



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
CURSO DE GRADUAÇÃO DE DIREITO**

VITÓRIA CAROLINA PEREIRA DE OLIVEIRA ROSA

**TETO DE VIDRO: UM ESTUDO SOBRE O FENÔMENO E AÇÕES
DESENVOLVIDAS NO CENÁRIO BRASILEIRO**

Palmas, TO

2022

Vitória Carolina Pereira de Oliveira Rosa

Teto de Vidro:

Um estudo sobre o fenômeno e ações desenvolvidas no cenário brasileiro

Artigo apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Palmas, para obtenção do título de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Grazielle Cristina Lopes Ribeiro

Palmas, TO

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

R788t Rosa, Vítoria Carolina Pereira de Oliveira .
Teto de Vidro: Um estudo sobre o fenômeno e ações desenvolvidas no cenário brasileiro . / Vítoria Carolina Pereira de Oliveira Rosa. – Palmas, TO, 2022.
28 f.

Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Direito, 2022.
Orientador: Grazielle Cristina Lopes Ribeiro

1. Carreira feminina. 2. Políticas sociais. 3. Igualdade de gênero. 4. Teto de vidro. . I. Título

CDD 340

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizada desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Vitória Carolina Pereira de Oliveira Rosa

Teto de Vidro:

Um estudo sobre o fenômeno e ações desenvolvidas no cenário brasileiro

Artigo apresentado à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas, Curso de Direito, foi avaliado para a obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pela Orientadora e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Grazielle Cristina Lopes Ribeiro, UFT

Prof^a. Dr^a Naíma Worm, UFT

Prof. Dr. Vinicius Marques, UFT

*Dedico este trabalho à memória da minha avó,
que tenho como exemplo de ser humano e
bondade, e a minha mãe, que apesar de todas
as adversidades que a vida impôs, sempre me
incentivou e acreditou nas árduas caminhadas
que decidi percorrer.*

RESUMO

Com novo cenário, em que mulheres passam a atuar no mercado de trabalho mas tem sua presença afastada nos postos de alto escalão, mesmo tendo qualificação e sendo assegurado no texto constitucional a igualdade de gênero em todos os âmbitos, o presente artigo tem como objetivo descrever o fenômeno do teto de vidro e seus impactos na carreira das mulheres, bem como, a existência e desenvolvimento de políticas no setor público-privado capazes de promover a igualdade de gênero no mercado de trabalho no contexto nacional e internacional. Utiliza-se de levantamento bibliográfico, documental e legislativo, com destaque para artigos de periódicos e livros voltados para o tema, para compreensão do fenômeno do teto de vidro e das políticas existentes e aplicadas. Nos resultados, observa-se que apesar dos avanços legislativos em regras gerais sobre o tema, no Brasil, ainda persiste a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, afrontando direitos humanos e fundamentais, e perpetuando o teto de vidro, por ausência de medidas públicas de promoção de igualdade de gênero que propiciem as mesmas oportunidades entre homens e mulheres.

Palavras-chaves: Carreira feminina. Igualdade de gênero. Políticas sociais. Teto de vidro.

ABSTRACT

With a new scenario, in which women start to work in the labor market but have their presence removed in high-ranking positions, even though they are qualified and gender equality is preserved in the constitutional text in all areas, this article aims to describe the glass ceiling phenomenon and its impacts on women's careers, as well as the existence and development of policies in the public-private sector capable of promoting gender equality in the labor market in the national and international context. It uses a bibliographical, documentary, and legislative survey, with emphasis on journal articles and books on the subject, to understand the glass ceiling phenomenon and the existing and applied policies. In the results, it's observed that despite legislative advances in general rules on the subject, in Brazil, gender inequality in the labor market persists, facing human and fundamental rights, and perpetuating the glass ceiling, due to the absence of public measures to promote gender equality that provide equal opportunities for men and women.

Keywords: Female Career. Gender Equality. Social Politics. Glass-Ceiling

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ENAPE	Escola Nacional de Administração Pública
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
ONU	Organização das Nações Unidas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	A DESIGUALDADE ENTRES OS GÊNEROS COMO FATOR CONSTITUTIVO DA TEORIA DO TETO DE VIDRO	11
3	MEDIDAS ADOTADAS QUE PROPICIAM A ATENUAÇÃO DO TETO DE VIDRO.....	15
4	ANÁLISE DO CENÁRIO BRASILEIRO QUANTO AO TETO DE VIDRO E POLÍTICAS DESENVOLVIDAS.....	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

O século XX, fomentado pelos desdobramentos políticos da Primeira e Segunda Guerra Mundial (1914 - 45), foi espaço de transformações nas indústrias e na sociedade, no qual altera o sistema familiar patriarcal, contexto esse que as mulheres passam de dona de casa a trabalhadoras na tentativa de possibilitar a contínua progressão do desenvolvimento do país, mesmo em guerra.

Embora progressiva a participação feminina no mercado de trabalho, a promoção de igualdade de gênero não ocorreu na mesma proporção quando analisado o acesso das mulheres aos cargos de gerência e chefia, no qual em sua jornada pela ascensão deparam-se com barreiras sociais e invisíveis que as impedem de ter êxito na ascensão profissional. A desigualdade de gênero quanto à ocupação desses cargos foi definida e estudada como fenômeno do teto de vidro, em que é observada a inserção da mulher no mercado de trabalho e disparidade de gênero.

Em outras palavras, ainda que crescente o número de mulheres qualificadas e atuantes no campo do trabalho, é inversamente proporcional sua presença nos postos de alto escalão, sendo atrelado a fatores sociais e estruturais acerca do papel feminino na sociedade. Em face do exposto, problematiza-se que: tendo em vista as barreiras impostas pelo teto de vidro às mulheres que pretendem atingir os postos mais altos na hierarquia empresarial, no Brasil há políticas desenvolvidas e direcionadas para atenuação da disparidade de gênero no mercado de trabalho?

