
Organizações, gênero e posição hierárquica — compreendendo o fenômeno do teto de vidro

Andrea Valéria Steil

Muito embora as sociedades ocidentais estejam progressivamente incrementando e operacionalizando o discurso igualitário entre homens e mulheres em áreas como cultura, educação e legislação, mudanças são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho. Em média, 45% de todas as pessoas no mercado de trabalho nos países ocidentais são mulheres. Entretanto, apenas 1% a 2% entre os altos administradores e aproximadamente 5% a 10% dos médios administradores são mulheres (Adler & Symons *apud* Alvesson & Billing, 1992).

Na última década, no Brasil, a taxa de entrada de mulheres no mercado de trabalho foi muito superior à apresentada por homens. De 1980 a 1990, 6,3% de mulheres ingressaram no mercado de trabalho brasileiro, enquanto essa taxa para os homens foi da ordem de 0,7%. Em 1990, as mulheres passaram a representar 35,6% da população ocupada total (Oliveira, 1993). Embora não haja estatísticas com relação à ocupação de cargos na alta hierarquia organizacional por mulheres no Brasil, a crescente entrada das mesmas no mercado de trabalho potencializa a necessidade de discussão mais aprofundada de um fenômeno antigo, mas pouco teorizado em nível mundial, e praticamente negligenciado nas análises organizacionais brasileiras. Está-se falando do fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*).

O crescente ingresso de mulheres em organizações e sua busca pela ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional estão se configurando em pressão incipiente para uma mudança estrutural nas organizações. Considerando-se tal realidade, a compreensão dos efeitos das diferenças demográficas no cenário organizacional, e particularmente do fenômeno do teto de vidro, investe-se de grande importância teórica e prática (Tsui, Egan & O'Reilly III, 1992).

DEFININDO TETO DE VIDRO

O conceito de teto de vidro foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos para descrever uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Tal barreira afe-

Recebido em outubro/96
2ª versão em janeiro/97

Andrea Valéria Steil é Psicóloga, Mestre em Administração e Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Fax: (048) 331-7107
E-mail: asteil@eps.ufsc.br

taria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero*, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional (Bily & Monoocheci, 1995; Powell & Butterfield, 1994; Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994; Fernandez, 1993; Powell, 1993; Morrison, 1992; Jacobs, 1992; Stuart, 1992; Morrison & Glinow, 1990).

ORGANIZAÇÕES E A QUESTÃO DO GÊNERO

Alguns autores têm compreendido a não-investigação do fenômeno do teto de vidro dentro de uma perspectiva de poder, enfatizando a manutenção das desigualdades de gênero como forma de opressão. Hearn & Parkin (1993), por exemplo, criticam as abordagens dominantes da teoria organizacional como ideológicas. De acordo com os autores, a teoria organizacional tem constantemente buscado simplificar e obscurecer contradições, inverter a realidade e produzir conhecimento monolítico.

A partir das décadas de 70 e 80, várias críticas foram feitas aos padrões estabelecidos para teorização sobre organizações. Foram diversas as origens de tais críticas, e englobaram perspectivas influenciadas por uma combinação de marxismo, teoria crítica e metodologia etnológica; perspectivas que buscavam a identificação de múltiplos paradigmas sociológicos, entre eles o próprio feminismo (Hearn & Parkin, 1993). A incursiva mais recente à tendência dominante da análise organizacional emanou da chamada análise organizacional pós-moderna. A pós-modernidade critica o regime modernista de verdade e suas formas de apresentar questões, acessar evidências e alcançar respostas. A perspectiva pós-moderna considera a tendência dominante na análise organizacional como uma forma hermética de conhecimento, que tende a classificar qualquer tentativa teórica de questionamento de sua problemática como herética. Dentro desse contexto, a pós-modernidade não objetiva reciclar conceitos já estabelecidos, mas redefinir as funções básicas da administração (Clegg *apud* Boje, 1993; Jacson & Carter, 1992). Entretanto, apesar das várias tentativas de alterar o curso dominante sobre a teorização organizacional, esta tem permanecido imune à análise do gênero (Hearn & Parkin, 1993).

Apesar dessa realidade, Mills (1993) e Kerfoot & Knights (1993) verificaram que referências tendo como base o gênero estão encrustradas em quase todos os as-

pectos da vida organizacional, incluindo brincadeiras, políticas administrativas ou programas de *marketing*, metáforas utilizadas, linguagem das cartas formais, utilização do espaço, ambiente, uso do tempo, linguagem corporal e comunicação face a face. Martin (1990) sugere que o conflito entre gêneros nas organizações é freqüentemente encoberto ou escondido nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, de maneira análoga às formas mais sutis de discriminação racial. Segundo a autora, a supressão desses conflitos é fácil de negar, difícil de detectar e ainda mais difícil de estudar.

