportunidades de trabalho a maior dedicação de tempo para suas carreiras.

“Me chamaram para trabalhar de analista freelance em home office e acabei ficando lá por mais de um ano..., eu via, nessa época, eles dando oportunidades para homens que eram casados, pais de família. Porque o cara era casado, pai de família e tinha que trabalhar. ‘Mas ele é bom?’, ‘não, não é se ele é bom, coitado... cara é casado, pai de família! Contrata ele. Arruma uma vaga para ele. Indica-o para não sei onde’. O cara, às vezes, não é competente, mas ele... sei lá... é chefe de família, merecedor...”
(Renata)

Esse arranjo familiar contribui para a manutenção da diferença de status social entre os gêneros no ambiente familiar e no ambiente de trabalho. Além disso, as mulheres citam a dificuldade em participar de atividades fora do horário de trabalho.

Um outro achado dessa pesquisa é de que a maioria das *startups* não possui práticas formais para construção de redes de relacionamentos como, por exemplo, mentoria. E as entrevistadas reconhecem a importância dessas práticas para que consigam avançar na hierarquia das organizações. Diante disso, buscam construir estas redes por iniciativa própria, porém encontram dificuldades em conseguir mentores ou sponsors nas *startups*. E quando conseguem percebem um tratamento diferenciado entre elas e seus pares homens.

Um dos motivos mencionados em relação a essas dificuldades, é o desconforto dos homens em ter este tipo de relação com as mulheres.

Neste contexto, observa-se a percepção da existência do Teto de Vidro e vieses discriminatórios de gêneros.

“A gente tem trabalhado aqui internamente, em tentar entender como é que a gente acha sponsors... e mentores! Nem mentores a gente consegue encontrar. Aí eu falei com o meu VP: ‘e aí, quem você acha que seria um bom mentor para mim?’. Ele: ‘eu não sei. Posso pesquisar e depois te informar?’. E não voltou até hoje... Acho que nenhuma mulher da nossa equipe tem mentor ou sponsor. Os homens têm. Os homens têm, mas os homens têm por que foram no vôlei, no futebol... e a gente está fazendo uma rodada de conversa com várias executivas da FindMe, para entender por que é tão difícil para a gente conseguir um sponsor, né? E a gente já teve algumas respostas como, desconforto dos homens com as mulheres, de ser invisível ou de falar. O fato é que o networking, essa relação no futebol, vôlei, pebolim, é superforte dentro da empresa. Quem não faz isso, acaba perdendo algumas oportunidades. Tem que trabalhar mais para tentar cavar oportunidades semelhantes.” (Amanda)

O *old boys club* é percebido pelas mulheres no ambiente de trabalho das *startups*. O termo surgiu espontaneamente durante as entrevistas. Essa relação entre as lideranças masculinas nas *startups* cria um elo é percebido pelas mulheres como inquebrável.

“A minha experiência na área de marketing era muito mais relevante do que a experiência do cara que estava responsável pelo marketing global... e a gente brincava que a BemStar tinha o boys club, sabe? Então todos os meninos, que eram meninos porque eles são super jovens. Então todos os meninos se conheciam, porque startup tem muito disso... acaba que muitas das pessoas que trabalham são conhecidos fora da esfera profissional. Fizeram MBA juntos, moraram juntos não sei onde, trabalharam juntos muitos anos ou estudaram na faculdade. E esse elo é muito difícil de quebrar. E para uma pessoa conseguir eliminar esse viés numa relação profissional é quase impossível...E as pessoas falavam, ‘poxa, você vai assumir o lugar dele? você que vai virar global marketing não sei o que’. E eu imaginava que talvez eu poderia, mas nunca aconteceu e nunca acontecerá, sabe? Por causa dessa coisa desse elo que existe de confiança que se estabeleceu entre eles, e entre eles homens, sabe? É uma coisa muito de meninos mesmo.” (Mariana)

A pesquisa observou que a predominância de homens na liderança das *startups* influencia a imagem dos atributos e competências necessários para liderar essas empresas. Bem como, mecanismos que diminuem a influência das mulheres, dificultando que elas exponham suas ideias e demonstrem suas habilidades e competências. Por outro lado, quando a mulher apresenta comportamentos mais enfáticos para conseguir se expressar, recebem avaliações negativas.