E a partir de tal problemática que, o presente artigo tem como objetivo descrever os principais aspectos da teoria do teto de vidro, e abordar, delimitando, as principais políticas desenvolvidas e aplicadas no contexto internacional e nacional que contribuem para ruptura do teto de vidro e o progresso da igualdade de gênero no mercado de trabalho.

Dentro desse contexto, esta pesquisa demonstra-se relevante pelo tema, pela sua atualidade, considerando a desigualdade de gênero na ocupação de cargos de chefias, mesmo quando o direito a igualdade é direito garantido na Constituição Federal de 1988 e, conforme será exposto no estudo, 54,5% das mulheres integram a força de trabalho, quanto pela importância social, de modo que a igualdade de gênero no mercado de trabalho deve ser propósito não só do Estado, mas da sociedade e seus pertencentes para redução das barreiras sociais promovedoras da desigualdade e formadoras do teto de vidro, demonstrando que a mudança deve ser cargo conjunto entre o Estado e o coletivo.

Trata-se de uma pesquisa de caráter transdisciplinar com abordagem qualitativa-quantitativa, em que foi utilizado o método comparativo, com levantamento bibliográfico e

documental. O artigo está estruturado em três seções, além da introdução e das considerações finais. A primeira seção esta direcionada a construção do conceito e compreensão do teto de vidro. Na segunda seção, situa-se a investigação das políticas realizadas para ruptura do teto de vidro em países que obtiveram destaque na promoção de igualdade de gênero. Na terceira seção trata-se do estudo do contexto nacional quanto a existência e efetivação de políticas para igualdade de gênero no Brasil.

Concluída a introdução, segue-se para a primeira seção em que é contextualizado e explorado o fenômeno do teto de vidro como objeto de estudo.

2 A DESIGUALDADE ENTRES OS GÊNEROS COMO FATOR CONSTITUTIVO DA TEORIA DO TETO DE VIDRO

A inserção da mulher no mercado de trabalho foi ocasionada pela I e II Guerra Mundial, período compreendido entre 1914 e 1945, em que o egresso do homem para luta nos conflitos da época origina um novo problema social, a falta de trabalhadores no mercado de trabalho, (LEAL, 2016). O novo contexto social implicou na utilização da mão de obra feminina, antes vista como apenas dona de casa pelo sistema familiar patriarcal. A ausência da mão de obra masculina e do provedor da casa acarretou com que as mulheres fossem compelidas a substituí-los nas indústrias e tornassem provedoras do seu lar, trazendo nova concepção do papel da mulher na sociedade (BATISTA *et al.*, 2019).

Perpassando o contexto nacional, o desenvolvimento industrial no Brasil, na década de 1930 e 1940, originou a participação feminina mais expressiva como consequência do aumento das empresas siderúrgicas, petrolíferos, químicos e automobilísticos (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2003), a mulher passou a desempenhar papel ativo na economia do país, circunstâncias que até os dias atuais implica nas modificações culturais e na configuração social. Porém, apesar da integração da mão de obra feminina no mercado de trabalho e novo arranjo da sociedade, passa a ser observados a resistência e também obstáculos sociais que agem como obstruções para ascensão feminina e ocupação de cargos de chefia, ainda que a igualdade seja uma garantia fundamental prevista na Constituição Brasileira.

A partir da nova forma de organização e das relações sociais, a inserção das mulheres no mercado de trabalho passa a ser analisado e aponta para o surgimento da teoria em que é investigados os bloqueios dos quais as mulheres deparam durante seu percurso profissional, que as impedem de lograr êxito na ascensão pelos postos de trabalhos mais altos, a teoria passou a ser denominada pelos estudiosos como fenômeno do teto de vidro.

Num primeiro momento, o fenômeno do teto de vidro passa a ser discutido em meados da década de 80, quando nos Estados Unidos é publicado artigo em que abordava a discussão do teto de vidro e os motivos das mulheres não alcançarem o topo de sua carreira em razão das barreiras invisíveis que atuam como bloqueio quanto a ocupação do topo. Os autores Hymowitz e Shellhardt (1986) apontam que, apesar da inserção das mulheres no mercado de trabalho, é notado a disparidade de gênero quando analisado a admissão feminina aos postos do topo da hierarquia organizacional, sendo em sua maioria preenchidos por homens.

Em uma nova manifestação sobre o tema, através do caso de Ellen Pao, ex-funcionária que litigou contra a empresa onde trabalhava, a Kleiner Perkins Caufild & Byers, volta à tona o debate sobre o fenômeno. Através do processo, Ellen Pao acusou seus chefes de não a promover em razão do seu gênero, apontando a discriminação de gênero na hierarquia profissional da empresa e de ter posteriormente sofrido retaliações após vindicar sua promoção. Nesse aspecto Barbosa e Oliveira (2021) explica que apesar de oculto nas relações de trabalho, a discriminação de gênero se mostra forte e muito presente no sistema organizacional das empresas.

Ocasionalmente pelas modificações no cenário corporativo, o novo contexto que impulsionou as mulheres a ganharem espaço, mas também a experienciarem a desigualdade de gênero quanto ao acesso a cargos de gerenciamento passa a ser tratado como objeto de pesquisa para estudiosos, onde buscam investigar e compreender o novo fenômeno e seu impacto no corpo social.

A respeito da interpretação do teto de vidro, a autora Steil (1997), que tem o tema como objeto de estudo há mais de 30 anos, conceitua o teto vidro como um fenômeno constituído por uma barreira invisível que, apesar de sutil, é suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres ao topo da hierarquia organizacional. Ao analisar o novo arranjo social, Coelho (2006), aponta que o fenômeno consiste na ideia de impedições artificiais baseadas em atitudes ou viés organizacional, que previne pessoas qualificadas de avançarem no trabalho para posição de nível gerencial, em que o contratante decide pela admissão de homens em prejuízo às mulheres, mesmo com formação e produtividade semelhante, configurando uma discriminação influenciada por fatores culturais e psicológicos.