Mills (1993), em sua análise sobre organizações e gênero, refere que as organizações não se configuram em espaços nos quais as pessoas ingressam, mas em redes emaranhadas de relações, nas quais a questão do gênero se encontra profundamente encrustrada. Sendo uma das principais características da identidade pessoal, o sexo de uma pessoa ocupa importante aspecto na formação de expectativas de papel nas relações interpessoais e de trabalho (Loden & Rosener, 1991; Powell, 1993).

Crianças e adolescentes tornam-se gradativamente conscientes do discurso organizacional relativo ao gênero, à medida que são **educados** para o seu futuro papel de atores organizacionais sexuados. A função da educação formal no século XX tem sido basicamente a da preparação para o trabalho, e essa preparação tem assumido formatos tendenciosos no que se refere ao gênero. As tendenciosidades abrangem o currículo, o aconselhamento, a linguagem e o treinamento técnico discriminatório, assim como o envolvimento em práticas mais sutis, como jogos de equipe e brincadeiras (Mills, 1993).

Uma das características do fenômeno do teto de vidro é a sua **pervasividade** (presente e percebido em todos os lugares). Martin (1990) sistematizou os resultados de 14 pesquisas, em cujas conclusões os autores apontaram que as mulheres são segregadas em termos ocupacionais, avaliadas injustamente e menos remuneradas do que os homens. Dados do IBGE indicam que em 1990 as mulheres recebiam pouco mais do que a metade do salário dos homens no Brasil (Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil, 1994). Recente análise internacional da divisão do trabalho sustenta que a generalização “homens controlam, mulheres obedecem” continua a representar a realidade organizacional (Bradley *apud* Jacobs, 1992). Estudo realizado por Morrison *et alii* (*apud* Morrison & Glinow, 1990) concluiu que os obstáculos relacionados com o teto de vidro impedirão, pelas próximas décadas, o progresso das mulheres aos postos de comando e sua visibilidade.

Por ser um aspecto incipiente na teoria e na análise organizacional, as perspectivas lidando com a questão do gênero são ainda contraditórias, havendo amplo campo para investigações. O tema tem sido estudado dentro da perspectiva mais ampla da diversidade grupal e abordado

* Da-se preferência ao conceito de gênero, que pode ser definido como um esquema para a caracterização de indivíduos usando diferenças biológicas como base para o estabelecimento de diferenças sociais. Nesse sentido, restringe-se o termo sexo para as características biológicas, como a composição cromossômica ou o *aparatus* reprodutivo dos indivíduos (Powell, 1993).

de formas muito diferenciadas. Entre elas encontram-se as que enfatizam variáveis psicológicas centradas na pessoa (Riger & Galligan, 1980); as abordagens baseadas em atitudes discriminatórias (Blau & Ferber, 1987; Larwood *et alii* *apud* Morrison, 1992); as teorias enfatizando a presença de discriminação estrutural nas organizações (Irons & Moore, 1985) e, ainda, pelas relações entre as esferas pública e privada (Martin, 1990), pessoal e política; por dominação através do poder do gênero; e os poder e paradoxo da sexualidade (Hearn & Parkin, 1993).

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E O TETO DE VIDRO

Outra linha de pesquisas sobre o fenômeno do teto de vidro analisa as diferenças e similaridades nas oportunidades de desenvolvimento de carreira profissional oferecidas a homens e mulheres nas organizações.

Pesquisas têm demonstrado que a delegação de tarefas desafiadoras e projetos-chave configura-se em um dos fatores mais importantes na preparação de homens e mulheres para a ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional. Projetos e tarefas desafiadores colocam seus responsáveis em posições de alta visibilidade, motivam os administradores e, ainda, permitem o aprendizado de habilidades cruciais para o desempenho de funções no topo da hierarquia organizacional (Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994).

Estudos experimentais indicam que homens, de maneira geral, estão menos propensos a delegar tarefas desafiadoras às mulheres do que estariam dispostos a delegá-las aos homens (MaiDalton & Sullivan *apud* Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994). Pesquisa realizada por Gentile (1991) com 60 gerentes de recursos humanos de empresas multinacionais demonstrou que 54% deles hesitam em frente da possibilidade de enviar mulheres para unidades da organização localizadas em outros países. Segundo os pesquisados, suas preocupações localizam-se na crença de que os estrangeiros assumiriam atitudes discriminatórias, impossibilitando o sucesso das mulheres no exterior. Entretanto, a autora (1991) entrevistou 100 mulheres atuando como gerentes em outros países. De acordo com Gentile, apenas duas das entrevistadas não tinham atingido pleno sucesso em suas tarefas. Os membros organizacionais reagiam às mulheres gerentes prioritariamente como estrangeiras, e apenas secundariamente observavam serem do gênero feminino.