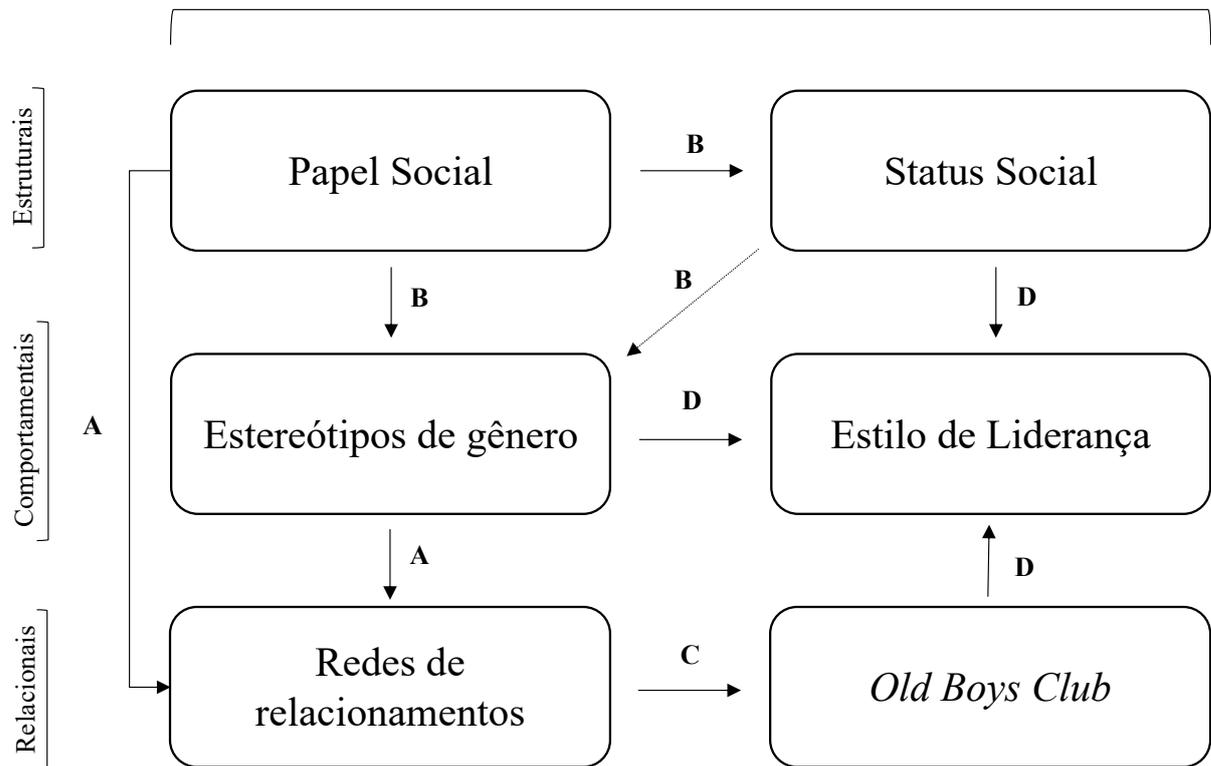
Por fim, verificou-se a existência de vieses discriminatórios quando as mulheres demonstram comportamentos semelhantes aos dos homens para construção de suas redes de relacionamentos.

“A Luciana sempre se relacionou muito bem com a empresa como um todo e ela terminou abrindo muitas portas para as outras mulheres na empresa, mas porque era aquela que ia para as festas, bebia, dormia aqui de madrugada se fosse os pós... sem nunca perder a feminilidade dela, mas, muitas vezes falavam assim: ‘cuidado a Luciana, você é casado, vai perder o casamento, não sei o que, tal, tal, tal’. Sabe? Esse tipo de coisa?” (Clara)

4.1 Influências entre as barreiras

Após as análises das barreiras invisíveis, a pesquisa identificou por meio dos dados empíricos, uma relação entre as barreiras invisíveis. A Figura 1 ilustra essas relações que evidenciam mecanismos implícitos que impactam o avanço da mulher nas *startups*.