Embora a sociedade tenha progredido na discussão da igualdade entre homens e mulheres, apontam-se que as mudanças ainda são exíguas quando analisada a divisão hierárquica do trabalho. Tal condição é exposta por Steil (1997) e Martin (1990), que aponta que o confronto entre os gêneros nas organizações é frequentemente encoberto entre as coisas

que as pessoas fazem ou falam, sendo que a supressão desse conflito é fácil de negar e ainda mais árduo estudar.

Nota-se que a partir de estudos direcionados ao assunto, é evidenciado que em certo ponto da carreira, os homens são mais propensos a serem escolhidos para ocupar cargo de liderança em relação as mulheres (CARNEIRO; FRADE; GOMES, 2019), ou seja, a distribuição de gênero nos cargos de direção tem preferência para ocupação masculina à feminina.

Mesmo o patriarcalismo e a desigualdade de gênero tendo forte influência no cenário social, que desempenham relevante interferência na posição feminina ocupada, as mulheres, ao mesmo tempo passam a investir mais tempo e dedicação aos estudos quando comparado aos homens para a fim da atenuação do preconceito no trabalho, a luta para oportunidade de igualdade e superação da condição de minoria (HRYNIEWICZ; OLIVEIRA, 2018; MILTERSTEINER et al., 2020), no entanto, apesar da busca pela equidade é evidente a predominância masculina na ocupação de cargos na empresa, principalmente quando observada a ocupação dos cargos de liderança. (MELO e THOMÉ, 2018).

O fenômeno do teto de vidro, é observado desde a entrada da mulher na organização, onde é compreendido como a barreiras social impostas e presente no percurso das mulheres quando almejam a ocupação do topo da hierarquia organizacional, tendo sua primeira menção nos Estados Unidos, em 1984, através do livro de Gay Bryant, que o descreve como uma barreira sutil, mas, ao mesmo tempo resistente, pois não é tão explícita, deixando de ser visível pela mulher até o momento em que se depara com o impedimento de ascensão, dificultando seu acesso a cargos de comando, promoções, aumento de salário e novas possibilidades, sendo uma prática não explícita de discriminação contra mulheres (LEWIS, 2019).

Apontada ainda como incomum, a participação feminina em cargos gerenciais é minguada pelos fatores formadores do teto de vidro, que as obstam de lograrem êxito na ocupação em cargos gerenciais, mesmo em ambientes tido como feminino, os homens são mais propensos a obter a oportunidade de ascensão. Nesse sentido, os autores Eagly e Carly (2021) mencionam a existência de cinco barreiras, sendo elas: a resistência à liderança feminina, o estilo de liderança, a demanda da família, o preconceito e o capital social.

Em relação ao preconceito, verifica-se uma visão estereotipada que apresenta estreita conexão com machismo dentro de um grupo social, pelas expectativas relacionadas às atribuições femininas na sociedade, Liu (2013) relata a existência de baixas expectativas em relação às mulheres e julgamentos negativos quando passam a agir fora de padrões sociais. As mulheres, quando conseguem ultrapassar os agentes promotores do teto de vidro, que as

impedem de alcançarem o cargo de poder, experienciam a rejeição, relacionada à sua forma de chefiar, sendo questionadas pela figura masculina por aderirem ao estilo de liderança mais participativo e colaborativo do que os homens.

Salienta-se, quando as mulheres de fato conseguem romper os obstáculos sociais que obstam a ocupação de cargos de liderança passam a lutar por sua autoridade e o apoio dos seus subordinados para atingir as metas da empresa, conforme apontado do Glass e Cook (2016) e por Liu (2013), as mulheres passam por dificuldade para seu reconhecimento como líder, dificultando sua atuação o alcance dos seus objetivos dentro da empresa.

No que concerne o estilo de liderança, os autores Rodrigo e Silva (2015), explicam que as mulheres tendem a aderir ao estilo participativo, possuindo atributos para boa liderança, como: delegação de tarefas, autoridade, capacidade de multitarefas e trabalho em grupo (LODEN, 1988), diferente dos homens que optam pela cobrança excessiva de desempenho, falta de comunicação com sua equipe e estímulo de competitividade desfavorável para o ambiente de trabalho. Cohen (2009) expõe que as mulheres são indiferentes ao poder buscando exercer sua liderança de modo que os demais empregados não sejam meros trabalhadores, mas sim colaboradores ao lado da líder.

“A executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, como o homem; quer ter a capacidade de influenciar as pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo [...]” (COHEN, 2009, p. 45).

O preconceito converte-se na discriminação, comportamento observado durante toda a carreira profissional da mulher, que a diminui e a exclui, durante todo o período laboral. Na admissão quando as empresas se recusam a trabalhar com mulher através da adoção de anúncios e política discriminatória, durante seu contrato de trabalho, que mesmo tendo conhecimento fica na incumbência de realizar atividades inferiores e na demissão quando mulheres próximas à idade gestacional são demitidas com a justificativa de corte de gastos.

Ainda sobre a discriminação, a mulher quando opta pela maternidade tem sua demanda familiar aumentada, uma vez que, culturalmente, o trabalho doméstico recai sobre seus ombros, Kuper (2015) aponta a existência da discriminação por parte do empregador em relação às mães trabalhadoras, em razão do pensamento de que ocorre aumento de gastos para a empresa na contratação das mulheres. A discriminação impede até a profissional mais qualificada e com experiência de ter novas oportunidades na empresa.