Discussões sobre a seleção para altos cargos na hierarquia organizacional são complexas e subjetivas (Jones, 1986) e a discriminação contra mulheres no que se refere à ocupação de tais cargos está se tornando cada vez mais encoberta e menos compreendida (Hitt & Barr e Habersfeld *apud* Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994).

Motowidlo (*apud* Powell & Butterfield, 1994:70), entretanto, sugere que a discriminação com relação ao gênero não é necessariamente intencional. "Tendências inconscientes resultantes do medo de selecionar um candidato inaceitável, atração pessoal por candidatos similares a si e estereótipos do candidato ideal para uma posição podem distorcer o julgamento dos decisores e permitir que variáveis irrelevantes ao cargo, como o gênero, influenciem as decisões dos selecionadores".

Mesmo quando candidatos à promoção de ambos os sexos possuem o mesmo histórico em termos de cargos ocupados em uma organização, pesquisas sugerem que mulheres não tiveram acesso às mesmas responsabilidades e aos mesmos desafios em cargos similares. Esse aspecto configura-se em um diferencial importante para a escolha dos homens sobre as mulheres, criando um círculo vicioso **pervasivo** (Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994).

Powell & Butterfield (1994) sugerem que o fenômeno do teto de vidro pode ser parcialmente suprimido quando decisões sobre contratações e promoções são abertas e procedimento sistemático é utilizado. Por outro lado, quando os procedimentos não são padronizados ou quando os critérios utilizados são vagos, existe maior abertura para tendências pró gênero masculino.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E GÊNERO

A questão do comprometimento organizacional está intimamente relacionada com as oportunidades de desenvolvimento organizacional oferecidas a homens e mulheres nas organizações. Assume-se que funcionários comprometidos apresentarão maior nível de desempenho e baixas taxas de *turnover* e absenteísmo, resultando em custos mínimos com reposição e treinamento de pessoal (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993).

As possíveis diferenças entre homens e mulheres com relação ao comprometimento organizacional são aspectos fundamentais para a análise do teto de vidro. Sua importância baseia-se no fato de que, na realidade, poucos executivos homens admitem rejeitar uma mulher em função de seu gênero e, também, poucos discordam sobre as mulheres poderem oferecer importantes habilidades gerenciais. Entretanto, em seus gabinetes, preocupam-se com o aspecto de as organizações investirem tempo e recursos financeiros para treinar uma mulher para depois vê-la casar-se, engravidar e deixar a organização (Dwyer, Johnston & Miller, 1996). A investigação sobre a veracidade ou não dessas suposições é essencial para a compreensão do teto de vidro.

Marsden, Kalleberg & Cook (1993) realizaram extensa revisão da literatura sobre possíveis fontes de diferença no comprometimento organizacional entre homens e

mulheres. Os autores distinguiram perspectivas baseadas nas características do cargo ou organizacionais e perspectivas baseadas no gênero.

As abordagens baseadas nas características do cargo consideram as atividades que as pessoas desempenham e o ambiente onde tais atividades são realizadas como aspectos determinantes dos resultados por elas alcançados nas organizações. Lincoln & Kalleberg (*apud* Marsden, Kalleberg & Cook, 1993) sugerem que as estruturas organizacionais podem promover o comprometimento ou a lealdade por várias formas: pelo redesenho do trabalho ou dos sistemas sociotécnicos, os empregadores provêm os trabalhadores de senso de controle e parceria, facilitando a **participação**; estruturas podem facilitar a **integração** por meio da utilização de símbolos culturais ou programas que ajudem o desenvolvimento de relações de afiliação; estruturas podem, ainda, facilitar a **mobilidade individual** e o **desenvolvimento profissional** se houver sistemas transparentes de avaliação de desempenho e carreira etc.

A análise das relações entre características do cargo e diferenças no comprometimento de homens e mulheres nas organizações sugere que os cargos ocupados por mulheres são menos remunerados e possuem menores perspectivas de promoções. De maneira geral, os cargos ocupados por mulheres também possuem menos características que estimulam o comprometimento com a organização. Mulheres ocupam cargos de supervisão em menor número e, mesmo quando os ocupam, possuem um escopo de autoridade mais restrito do que os homens em posições similares (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993).