Figura 1 - Influência entre barreiras



Fonte: Elaborado pelos Autores

O entendimento desses mecanismos intrínsecos contribui para demonstrar que ações conjuntas podem trazer resultados mais eficientes para que a mulher consiga ultrapassar essas barreiras invisíveis do Teto de Vidro.

A. A influência do papel social e estereótipos de gênero sobre as redes de relacionamentos

A responsabilidade primária com tarefas domésticas, principalmente com os cuidados da família, reduz o tempo disponível das mulheres para construção de redes de relacionamentos. E com esse acesso restrito às redes corporativas, as mulheres ficam ainda mais distantes das pessoas influentes nas organizações.

Adicionalmente, as mulheres que buscam construir redes de relacionamento nas organizações, enfrentam dificuldades, bem como, percebem a existência de tratamento diferenciado entre homens e mulheres, que podem caracterizar discriminação de gêneros.

B. A influência do papel social sobre o status social e estereótipos de gênero

A predominância da cultura masculina nas organizações influencia a relação de poder entre homens e mulheres no local de trabalho. Essa cultura e influência de relação de poderes são observadas nas *startups*, mesmo sendo empresas contemporâneas e criadas com um novo modelo de organização. Adicionalmente, por serem percebidos como os provedores financeiros da família, o homem pode receber alguns privilégios no ambiente de trabalho. Contribuindo para diferença de status social entre gêneros.

A pesquisa observou sentimentos dirigidos com vieses discriminatórios de gêneros em várias situações relatadas pelas entrevistadas como, dificuldades em se expressar ou posicionar em reuniões; e a percepção de que as mulheres são menos produtivas porque são as responsáveis pelas tarefas domésticas; e a existência da crença de que as mulheres não possuem habilidades para lidar com situações críticas por demonstrarem características femininas.

C. A influência das redes de relacionamentos sobre o *old boys club*

Como visto anteriormente, a mulher tem uma participação reduzida nas redes de relacionamentos em relação aos homens. Assim como, enfrentam dificuldades em construir redes de relacionamento nas organizações que apoiem o avanço de sua carreira na empresa.

As mulheres sentem-se desconfortáveis quando identificam a predominância masculina nos cargos superiores, e se questionam sobre a forma que serão avaliadas por eles. Principalmente, quando percebem vieses machistas nos comportamentos desses líderes no ambiente de trabalho. Além de perceberem que as conexões estabelecidas entre os líderes homens, influenciam para que seus pares com menos competências, evoluam em suas carreiras.

Nesse contexto, aumenta o desafio de alcançar o equilíbrio da participação da mulher no topo das organizações contribuindo para a manutenção do *status quo* do *old boys club*.

D. A influência do status social, estereótipos de gênero e *old boys club* sobre estilo de liderança

A influência dessas três barreiras sobre o estilo de liderança contribui para o entendimento sobre a baixa participação da mulher no topo das empresas, apesar de haver mais semelhanças do que diferenças nos estilos de liderança entre os gêneros.

A dominância masculina no topo das *startups* favorece a perpetuação da cultura patriarcal nessas organizações. Uma cultura que influencia na percepção de que atributos e comportamentos estereotipados como masculinos são mais eficazes para liderar uma empresa. Além de contribuir com a manutenção da diferença do valor social entre homens e mulheres que influencia a relação de poder entre eles no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa observou que a predominância de homens na liderança das *startups* influencia a imagem que as mulheres possuem sobre os atributos necessários para liderar a empresa. Essa influência promove vieses de gênero em relação às habilidades, atributos e competência da mulher para liderar *startups*.