Steil (1997) aponta a perversidade como uma das características principais do teto de vidro, estando presente e sendo vista em todos os lugares, uma vez que as mulheres

discriminadas, são avaliadas injustamente e menos remunerada que o homem, permanecendo a realidade ocupacional onde homens controlam e mulheres seguem comandos, inviabilizando o progresso das mulheres e acesso ao topo da hierarquia.

Ainda que as empresas tenham discursos modernizantes, na prática, o que ocorre são atitudes conservadoras, Biroli (2018) expõe que as dificuldades ainda são existentes, mas é atualmente nomeado como patriarcado privado que passa a ser necessário o posicionamento delas para ocupar determinado espaço dentro da estrutura.

A crescente participação da mulher no mercado de trabalho não foi seguida com a diminuição das desigualdades entre homens e mulheres, conforme explicado por Abramo (2001), as mulheres mesmo mais qualificadas não são escolhidas para ocupar cargos de chefia e ganham cerca de 25% a menos em relação aos salários dos homens.

Demonstrada a teoria no entretenimento audiovisual, a série produzida e estreado em 2022 pelo *streaming* Netflix, a série Hierarquia é adaptação televisiva do livro *The Partner Track: A Novel* de Helen Wan, que relata a história da advogada Ingrid Yun. A protagonista luta para ser vista como candidata a vaga de promoção para inclusão no quadro societário do escritório em que atua, enfrentando o sexismo entre os demais competidores e lutando contra atitudes antiquadas. A série mostra a dedicação de Ingrid, seu trabalho árduo e o sacrifício da sua vida pessoal, tendo até mesmo que dedicar a executar tarefas de outros funcionários para ser considerada na competição pela vaga, mas acaba perdendo sua promoção quando seu colega se apropria da solução de um caso jurídico que a faria conquistar a sociedade almejada.

Igualmente ao relatado na série Hierarquia, as mulheres inseridas no mercado de trabalho estão sempre em situação de competição para que seja possível a ruptura do teto de vidro e o alcance do cargo almejado, mesmo com os obstáculos existentes no percurso admissional e social.

Com isso, é possível depreender que o teto de vidro são diversas barreiras, de variados tipos e variadas frentes, desde o contexto familiar, criação das mulheres e homens à estrutura e cultura organizacional das empresas (CARNEIRO; FRADE; GOMES, 2019), que marginalizam as mulheres e tende a impossibilitar a sua ascensão a níveis mais altos da hierarquia organizacional, sendo homens a maioria a ocupar os cargos de alta gestão.

3 MEDIDAS ADOTADAS QUE PROPICIAM A ATENUAÇÃO DO TETO DO TETO DE VIDRO

Traçadas as linhas gerais do fenômeno do teto de vidro, o presente tópico pretende demonstrar que, embora presente a dificuldade para atingir a igualdade no mercado de trabalho, quando explorado o contexto mundial quanto ao fomento de atos precursores da promoção de igualdade gênero, é possível constatar países que atuam de forma comprometida e extensiva para redução das barreiras que implicam menor participação feminina na ocupação de cargos de liderança.

Ao analisar as políticas desenvolvidas pelos países que possuem destaque pela promoção de igualdade de gênero, é identificado que mesmo que, existente e atuando de forma expressiva, o teto de vidro não é uma barreira intransponível a ponto da exclusão definitiva da ascensão feminina no mercado de trabalho.

O *Glass-ceiling Index* (2022), publicado pelo jornal *The Economist*, mede o papel e influência feminina na força de trabalho, sendo listado os melhores países para mulheres trabalharem através da análise dos fatores que desempenham o rompimento do teto de vidro e por consequência cooperam para o aumento da participação feminina em cargos de liderança. Ademais, a lista supramencionada expõe que os países que alcançaram igualdade de gênero fixam como meta em sua agenda política a promoção de igualdade de gênero no trabalho.

Nos dados divulgados pela lista elaborada pelo *The Economist*, a Suécia, Islândia e a Finlândia conquistaram destaque em relação a promoção de igualdade de gênero no local de trabalho, ocupando respectivamente a posição de primeiro, segundo e terceiro lugar no ranking que mede a participação e a influência da mulher no espaço de trabalho. Através da busca da igualdade de gênero e das mudanças executadas pelos países que passou a ser possível que as mulheres desempenhem cargos que anteriormente somente os homens seriam considerados para ocupação.

Considerado como referência por ser o primeiro país a impor a igualdade salarial entre homens e mulheres por meio da legislação que entrou em vigor em 2018, a Islândia tornou ilegal o pagamento de salários mais altos a homens que exercem a mesma função. Conforme dado divulgado pelo Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, como consequência da nova legislação, o país passou a liderar o ranking do Fórum Econômico Mundial sobre países onde se tem mais igualdade.

Na Islândia, umas das principais garantias que fomenta a equidade no país é o oferecimento de creche a baixo custo e a lei que possibilita a ampliação da licença maternidade (MARTINS, 2013). A partir da nova legislação a maternidade não é tratada mais como fator de risco para a empresa, uma vez que ambos passam a ter responsabilidades com a criança ao invés da mãe deter toda ou maior parte das responsabilidades.

Exatamente pelas políticas públicas desenvolvidas que o país é exemplo aos demais no mundo quando o assunto é a promoção de igualdade de gênero, tendo destaque por ser um dos primeiros países na Europa a eleger uma mulher ao cargo de presidente ainda em 1980. Vigdis Finnbogadóttir, foi a primeira mulher eleita democraticamente para ocupar o cargo de chefe de Estado no país e no mundo.

Em contrapartida, a realidade anterior à sua eleição foi a paralisação realizada pelas mulheres em busca de paridade, por um dia, recuaram-se a trabalhar, cozinhar e cuidar das crianças passando a ser conhecido como “Dia de Folga das Mulheres”. Posteriormente, a paralisação possibilitou a eleição de uma mulher, a emancipação das mulheres da Islândia (BREWER, 2015) e a celebração, após 40 anos da greve, da ocupação por doze anos consecutivos na classificação como um dos melhores países do mundo em termos de igualdade de gênero de acordo com o *Global Gender Gap Index*, ranking anual elaborado pelo Fórum Econômico Mundial (WHITING, 2022).