As abordagens baseadas no gênero enfatizam características pessoais, socialização e conexões com situações familiares para explicar as diferenças de comprometimento entre homens e mulheres. Tais abordagens sugerem que organizações e famílias são entidades que competem pela lealdade dos indivíduos. Nesse contexto, ligações extensivas com a família, como casamento e filhos, podem diminuir o comprometimento organizacional de homens e mulheres. A visão tradicional da divisão dos papéis familiares, na qual o homem é visto como o principal provedor monetário da casa, gera a expectativa de que o homem apresentaria maiores níveis de comprometimento organizacional (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993).

Tendo como base essas duas grandes aproximações à questão do comprometimento organizacional e do gênero, Marsden, Kalleberg & Cook (1993) investigaram a extensão em que cada uma delas poderia ser corroborada quando comparadas com a realidade organizacional. Os autores verificaram que as diferenças de comprometimento entre homens e mulheres são mínimas. Tal diferença é, de fato, menor entre os dois gêneros do que as variações de comprometimento intragênero. Entretanto, as pequenas variações no comprometimento entre os

gêneros são devidas principalmente aos atributos dos cargos ocupados e não às características pessoais. “O fato de o comprometimento organizacional ser estimulado principalmente pelas variáveis do cargo sugere que os empregadores que procuram aumentar o grau de comprometimento organizacional entre as funcionárias mulheres deveriam estar atentos às mesmas características que aumentam o comprometimento dos homens: suas condições de trabalho e oportunidades (...). Um clima interpessoal positivo e a oportunidade de trabalhar com autonomia são de especial relevância para o comprometimento organizacional. Outros fatores organizacionais pertinentes incluem a transparência dos procedimentos de promoção regular e a percepção de que critérios não baseados no mérito não pesarão na alocação de recompensas” (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993:384).

PRIMÓRDIOS DA DEMOGRAFIA ORGANIZACIONAL

Uma linha pioneira de pesquisa sobre a demografia organizacional deriva do trabalho de Kanter (1977). A demografia organizacional investiga a representação desproporcional de vários grupos de identidade como importante fator na estrutura social do ambiente organizacional, que pode influenciar os processos de formação de significados atribuídos aos grupos de identidade. Kanter, por exemplo, identificou vários tipos de grupos de trabalho. Entre eles, grupos **uniformes** seriam aqueles compostos por apenas um tipo social. Grupos **balanceados** conteriam números aproximadamente iguais de dois subgrupos. Os grupos **tendenciosos** (*skewed*) seriam os que apresentassem uma taxa tipológica na qual 85% das pessoas fizessem parte de um grupo e 15% de outro. As pessoas pertencentes à minoria seriam consideradas *tokens* (pequenos e irrelevantes) (Fairhurst & Snavely, 1983). O termo *token* foi utilizado para enfatizar as condições geralmente associadas à posição vivenciada no grupo. Os *tokens* são categorizados pelos membros da maioria, os quais tomam como base características facilmente reconhecíveis, como sexo, raça, idade etc.; tais características carregam pressuposições sobre o comportamento esperado dos pertencentes a esses grupos específicos.

Powell (1993) verificou que o tratamento recebido por *tokens* em grupos **tendenciosos** é prejudicial ao seu desempenho. Uma vez que os *tokens* se encontram em posições de alta visibilidade, acabam por receber pressão adicional no ambiente de trabalho. Por exemplo, as diferenças entre *tokens* e dominantes tendem a ser exacerbadas e as características dos *tokens* freqüentemente distorcidas ou percebidas de forma equivocada em função da tendência estereotípica dos membros do grupo dominante.

Mulheres que ocupam altos cargos na hierarquia organizacional invariavelmente configuram-se *tokens*. Powell (1993), Tsui, Egan & O'Reilly III (1992) e Jacobs (1992) citam dezenas de trabalhos cujos resultados sugerem que o impacto negativo derivado da posição de *token* é muito maior para mulheres do que para homens.

Um corolário da teoria da representação em grupos de Kanter é que as dificuldades encontradas pelos *tokens* seriam mitigadas à medida que a proporção dos grupos minoritários aumentasse nas organizações. No caso do fenômeno do teto de vidro, o aumento da representação de mulheres em cargos no topo da hierarquia poderia potencializar suas possibilidades de crescimento enquanto grupo (Jacobs, 1992), permeabilizando-o. Todavia, essa hipótese baseada apenas na representação numérica não considera outras variáveis relevantes à vida organizacional. Não tendo sido referendada em estudos posteriores (Fairhurst & Snavely, 1983), é considerada falaciosa (Ferguson *apud* Mills, 1993). Dentro de ponto de vista diferenciado, Blalock (*apud* Jacobs, 1992) sugere que a resistência a grupos minoritários se amplia com o aumento de sua representação numérica.

IDENTIDADE SOCIAL E TETO DE VIDRO

Uma abordagem que tem recebido crescente investigação analisa a questão do teto de vidro dentro da perspectiva de diversidade grupal e fundamenta-se em conhecimentos derivados da psicologia social.