4.2 Implicações práticas

Conforme demonstrado na seção anterior, as barreiras se relacionam criando mecanismos implícitos que impedem o avanço das mulheres nas organizações. Esses mecanismos permeiam barreiras estruturais, comportamentais e relacionais. O entendimento desses mecanismos é importante para que se crie condições favoráveis para que as mulheres avancem nas *startups*.

As entrevistadas reconhecem a importância de ter um *sponsor* para suportar suas carreiras por meio de aconselhamentos, trocas de experiências e apoio para possíveis movimentações dentro da organização. Um mentor influente também pode facilitar a construção das redes de relacionamentos corporativos. Adicionalmente, por meio do acesso legítimo às redes de influências da organização, as mulheres terão suporte para seu crescimento.

Ao entrevistar mulheres que trabalham em *startups*, nas quais há equilíbrio de gêneros na alta liderança, observa-se que essa representatividade influencia na percepção de que as características e habilidades são valorizadas, independente do gênero. Além de influenciar na imagem do líder eficaz para as *startups*.

A pesquisa confirma a importância da flexibilidade na forma de trabalho para que as mulheres consigam equilibrar suas carreiras com as tarefas domésticas, principalmente as atividades relacionadas aos cuidados dos filhos. No entanto, essa flexibilização precisa ser praticada por todos na organização, independente de gênero. Caso contrário, a flexibilidade pode criar vieses discriminatórios para as mulheres como, por exemplo, falta de compromisso com a empresa.

As entrevistas foram realizadas durante a pandemia do Covid-19, onde a maioria das empresas no Brasil flexibilizou a forma de trabalho. Os funcionários das empresas que participaram desta pesquisa passaram a trabalhar em casa, sem impactos para produtividade nas organizações. E dessa forma, as mulheres foram capazes de conciliar carreira e atividades domésticas sem se sentirem prejudicadas em relação aos seus pares homens.

Por fim, a pesquisa observou a influência da liderança feminina para proporcionar um ambiente colaborativo, nos quais os indivíduos conseguem contribuir para a organização expressando suas ideias, experiências e opiniões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados desta pesquisa contribuem para a literatura do Teto de Vidro trazendo reflexões e *insights* por meio das percepções de mulheres que ocupam cargos de lideranças em *startups* que operam no Brasil.

As *startups* são organizações contemporâneas, baseadas em um novo modelo de negócio e são percebidas pelo mercado de trabalho como empresas que valorizam a diversidade. No entanto, o estudo identificou a dominância masculina nas lideranças das *startups* que aumenta a percepção das mulheres sobre existência do Teto de Vidro. Bem como, a presença de uma cultura patriarcal nessas organizações contemporâneas.

Ao analisar as diferenças entre o fenômeno do Teto de Vidro nas *startups* e nas empresas tradicionais, os resultados empíricos desta pesquisa demonstram que as redes de relacionamento são percebidas como mais rígidas nas *startups*. A alta liderança dessas empresas é composta por líderes homens que já possuem relacionamentos de longo prazo com seus fundadores. Por isso, o termo *old boys club* surgiu espontaneamente pelas mulheres durante as entrevistas. Elas percebem essa relação como um elo inquebrável.

Adicionalmente, as mulheres encontram dificuldades para construir suas redes de relacionamentos nas *startups*. A maioria dessas empresas não possui programas formais para apoiar a carreira das mulheres como, por exemplo, mentoria. As atividades sociais promovidas pelas *startups* ocorrem fora do horário de trabalho, além da maioria ser voltada para os homens. As mulheres observam que perdem oportunidades de trabalho por não participarem dessas atividades sociais.

Por outro lado, ao observar *startups* com equilíbrio de gênero na alta liderança, verifica-se um ambiente mais propício para as mulheres desenvolverem suas redes de relacionamentos, conciliando com sua vida pessoal.