Por meio do estudo realizado e da lista divulgada pelo Fórum Econômico Mundial e *Glass-ceiling Index*, a Suécia é o país com maior índice de igualdade de gênero do mundo, ocupando essa posição desde 1974. Funcionalmente, a colocação obtida no *ranking* advém, principalmente, da oferta aos pais a licença parental.

Além da garantia da licença parental, desde 1939, o país possui a lei de proteção das mulheres contra demissão motivada pelo casamento ou pela gravidez, garantindo o direito das mulheres ao trabalho remunerado (FARIA, 2002). É através das interferências praticadas pelo Estado que contribui para divisão igualitária de tarefas no âmbito doméstico no lar sueco que passa a ser executável a participação da mulher no mercado de trabalho.

Desde 1892, a Finlândia possui a organização “União das Mulheres da Finlândia”, o grupo discute estratégias para inclusão social, política e econômica das mulheres na sociedade, sendo sua principal característica a participação de homens de forma ativa. Uma das principais conquistas que possibilitou a mulher investir em sua carreira e estudos foram: oferta de refeição para as crianças nas escolas, creches em tempo integral e licença maternidade dividida entre ambos os pais, já no âmbito do lar, a divisão de tarefas de domésticas de forma igualitária (RANTANEN, 2016). As mudanças realizadas e a contribuição do Estado para promoção de igualdade proporcionaram a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho finlandês e sua atuação em cargos de liderança.

No que concerne a presença de filhos na idade escolar, observa Guiginski e Wajnman (2019) que existe a menor probabilidade da atuação das mulheres no mercado de trabalho ou aumento da inserção em trabalhos precários e de jornadas parciais ou de trabalho autônomo.

Nesse aspecto a oferta de creche a comunidade de forma gratuita ou acessível, instituída como política para promoção de igualdade, aponta como alternativa para o cuidado dos filhos que atua de forma direta e significativa na decisão da entrada e participação da mulher no mercado de trabalho. Ou seja, como consequência da oferta de creche em período integral há o aumento da participação feminina no mercado de trabalho em decorrência da liberação de tempo que anteriormente era dedicado ao cuidado doméstico e dos filhos (FERNANDES; SOUZA; ROSA, 2020).

Quanto a licença parental, é observada a transformação da licença comum para licença igualitária, em que ambos os pais possuem responsabilidade pelo cuidado da criança. A mulher, que antes acumulava a jornada de trabalho e doméstica, obtém a oportunidade de partilhar igualmente as responsabilidades (REIS, 2022), o pai deixa de ser coadjuvante e passa a ter o mesmo papel que a mãe na criação do filho. A licença parental contribui para construção de nova cultura no âmbito familiar sendo redesenhados os papéis desempenhados por cada um, existindo maior envolvimento paterno nos cuidados da criança.

Ao analisar o modelo, entende-se que o objetivo é a modificação do pensamento patriarcal, que homens e mulheres tenham as mesmas tarefas domésticas, não recaindo apenas sobre elas. Na licença parental aplicada pelo sistema sueco, o casal passa a receber 480 dias de licença a partir do nascimento da criança, em que durante 380 dias irão receber parte do seu salário, pago pelo Estado. Como resultado, a política pública desenvolvida propiciou que as mulheres deixassem de ser excluídas de atingir as principais lideranças em seu local de trabalho em razão da gestação (BLANCO, 2017).

A introdução da licença parental, o oferecimento de creche de boa qualidade para crianças, sendo custeado pelo Estado ou com preços acessíveis, seguridade social em relação aos pais e filhos e leis que garantem direitos às mulheres foram evoluções das políticas públicas que permitiram que as mulheres pudessem obter paridade ao homem, e assim conquistarem cargos de liderança, pois a cobertura insuficiente de ações formais pode suceder a deterioração do equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, colocando em risco as perspectivas de carreira da mulher (CACHUCHO, 2019).

Observa-se que, a partir da implementação de políticas pelos países supramencionados, que mantém o comprometimento com o progresso do equilíbrio entre os gêneros e a alteração gradativa da construção social em relação ao papel feminino no ambiente doméstico, que foi oportunizado a autonomia da mulher quanto a sua profissão e a viabilidade de transpassarem as barreiras que constroem o teto de vidro, atingindo postos centrais na hierarquia organizacional.

Atuando no contexto mundial, a entidade internacional da Organização das Nações Unidas (ONU), através do lançamento do movimento *HeForShe* (ElesPorElas) pela ONU mulher em 2014, busca estimular a promoção de igualdade de gênero no mundo e a conscientização do público masculino quanto a desigualdade de gênero existente, convocando-os a atuarem em conjunto com as mulheres, no engajamento para criação de novas relações de gênero sem atitudes e comportamentos discriminatórios. Dessa forma, o movimento é compreendido como sendo esforço global para participação masculina na remoção das barreiras sociais e culturais que tolhem as mulheres de atingir seu potencial, moldando uma nova sociedade (ONU MULHERES, 2021).

Cumpra esclarecer que, embora os países ocupem as mais altas colocações em *rankings* internacionais em questão de gênero e possuem destaques em relação as combinações de políticas favoráveis à família, em que propiciam o sucesso no nivelamento do campo de atuação das mulheres no trabalho (ZALIS, 2018), a igualdade de gênero ainda não é plena, mesmo o país tendo percorrido um longo caminho para o alcance de metas relativas à divisão igualitária, a igualdade de gênero precisa ser um trabalho constante, conforme explica Hjelmhorn (2018), embaixador da Suécia no Brasil.