A teoria da identidade social e da autocategorização tem fornecido insumos para a compreensão do fenômeno do teto de vidro. Essa teoria analisa como uma estrutura social informa o significado atribuído pelas pessoas ao fato de pertencerem a grupos de identidade, como sexo, idade, profissão etc., e como tal estrutura delinea as interações sociais entre os membros que pertencem e não pertencem a seus grupos de identidade (Ely, 1994).

Identidade significa "a localização de uma pessoa no espaço social" (Gecas, Darwin & Weigert, 1973:477) e possui dois componentes, um pessoal (como personalidade) e um social (baseado no processo de autocategorização). A avaliação que uma pessoa faz de si é, em parte, uma função do grupo ao qual pertence. Estudar-se-á o componente social, por constituir um aspecto mais generalizável.

Um dos axiomas básicos da teoria da identidade social postula a necessidade humana de manutenção de elevado grau de auto-estima. As pessoas formam sua identidade pessoal através de um processo de autocategorização, pelo qual classificam a si e aos outros em categorias sociais, utilizando características como afiliação organizacional, idade, raça, gênero, *status* ou religião. Por meio dessas categorias o indivíduo define-se em termos de identidade social. Segundo Tsui, Egan & O'Reilly III (1992:552),

"uma vez que o processo de autocategorização permite que o indivíduo assuma uma identidade positiva, este pode buscar a maximização da distinção intergrupal e perceber pessoas não-pertencentes ao seu grupo como menos interessantes". Esses autores analisaram trabalhos que apontam a divisão de pessoas em grupos — mesmo tendo-se como base um critério arbitrário e **neutro** — como resultando na percepção daquelas não-pertencentes ao seu próprio grupo como menos honestas, menos confiáveis e menos cooperativas. Assim, o grupo no qual a pessoa está inserida é, via de regra, considerado especial e visto positivamente. A tendência generalizada de segregação do trabalho por gênero, então, está em consonância com a premissa do aumento da distinção intergrupal e da busca pela homogeneidade.

Um conceito derivado da teoria da autocategorização, importante nesta análise, é o de grupo psicológico, formado pelas pessoas pertencentes a uma categoria social específica. As pessoas podem se identificar com determinada categoria social mesmo sem terem interagido face a face com membros desse grupo. No âmbito organizacional, vários grupos podem servir como base para a formação de uma categoria social passível de identificação: grupo gerencial, grupos ocupacionais, entre outros (Tsui, Egan & O'Reilly III, 1992). "Sexo (*sic*) é um exemplo óbvio que pode ser usado para ilustrar como a autocategorização pode aumentar ou diminuir a atratividade de um grupo para um indivíduo... Se um indivíduo usa o sexo (*sic*) como uma categoria para auto-identificação, a satisfação com a organização como um grupo psicológico será máxima quando a organização for composta por pessoas do mesmo sexo. Dado que homogeneidade é preferida sobre heterogeneidade, a satisfação de um indivíduo com o grupo será reduzida quando a composição sexual do grupo se distanciar da homogeneidade" (Tsui, Egan & O'Reilly III, 1992:553).

Marini & Brinton (*apud* Powell, 1993) pesquisaram as aspirações profissionais de pessoas entre 14 e 22 anos. As autoras categorizaram as ocupações em intensamente masculinas (menos do que 30% de mulheres), intensamente femininas (60% ou mais de mulheres) e neutras (entre 30% e 59% de mulheres). Tendo como base tais categorias, 86% dos homens optaram por ocupações intensivamente masculinas e 4% por ocupações intensivamente femininas. Por outro lado, 53% das mulheres optaram por ocupações intensivamente femininas e 35% por ocupações intensivamente masculinas.

O exemplo sugere a importância do gênero como uma instância social de autocategorização. Pode-se inferir que tal aspecto é mais relevante para homens do que para mulheres, uma vez que taxa irrisória de homens optou por ocupações tipicamente femininas, enquanto 35% das mulheres optaram por ocupações tipicamente masculinas. Esse resultado pode estar relacionado com o fato de

que, tradicionalmente, a maioria das ocupações com maiores *status* e poder na hierarquia organizacional tem sido ocupada por homens.

De acordo com a teoria da autocategorização, a presença de mulheres em posições tradicionalmente masculinas pode reverter na diminuição da atratividade destas como um grupo psicológico para os homens. “Também é possível que estar em uma posição ou uma unidade de trabalho intensivamente masculina pode estar associado com o aumento do *status* ocupacional e social da mulher. Este aspecto pode explicar as reações positivas das mulheres em ambientes tipicamente masculinos” (Tsui, Egan & O’Reilly III, 1992:559).