Por fim, este artigo apresenta um modelo que demonstra mecanismos intrínsecos que impedem o avanço da mulher até o topo das *startups* por meio das redes de relacionamentos dessas organizações. Além de trazer reflexões para contribuir para o avanço da carreira das mulheres nesse novo mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abstartups & Deloitte (2021). *Mapeamento do Ecossistema Brasileiro*. Baseados nos resultados do mapeamento do ecossistema brasileiro de startups. Recuperado a partir de https://drive.google.com/file/d/1QJcKuZIHxVbIJuF47j5FqwW-XkAf_zEU/view?usp=sharing
- Aquino, K.; Sheppard, L.; Watkins, M. B.; O'Reilly, J. & Smith, A. (2014). Social sexual behavior at work. *Research in Organizational Behavior*, 34, 217–236.
- Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development*. Sage Publications.
- Balachandra, L.; Briggs, T.; Eddleston, K. & Brush, C. (2019). Don't pitch like a girl!: How gender stereotypes influence investor decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 116–137.
- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731–761. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1080/01900699608525119>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
- Baxter, J. & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275–294.
- Bendl, R. & Schmidt, A. (2010). From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls'—Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 612–634. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x>
- Blank, S. & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.2307/258391>

- Burke, R. (2006). Women's career development: Recent international research. *Equal Opportunities International*, 25. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1108/eoi.2006.03025daa.001>
- Câlas, B. & Smircich, L. (2006). Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagem Feministas em Estudos Organizacionais. In Clegg, S.R.; Hardy, C. e Nord, W.R. (org). *Handbook de Estudos Organizacionais-Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. Editora Atlas.
- Carbajal, J. (2018). Women and work: Ascending to leadership positions. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(1), 12–27.
- Carvalho Neto, A. M. de; Tanure, B. & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, 9.
- Catalyst. (2004). Women and men in US corporate leadership: Same workplace, different realities? *Catalyst*.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: Is it important? *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727–746.
- Collinson, D. L. & Collinson, M. (2004). The power of time: Leadership, management and gender. *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life*, 219–246.
- Connell, R. W. (1987). Gender and power: Society, the person, and sexual politics. *Gender and power: society, the person, and sexual politics*. SocINDEX with Full Text.
- Dai, Y.; Byun, G.; & Ding, F. (2019). The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 43(3), 505–528. Business Source Ultimate.
- Dambrin, C. & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1–16.
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender & Society*, 12(3), 339-355. SocINDEX with Full Text.
- Dye, K. & Mills, A. (2004). *Gender and sensemaking: Toward a theory of 'gendermaking'*. 7–10. In *Proceeding of the 22nd Colloquium of the Standing Conference on Organizational Symbolism, Halifax, NS* (pp. 7-10).
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.

- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C. & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 60(5), 685.
- Eagly, A. & Steven J. Karau. (2002). *Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders*. BASE.
- Eikhof, D. R. (2012). A double-edged sword: Twenty-first century workplace trends and gender equality. *Gender in Management: An International Journal*.
- Elacqua, T. C.; Beehr, T. A.; Hansen, C. P. & Webster, J. (2009). Managers' Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33(3), 285–294. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1177/036168430903300304>
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management journal*, 38(3), 589–634.
- Ely, R. J.; Ibarra, H. & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493.
- Ely, R. & Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of management review*, 32(4), 1121–1143.
- Ensley, M. D.; Carland, J. W. & Carland, J. C. (2000). Investigating the existence of the lead entrepreneur. *Journal of small business management*, 38(4), 59.
- Ensley, M. D.; Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership in Team-Based Organizations*, 17(3), 217–231. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Epstein, C. F. (1989). Workplace Boundaries: Conceptions and Creations. *Social Research*, 56(3), 571–590. SocINDEX with Full Text.
- Fadil, P. A. (1995). The effect of cultural stereotypes on leader attributions of minority subordinates. *Journal of Managerial Issues*, 193. Human Resources Abstracts.
- Fiske, S. T.; Cuddy, A. J.; Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 878.