Por fim, observa-se que, ainda que existentes no contexto social, as barreiras que constroem o teto de vidro e que atuam como impedimentos no alcance do topo da hierarquia organizacional pelas mulheres não são permanentes, sendo possível constatar que através do comportamento e ações adotados pelo Estado, há impulsos para modificação do papel feminino na sociedade e o progresso quanto a igualdade de gênero, transpassando o teto de vidro.

4. ANÁLISE DO CENÁRIO BRASILEIRO QUANTO AO TETO DE VIDRO E POLÍTICAS DESENVOLVIDAS

No âmbito internacional, observa-se que a introdução de políticas públicas que promove à igualdade de gênero atua de forma direta para maior participação feminina no topo da hierarquia. A disparidade passa a não ser a regra, a partir da construção social que busca ser justa e igualitária, as mulheres passam a competir lado a lado com os homens para ocupação de espaço de poder, rompendo o teto de vidro, barreira essa que as impediam de ocupar e até mesmo de competir pelos cargos.

A sociedade brasileira é marcada pelo patriarcado, no qual tem a figura do chefe de família e sua autoridade suprema sobre a família e principalmente sobre as mulheres, que tinham que acatar ordens do chefe que a princípio era seu pai, e posteriormente, é transferido

ao seu marido (HOLANDO, 1995), podendo exercer atividade remunerada apenas no século XIX.

Quando analisado o contexto brasileiro, é observado que mesmo as mulheres brasileiras representando 52% da população trabalhadora, o país ocupa a posição 94^o no ranking do *The Global Gender Gap* (2022), do Fórum Econômico Mundial, em que é medido entre 146 países do mundo. Quando comparado a outros países que compõe a América Latina, o Brasil ocupa posição inferior aos demais, tendo a Argentina o 33^o posição, o Ecuador ocupando 41^o e o Chile a 47^o posição no mesmo relatório.

Conforme informações divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2019), no Brasil as mulheres trabalham, em média, três horas por semana a mais do que os homens, e detêm um nível educacional mais alto e, embora possuam maior qualificação que os homens, não obtêm oportunidades similares nas empresas e na sociedade. Em sequência, a pesquisa realizada pelo órgão explica que vários fatores contribuem para as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho, tendo como um dos motivos a dedicação feminina, em média, de 18 horas semanais para cuidados domésticos, que corresponde a cerca de 73% a mais do que os homens, sendo que no Nordeste essa diferença chega a ser de 80%, acarretando a ocupação pelas mulheres de cargos com carga horária reduzida em função da carga de afazeres externos do ambiente de trabalho.

Em atenção ao cenário onde as mulheres são sobrecarregadas pela realização do trabalho doméstico e cuidado com os filhos, os países que obtiveram destaque no *ranking do The Global Gender Gap* (2022), buscam a transformação do contexto supramencionado através das intervenções por meio de políticas públicas em que criam leis sobre a igualdade de gênero no trabalho, a equiparação salarial, e de cotas mínimas de participação feminina em cargos de liderança (CARNEIRO, 2018), já no contexto social brasileiro as mudanças ainda são tímidas e até mesmo escassas.

Quando verificado o fenômeno do teto de vidro no Brasil, Carneiro, Frade e Gomes (2019), através da análise fatorial exploratória e da análise descritiva, apontam que as gestoras brasileiras identificam a cultura da sociedade, estrutura organizacional, demografia da direção e discriminação como os principais fatores formadores e de impacto no teto de vidro. A respeito do teto de vidro no Brasil, ainda é perceptível as condições desfavoráveis, oriundas da cultura da sociedade e das empresas, que reproduzem valores e percepções retrogradadas quanto ao papel do homem e da mulher na sociedade e suas atuações.

Os autores Carneiro, Frade e Gomes (2019), apontam que quando a mulher finalmente consegue romper com as barreiras que as impedem de ocupar o topo, tende a trabalhar até 10

horas diárias, extrapolando o limite legal, abdicam ou retardam a maternidade para dedicar-se mais ao seu trabalho.

Apesar de adotarem método diferente de admissão, em que é necessária a aprovação prévia em concurso, o serviço público não escapa do fenômeno, sendo raro a ocupação de altos postos de comando na administração pública por mulheres, quando analisada a participação feminina nos cargos em comissão do grupo direção e assessoramento superiores, em que o acesso depende de nomeação (VAZ, 2013). A pesquisa realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (2006), demonstra que a discriminação, o conflito entre trabalho e vida pessoal, que atribui maior responsabilidade pelo cuidado da família e do lar, atua como limitação da ascensão profissional da mulher dentro do serviço público, ou seja, embora seja garantido a igualdade através da forma de admissão ainda é evidenciada a pronúncia do teto de vidro na carreira pública quanto aos cargos em comissão.

O direito à igualdade é garantia fundamental pela Constituição Federal de 1988, por meio do seu art. 5º, em que é escrito que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, e que a todos é assegurado o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, sendo que no Inciso I do mesmo artigo é expresso que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações.

No art. 7º da Constituição Federal de 1988, é assegurada a igualdade de homens e mulheres no âmbito do trabalho, proibindo a diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, nesse mesmo sentido, através da modificação realizada em 2019, o art. 461, da Consolidação das Leis do Trabalho, veda a desigualdade salarial quando desenvolvido o mesmo trabalho e nas mesmas condições, proibido a distinção por sexo, nacionalidade ou idade, impondo a equiparação salarial.

A legislação infraconstitucional, Consolidação das Leis do Trabalho, ainda prevê no capítulo III do Título III a proteção do trabalho da mulher, dispondo sobre medidas que devem ser adotadas para evitar a discriminação e assegurar o equilíbrio no tratamento entre homens e mulheres no ambiente do trabalho.