É possível concluir-se, a partir dos estudos da teoria da identidade social, que a participação irrisória de mulheres nos altos cargos da hierarquia organizacional pode estar relacionada com a tentativa dos homens de resguardar a auto-estima conferida historicamente ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações. Heterogeneidade no que se refere ao gênero nos postos de comando estaria relacionada com a fragmentação de um grupo psicológico firmemente estabelecido e, conseqüentemente, com a diminuição da auto-estima das pessoas que o compõem.

A PERSPECTIVA DO PODER NA ANÁLISE DO TETO DE VIDRO

A capacidade explicativa da teoria da identidade social no que diz respeito ao fenômeno do teto de vidro expande-se quando é complementada pela perspectiva da manutenção do poder por grupos nas organizações.

Michels (*apud* Mouzelis, 1973) sugere que, ao alcançarem o poder, os dirigentes fazem parte de uma elite cujo interesse primeiro é o de se manter no poder, mesmo que tenha de tomar ações contra os interesses gerais da organização. Kets de Vries (1991) sugere a existência de variedade de forças conscientes e inconscientes que atuam no sentido de impedir os líderes de abandonarem e dividirem suas posições de poder.

A presença de pequeno número de mulheres nos altos escalões organizacionais, ou mesmo a crescente discussão do fenômeno do teto de vidro, pode significar uma lembrança desconfortável para a maioria masculina quanto à pressão para a divisão do poder e dos privilégios com o grupo de mulheres previamente excluído dessa posição de destaque (Laws *apud* Fairhurst & Snavelly, 1983).

Caudron (1995:52) sugere que o conflito potencial entre homens e mulheres nas organizações é resultado do desequilíbrio de poder existente entre os dois grupos: “Mulheres querem mais poder e os homens não querem dividi-lo...”. Pfeffer & Davis-Blake (*apud* Tsui, Egan & O’Reilly III, 1992) relacionam o poder e o *status* de gru-

pos ocupacionais com o salário correspondente. Os autores verificaram que “quando a proporção de mulheres em uma categoria profissional aumenta, a média salarial dessa categoria diminui tanto para homens quanto para mulheres, mesmo após terem controlado as características do cargo, das pessoas e das organizações” (p.552). O estudo sugere mais um aspecto que pode influenciar os homens a diminuírem a permeabilidade do teto de vidro, mantendo, conseqüentemente, uma imagem positiva de seu grupo psicológico e não dividindo poder com um grupo psicológico de menor *status*.

Analisando-se o aspecto constitutivo da estrutura organizacional dentro de uma perspectiva do poder, verifica-se que tal estrutura é resultado de decisões políticas de determinadas pessoas e grupos de interesse (Bacharach & Lawler, 1980). Ademais, em vez de buscar efetividade máxima, a estrutura organizacional é estabelecida para satisfazer um patamar mínimo de efetividade que enfatize as preferências e os interesses dos decisores (Robbins, 1983) que detêm o poder.

Considerando-se os *insights* provenientes da perspectiva do poder para a compreensão do teto de vidro nas organizações, pode-se inferir que os homens, enquanto categoria que detêm o poder, estabelecem estruturas organizacionais específicas garantidoras de sua manutenção nos postos de maiores visibilidade e poder. Estrutura é compreendida como o arcabouço estrutural, juntamente com os padrões persistentes de interação organizacional (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980). Nesse sentido, a estrutura, determinada e manipulada em grande parte pelos grupos no poder, envolve também aspectos como políticas de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. Em conseqüência, envolve a especificação das características de quem pode e de quem não pode ocupar posições no topo da hierarquia organizacional.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria da identidade social e a perspectiva do poder nas organizações configuram-se em uma abordagem analítica capaz de avançar a compreensão do fenômeno do teto de vidro nas organizações.

A representação dos homens que detêm o poder nas organizações pode ser compreendida como um grupo psicológico que age com o intuito de diferenciar-se dos demais e, assim, de manter sua auto-estima. A teoria do poder complementa essa abordagem ao afirmar que as decisões tomadas por esse grupo tenderão a seguir a lógica do interesse próprio, criando e alterando estruturas que sustentem sua necessidade de diferenciação enquanto grupo. Além de configurar-se no arcabouço estrutural, mais os padrões de interação, a estrutura organizacional é também um sistema interconectado com intenções, as-

pirações e propósitos que refletem os valores e as crenças dos membros-chave da organização (Kikulis, Slack & Hinings, 1995).