- Freeman, S. J. M. (1990). *Managing lives: Corporate women and social change*. (p. x, 262). University of Massachusetts Press.
- Gipson, A. N.; Pfaff, D. L.; Mendelsohn, D. B.; Catenacci, L. T. & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in organizational behavior*.
- Higgins, M. & Kram, K. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264–288. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378023>
- Ibarra, H. (1997). Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks. *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91–102. JSTOR. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.2307/2787014>
- Igbaria, M. & Baroudi, J. J. (1995). The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: An examination of gender differences in the IS workplace. *Mis Quarterly*, 107–123.
- Kanter, R. M. (1997). *Men and women of the corporation* (Nachdr.). Basic Books.
- Kanter, R. M. (2008). *Men and women of the corporation: New edition*. Basic books.
- Kaufman, D. & Fetters, M. L. (1983). The Executive Suite: Are Women Perceived as Ready for the Managerial Climb? *Journal of Business Ethics*, 2(3), 203–212. Business Source Ultimate.
- Lima, G. S.; Lima, M. S. & Tanure, B. (2009). Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 1–15.
- Lowe, M. (1988). Book Reviews: Breaking the glass ceiling: can women reach the top of america's largest corporations? ann m. morrison, randall p. white and ellen van velsor Addison-Wesley (Reading, Mass.) 1987, Hardback. 229 pp. ISBN 0 201 15787 X \$15.95. *Management Learning*, 19(2), 145–147. Business Source Ultimate.
- Lucas, A. C. (2015). *Justiça organizacional de gênero nas empresas: Os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos* [Tese (Doutorado)]. Universidade de São Paulo.
- Madalozzo, R.; Martins, S. R. & Shiratori, L. (2010). Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: Homens e mulheres têm condições iguais? *Revista Estudos Feministas*, 18, 547–566.
- Marshall, J. (2001). *As Boards Shrink, Responsibilities GROW*. *Financial Executive*, 17(4), 36. Recuperado a partir de

<https://link.gale.com/apps/doc/A75835708/AONE?u=anon~477c8386&sid=googleScholar&xid=cbe488e4>

- McGuire, G. M. (2000). Gender, Race, Ethnicity, and Networks. *Work & Occupations*, 27(4), 501–523.
- Moore, G. (1988). Women in Elite Positions: Insiders or Outsiders? *Sociological Forum*, 3(4), 566. SocINDEX with Full Text.
- Morrison, A.; White, R. & Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*
- Muehlenhard, C. L. & Peterson, Z. D. (2011). Distinguishing between sex and gender: History, current conceptualizations, and implications. *Sex roles*, 64(11–12), 791–803.
- Omran, M. S.; Alizadeh, H. & Esmaeeli, B. (2015). The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of women's abilities in organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 315–323. Business Source Ultimate.
- Padavic, I. & Reskin, B. F. (2002). *Women and men at work* (2nd ed). Pine Forge Press.
- Parsons, T., Bales, R. F. & Parsons, T. (2002). *Social criticism without philosophy: An encounter between feminism and postmodernism* (Repr., [Nachdr. der Ausg. London] 1956). Routledge.
- Patton, L. D. & Haynes, C. M. (2014). Using critical interpretive lenses to examine glass ceiling effects through qualitative research. *New Directions for Institutional Research*, 2013(159), 25–35.
- Payne, R. (1990). The effectiveness of research teams: A review. In *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. (p. 101–122). John Wiley & Sons.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615–631.
- Petty, N. J.; Thomson, O. P. & Stew, G. (2012). Ready for a paradigm shift? Part 1: Introducing the philosophy of qualitative research. *Manual therapy*, 17(4), 267–274.
- Post, C.; De Lia, E.; DiTomaso, N.; Tirpak, T. M. & Borwankar, R. (2009). Capitalizing on thought diversity for innovation. *Research-Technology Management*, 52(6), 14–25.
- Powell, G. N. (2014). “Sex, gender, and leadership: what do four decades of research tell us?”, in Kumra, S., Simpson, R. and Burke, R.J. (Eds), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, Oxford University Press, Oxford, pp. 249-268.
- Powell, G. N. & Massachusetts, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68–86.