Nos termos da Recomendação nº 128, de 15 de novembro de 2022, o Conselho Nacional de Justiça, entendendo que a igualdade de gênero é um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, sendo comprometidos, o Supremo Tribunal Federal e Conselho Nacional de Justiça, passou a recomendar aos órgãos do Poder Judiciário a adoção de protocolos para o Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário. Anteriormente o órgão, por meio da Resolução nº 255, de 4 de setembro de 2018, criou a norma de Política

Nacional de Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário, em que estabeleceu a igualdade de gênero como objetivo a ser perseguido pelos órgãos de Justiça.

Ao tratar da temática sobre a mulher no mercado de trabalho, o legislador reconhece a posição de hipossuficiência, embora existente, as legislações que buscam o amparo e proteção das trabalhadoras contra as discriminações de gênero, a igualdade apenas existe no plano formal (ALVES; GUIMARÃES, 2009).

No último Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, com vigência de 2013 à 2015, para ampliação da presença das mulheres em postos de direção, espaços de poder e de decisão dos governos e atuação política das mulheres e imprimem uma nova configuração para a ocupação e construção destes espaços com igualdade e justiça social, foi proposto como objetivo geral e metas:

Fomentar e fortalecer a participação igualitária, plural e multirracial das mulheres nos espaços de poder e decisão, por meio da promoção de mudanças culturais, legislativas e institucionais que contribuam para a construção de valores e atitudes igualitárias e democráticas e para a construção de políticas para a igualdade.[...] B. Contribuir para o debate sobre a Reforma Política, garantindo criação e aperfeiçoamento dos mecanismos de incentivo à participação paritária das mulheres nos espaços de poder e decisão. (BRASIL, 2013, p. 53-54)

Ou seja, embora existente as políticas públicas que motivem maior participação da mulher no mercado de trabalho, a execução não ocorre de forma ampla no país, ocasionando a presente desigualdade de gênero no trabalho. As mulheres brasileiras ainda são impedidas em razão dos bloqueios formadores do teto de vidro, quando exercem e dedicam mais tempo ao trabalho doméstico e cuidados com os filhos, ou quando não obtém vagas em creches para matricular seus filhos, tendo que abrir mão de seu trabalho ou da sua carga horária, ou quando alcança cargo de poder lidam com o preconceito relacionado a sua liderança e seus subordinados, conforme expõe os autores Glass, Cook (2016) e Liu (2013).

Mesmo sendo direito constitucional, que atua de forma direta na emancipação das mulheres e em sua maior participação no mercado trabalho, a educação infantil e o oferecimento de creches públicas ainda é moroso, existindo a cobertura para apenas 23% das crianças de até 3 anos, conforme dados do IBGE (2010).

Quando o assunto é sobre a licença para cuidado com o recém-nascido ou adotado, no Brasil a mulher é encarregada das tarefas no âmbito doméstico, quando possuiu 120 dias de licença contra 5 dias de afastamento, sem prejuízo no salário que os pais possuem, não existindo política pública que incentive o trabalho igualitário no lar até mesmo quando o cuidado deveria ser exercido por ambos genitores. Visto sob este ângulo, a equiparação do tempo concedido nas

licenças-parental proporciona que o homem e a mulher se ausentem por igual período no emprego, contexto que produz mais paridade em relação a oportunidades de trabalho e promoção na carreira.

Nas organizações brasileiras as mulheres ainda não têm encontrado espaço, estando longe de um equilíbrio em relação ao trabalho dos homens executivos, pois além de lutarem contra o preconceito e discriminação nas instituições, passam a ter necessidade de demonstrar sua competência a todo tempo, tendo que fazer tudo que os homens executam, mas de forma mais rígida e exata. (NETO; SANTOS; TANURE; 2014).

O mercado de trabalho utiliza de prática discriminatórias contra as mulheres, principalmente quando o tema é a promoção dentro da hierarquia organizacional, uma vez que a realidade não muda de acordo com a agenda da mulher do século XXI, que assume responsabilidade da família e do trabalho (CARNEIRO; FRARE; GOMES, 2019), e para modificação do cenário atual é necessário atuação conjunta do governo, das mulheres e das organizações.

Denota-se que em relação a busca pela igualdade de gênero e o desenvolvimento de política para promoção de mulheres no trabalho, o setor privado obtém maior destaque, quando estipula normas e propõe promoções que permitem a paridade de gênero.

No Brasil a *The Coca-Cola Company* obteve destaque em *rankings* de empresas com liderança feminina, estabelecendo parceria com a ONU Mulheres com a meta de atingir cerca de 50% de mulheres na liderança da empresa, em todo o mundo. No Brasil, o cenário atual é de mulheres ocupando 48% dos 225 cargos de liderança dentro da empresa. Para propiciar o aumento da participação feminina na força de trabalho, a empresa estabeleceu equilíbrio de gênero nos processos seletivos, sedimento flexível para quem trabalha em localidade diferente da família, licença maternidade de seis meses, auxílio creche até quatro anos e flexibilidade, como home office, horários flexíveis e seis dias de folga no ano além de férias (CALAZA, 2017).

Na mesma linha de conceder oportunidades para as mulheres transpassarem o teto de vidro existente nas organizações, destacam-se as políticas desenvolvidas pela empresa Netflix, que coloca a inclusão e a igualdade como meta no desenvolvimento da empresa. Na empresa supramencionada, as mulheres representam 47,1% dos funcionários em cargos de chefia, onde ocupam: direção e posições mais elevadas (cerca de 47,8%), vice-presidentes (43,7%) e altos cargos (47,6%). Para que seja possível a quebra do teto de vidro na instituição, as medidas adotadas pela empresa são a contratação de forma inclusiva, a remuneração equitativa e os

benefícios exclusivos, como a concessão de política flexível de licença maternidade/paternidade, podendo o pai e mãe obter licença remunerada. (MYERS, 2021)

A empresa bancária Nubank (2022), assumiu o compromisso de até 2025 ter 50% da liderança formada por mulheres, sendo que o corpo administrativo atual já conta com 41% de participação feminina nos escritórios da empresa. Em busca do rompimento do recrutamento discriminatório, o Nubank criou o recrutamento *“Yes She Codes”* voltado para recrutamento de mulheres engenheiras de software, e também o *“NuWoman”* que visa à criação das políticas de apoio à igualdade de gênero na empresa.