A estrutura organizacional é, então, parcialmente determinada pelos valores dos que possuem poder para influenciá-la. A existência de consenso extensivo sobre os valores que regem a organização pode reforçar o *status quo* e a resistência à mudança. A realidade organizacional atual, representada pela contínua exclusão de mulheres dos postos de comando e visibilidade, pode ser o reflexo dos valores dos grupos masculinos, que consideram não ser aquele o lugar próprio para o grupo psicológico formado pelo gênero feminino.

Apesar de a literatura organizacional repetidamente anunciar que se está vivenciando um período de mudanças qualitativa e quantitativamente diferentes das mudanças típicas do resto do século XX (Whitaker, 1992; Mitroff, 1987), o teto de vidro continua praticamente intransponível. Apesar de a mudança adaptativa ser um processo indelével nas organizações, caracterizadas por convergência e inércia, as mudanças radicais ou paradigmáticas são extremamente incomuns.

As considerações esboçadas neste artigo possuem implicações teóricas e práticas. Em termos teóricos, verifi-

ca-se que as organizações são ainda consideradas blocos monolíticos, nos quais discussões sobre demografia organizacional no que se refere ao gênero são tidas como irrelevantes ou apenas como fonte de incerteza. Tal fato reflete-se no pequeno espaço ocupado pelo tema nos periódicos sobre estudos organizacionais. Futuros trabalhos devem envolver o levantamento da demografia no que diz respeito ao gênero nas organizações brasileiras, a análise dos valores básicos dos dirigentes que delineiam a estruturação das estruturas organizacionais, a análise das tendências nas políticas e práticas de recursos humanos etc.

Em termos práticos, a taxa recorde de entrada de mulheres no mercado de trabalho brasileiro segue a crescente tendência mundial nesse sentido. O maior número de mulheres nas organizações do Brasil deve gerar maior conscientização por parte das mulheres sobre a desproporcionalidade na divisão do poder entre os gêneros, podendo resultar em conflito organizacional. A manutenção do *status quo* pode resultar em diminuição da produtividade, exatamente quando o reexame das estruturas e estratégias organizacionais está se configurando não em opção, mas em imperativo ante a nova realidade dos mercados internos e externos. ◆

RESUMO

Neste artigo analisa-se o fenômeno do teto de vidro como a representação simbólica de uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos postos mais altos da hierarquia organizacional. O fenômeno do teto de vidro é analisado teoricamente, pela revisão de trabalhos relacionados direta ou indiretamente com o tema. Importantes questões, como oportunidades de desenvolvimento profissional e comprometimento organizacional, são analisadas no escopo de suas relações com o teto de vidro. A pesquisa pioneira de Kanter sobre a demografia organizacional é apresentada como um dos marcos dos quais derivaram os estudos sobre o teto de vidro. Em termos analíticos, a teoria da identidade social e a perspectiva do poder são apresentadas e consideradas abordagens complementares, capazes de aumentar a compreensão do fenômeno do teto de vidro nas organizações. Implicações teóricas e práticas, assim como sugestões para novas pesquisas são apresentadas.

Palavras-chave: organizações e gênero, fenômeno do teto de vidro, demografia organizacional.

ABSTRACT

This paper analyzes the glass ceiling phenomenon as a symbolic representation of a barrier that is so subtle that is transparent, yet strong enough to prevent women to ascend to the highest positions in the organizational hierarchy. The glass ceiling phenomenon is theoretically analyzed through a revision of studies directly or indirectly related to the topic. Important aspects, such as opportunities of career development and organizational commitment are analyzed in their relationships with the glass ceiling phenomenon. Kanter's pioneer research about organizational demography is presented as one of the initial points from which studies about the glass ceiling phenomenon derived. In analytical terms, social identity theory and the power perspective are presented and considered to be complementary, and capable of enhancing the understanding of the glass ceiling phenomenon. Theoretical and practical implications, as well as suggestions to future research are presented.

Uniterms: gender and organizations, glass ceiling phenomenon, organizational demography.