- Purcell, D.; Macarthur, K. & Samblanet, S. (2010). Gender and the Glass Ceiling at Work. *Sociology Compass*, 4, 705–717. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x>
- Raabe, B. & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271–293. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1002/job.193>
- Ragins, B. R.; Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28–42. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.5465/ame.1998.254976>
- Randel, A. E. (2002). Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 749–766.
- Rapoport, R.; Bailyn, L.; Fletcher, J. & Pruitt, B. (2002). Beyond work–family balance: advancing gender equality and work performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 293–299.
- Ridgeway, C. L. & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system a: Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. *Gender & Society*, 18(4), 510–531. SocINDEX with Full Text.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed). Free Press.
- Santos, C. M. M., Tanure, B. & de Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56–75.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Scherer, A. C. S. (2008). Trajetórias de mulheres bem sucedidas profissionalmente : uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero. 2008. 118 f. *Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais)* - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Scott, J. (1986). *Gênero: Uma categoria útil de análise histórica ; Gender: A useful category of historical analysis*. BASE.
- Scott, J. W. (2005). O enigma da igualdade. *Revista Estudos Feministas*, 13, 11–30.
- Szesny, S. & Kühnen, U. (2004). Meta-Cognition about Biological Sex and Gender-Stereotypic Physical Appearance: Consequences for the Assessment of Leadership Competence. *Personality & social psychology bulletin*, 30, 13–21. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1177/0146167203258831>

- SEBRAE. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Recuperado a partir de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf
- Seo, G.; Huang, W. & Han, S.-H. C. (2017). Conceptual Review of Underrepresentation of Women in Senior Leadership Positions From a Perspective of Gendered Social Status in the Workplace: Implication for HRD Research and Practice. *Human Resource Development Review*, 16(1), 35–59. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1177/1534484317690063>
- Sidhu, J. S., Feng, Y., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2020). *In the Shadow of Social Stereotypes: gender diversity on corporate boards, board chair's gender and strategic change*. *Organ. Stud.* <https://doi.org/10.1177/0170840620944560,017084062094456>.
- Simão Lima, G.; Carvalho Neto, A.; Simão Lima, M.; Tanure, B. & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *The glass ceiling of brazilian women executives.*, 14(4), 65–80. foh.
- Singh, V.; Terjesen, S. & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European management journal*, 26(1), 48–58.
- Smith, R. A. (2002). Race, Gender, and Authority in the Workplace: Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 509–542. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141048>
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo*, 32(3).
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed.
- Strober, M. H. (1989). Occupational Segregation. In J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Orgs.), *Social Economics* (p. 200–203). Palgrave Macmillan UK. Recuperado a partir de https://doi.org/10.1007/978-1-349-19806-1_26
- Tanure, B.; Carvalho Neto, A. & Andrade, J. (2007). *Executivos: Sucesso e Infelicidade*. 1º Ed. Rio de Janeiro. Ed. *Campus/Elsevier. São Paulo*.
- TM, A. & Joseph, R. P. (2021). Gender and firm innovation-A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(2), 301–333. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2019-0480>
- Tonoyan, V.; Strohmeier, R. & Jennings, J. E. (2020). Gender Gaps in Perceived Start-up Ease: Implications of Sex-based Labor Market Segregation for Entrepreneurship across 22 European Countries. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 181–225. Business Source Ultimate.

- Trentham, S. & Larwood, L. (1998). Gender Discrimination and the Workplace: An Examination of Rational Bias Theory. *Sex Roles*, 38(1), 1–28. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1023/A:1018782226876>
- Van der Vlist, R. (1992). Book Reviews: M. A. West and J. L. Farr (eds.): *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies 1990*, Chichester: Wiley. 349 pages. *Organization Studies*, 13(2), 281–287. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1177/017084069201300209>
- Wagner, D. G. & Berger, J. (1997). Gender and interpersonal task behaviors: Status expectation accounts. *Sociological perspectives*, 40(1), 1–32.
- Wood, J. (1999). *Gendered lives: Communication, gender, and culture* 3rd ed. Belmont: Wadsworth Publishing Company. *color purple and Maya Angelou's I know why the caged bird sing in World journal of English language Toronto: Sciedu Press,(2013)*, 3, 2–22.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Yukl, G. A. & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210–231.