- ALVESSON, Mats & BILLING, Yvonne Due. Gender and organization: towards a differentiated understanding. *Organization Studies*, v.13, n.12, p.73-102, 1992.
- BACHARACH, Samuel & LAWLER, Edward. *Power and politics in organizations*. San Francisco, Jossey Bass, 1980.
- BILY, Sherry & MANOOCHECRI, Gus. Breaking the glass ceiling. *American Business Review*, v.13, n.2, p.33-40, 1995.
- BLAU, F. & FERBER, M. Occupations and earnings of women workers. In: KOZIARA, K.S.; MOSKOW, M.H.; TANNER, L. D.; (eds.). *Working women: past, present, future*. Washington, DC, BNA Books, 1987.
- BOJE, David M. On being postmodern in the academy: an interview with Stewart Clegg. *Journal of Management Inquiry*, v.2, n.2, p.191-200, 1993.
- CAUDRON, Shari. Sexual politics. *Personnel Journal*. May, p.50-61, 1993.
- DWYER, Paula; JOHNSTON, Marsha; MILLER, Karen. Europe's corporate women. *Business Week*, v.3455, n.785, p.40-42, 1996.
- ELY, Robin J. The effect of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, v.39, p.203-238, 1994.
- FAIRHURST, Gail & SNAVELY, B. Kay. Majority and token minority group relationships: power acquisition and communication. *Academy of Management Review*, v.8, n.2, p.292-300, 1983.
- FERNANDEZ, John. *The diversity advantage*. New York, Lexington Books, 1993.
- GECAS, Viktor; DARWIN, Thomas; WEIGERT, Andrew. Social identities in Anglo and Latin adolescents. *Social Forces*, v.51, p.477-484, 1993.
- GENTILE, Mary C. The case of the unequal opportunity. *Harvard Business Review*, p.14-25, July/Aug. 1991.
- HEARN, Jeff & PARKIN, Wendy. Organizations, multiple oppressions and postmodernism. In: HASSARD, John & PARKER, Martin. *Postmodernism and organizations*. London, Sage, 1993.
- IRONS, E.D. & MOORE, G. W. *Black managers: the case of the banking industry*. New York, Praeger, 1985.
- JACOBS, Jerry. Women's entry into management: trends in earnings, authority, and values among salaried managers. *Administrative Science Quarterly*, v.37, n.1, p.282-301, 1992.
- JACSON, Norman & CARTER, Pippa. Postmodern management, past-perfect or future imperfect? *Int. Studies of Mgt. & Org.*, v.22, n.3, p.11-26, 1992.
- JONES, Edward W. Black managers: the dream deferred. *Harvard Business Review*, p.84-93, May-June 1986.
- KANTER, Rosabeth. *Men and women of the corporation*. New York, Basic Books, 1977.
- KERFOOT, Deborah & KNIGHTS, David. Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies*, v.30, n.4, p.659-676, 1993.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. Whatever happened to the philosopher-king? The leaders addiction to power. *Journal of Management Studies*, v.28, n.4, p.339-350, 1991.
- KIKULIS, Lisa; SLACK, Trevor; HININGS, C.R. Sector specific patterns of organizational design change. *Journal of Management Studies*, v.32, n.1, p.67-100, 1995.
- LODEN, Marilyn & ROSENER, Judy. *Workforce America! Managing diversity as a vital resource*. Homewood, Business One, 1991.
- MAPA do Mercado de Trabalho no Brasil n.1. Rio de Janeiro, IBGE, 1994.
- MARSDEN, Peter; KALLEBERG, Arne; COOK, Cynthia. Gender differences in organizational commitment. Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, v.20, n.3, p.368-390, 1993.
- MARTIN, Joane. Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, v.1, n.4, p.339-359, 1990.
- MILLS, Albert. Organizational discourse and the gendering of identity. In: HASSARD, John & PARKER, Martin, *Post-modernism and organization*. London, Sage, 1993.
- MITROFF, Ian. *Business not as usual*. San Francisco, Jossey-Bass, 1987.
- MORRISON, Ann. *The new leaders*. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- MORRISON, Ann & GLINOW, May. Women and minorities in management. *American Psychologist*, v.45, n.2, p.200-208, 1990.
- MOUZELIS, N.P. *Organización y burocracia*. Barcelona, Península, 1973.
- OHLOTT, Patricia; RUDERMAN, Marian; McCAULEY, Cynthia. Gender differences in managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, v.37, n.1, p.46-67, 1994.
- OLIVEIRA, Jane Souto de (org.). *O traço da desigualdade social brasileira*. Rio de Janeiro, IBGE, 1993.
- POWELL, Gary. *Women & men in management*, 2 ed. Newbury Park, Sage, 1993.
- POWELL, Gary & BUTTERFIELD, D. Anthony. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, v.37, n.1, p.68-86, 1994.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, p.1-15, 1980.
- RIGER, S. & GALLIGAN P. An exploration of competing paradigms. *American Psychologist*, v.68, p.227-231, 1980.
- ROBBINS, Stephen P. *Organization theory. The structure and design of organizations*. New Jersey, Prentice-Hall, 1983.
- STUART, Peggy. What does the glass ceiling cost you? *Personnel Journal*, v.71, n.11, p.70-80, 1992.
- TSUI, Anne; EGAN, Terri; O'REILLY III, Charles. Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, v.37, n.4, p.549-579, 1992.
- WHITAKER, Alan. The transformation in work: post-fordism revised. In: REED, Michael & HUGHES, Michael. *Rethinking organization*. London, Sage, 1992.