A partir dessas informações, é possível constatar no Brasil, a tentativa das empresas privadas para a promoção da paridade de gênero e ampliação da ocupação das mulheres nos postos centrais da hierarquia organizacional, ao colocarem como meta prioritária a igualdade de gênero no trabalho e maior ocupação de mulheres em cargo de gestão.

Com a possibilidade de ascensão dentro da empresa em que atua, as mulheres passam a aspirar à liderança e a superar as barreiras invisível que as impedem de avançarem em sua carreira, mesmo que implique traçar rotas cheias de reviravoltas e inesperados obstáculos, que deixam a caminhada ainda mais árdua, mas ainda conseguem enxergam sua chegada ao topo como uma meta atingível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objeto a contextualização e a apuração conceitual do fenômeno do teto de vidro, bem como a análise das políticas realizadas no contexto (inter)nacional. O fenômeno do teto vidro caracteriza-se como sendo uma barreira social e invisível, mas suficientemente forte a ponto de impedir a ascensão feminina ao topo da hierarquia organizacional.

Neste estudo, a partir do conceito dado ao fenômeno, foi analisado quais os principais fatores que constitui o teto de vidro e de que forma operam, restringindo as de ocuparem postos mais altos na hierarquia empresarial no decorrer de sua carreira. Com base no investigado, é possível verificar que os principais fatores que constituem as barreiras que configuram o teto de vidro são identificadas como sendo: a discriminação de gênero; o sistema familiar patriarcal; preconceito; o capital social; a resistência à liderança feminina; o papel da mulher na sociedade; a estrutura e cultura organizacional.

Ao analisar o contexto global quanto a incidência do teto de vidro na carreira feminina, por meio dos dados divulgados pelo *The Global Gender Gap e Glass-Ceiling Index*, é

observado que países nórdicos apresentam experiências satisfatórias quanto a adoção da agenda de desenvolvimento prioritário a promoção da igualdade de gênero na sociedade e no mercado de trabalho. As políticas aplicadas pelos países examinados, promovem mudanças sociais e culturais que viabilizam a ruptura do teto de vidro.

Percebe-se especialmente que, ao estabelecerem metas e políticas em prol da mudança do papel da mulher na sociedade, tem-se como resultado a paridade de gênero em vários âmbitos sociais, inclusive no trabalho, em que as mulheres passam a competir no mesmo nível em que os homens, pois possuem e desempenham as mesmas atribuições.

Quanto ao contexto brasileiro, são reveladas condições desfavoráveis provindas da cultura social, permeado pelo pensamento patriarcal. A cultura da sociedade brasileira e das empresas impactam na carreira das mulheres, sendo perceptível a visão antiquada do papel da mulher na sociedade e em seus lares, quando observada sua participação na chefia das empresas e também quanto à carga horária disposta aos afazeres domésticos em relação aos homens, sendo sobrecarregadas com afazeres domésticos que as distanciam de sua progressão nas organizações.

Pode-se dizer, que embora seja um direito humano e fundamento, sendo garantido na Constituição Federal de 1988, ao analisar o contexto social brasileiro quanto a igualdade, ainda é perceptível a desigualdade quanto ao papel feminino na sociedade e também no mercado de trabalho, ou seja, as barreiras impostas pelo teto de vidro ainda atuam de forma contínua na carreira da mulher brasileira.

Embora a conservação do papel feminino na sociedade e na hierarquia organizacional das empresas, quando verificadas as políticas desenvolvidas no Brasil, é possível evidenciar que o mercado privado avança com maior profusão quando estabelecem metas para promoção de igualdade no corpo administrativo e oferecem oportunidades que favorecem as mulheres na ocupação de cargos de chefias em relação ao âmbito público em que, é percebido regras gerais impostas através da Constituição Federal, de Decretos, Recomendações e da Consolidação de Leis Trabalhistas, que garantem o direito a igualdade de gênero, bem como a proteção do trabalho da mulher e medidas contra a discriminação.

Nesse contexto, a problemática levantada pela pesquisa foi alcançada, de modo que se pode efetivamente verificar, que embora a igualdade de gênero ainda não seja a realidade no Brasil, é observada a existência de normas jurídicas escritas, que buscam alcançar a igualdade gênero no mercado de trabalho e que consequentemente possibilite a ruptura do teto de vidro nas organizações, a paridade de gênero na sociedade e a igualdade na competição para ocupação dos postos de liderança.

Assim, passa a ser necessário adoção de medidas públicas no sentido de combater o tratamento desigual entre homens e mulheres no mercado de trabalho, com adoção de estratégias eficazes de ação pelo Estado, em que deve ser observado as especificidades locais, para cessar a discriminação de gênero no mercado de trabalho brasileiro, garantir e respeitar os direitos humanos, fundamentais e constitucional das mulheres, a fim de evitar violações.

6 REFERÊNCIA

ALVES, Bruno Franco; GUIMARÃES, Marina Oliveira. A inserção da mulher no mercado de trabalho: direitos, desigualdades e perspectivas. **Revista Augustus**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 28, agosto 2009. Disponível em: http://apl.unisuam.edu.br/augustus/pdf/rev_augustus_ed%2028_art04.pdf. Acesso em: 17 abr. 2022.

BARBOSA, Priscila Aguiar Maia; OLIVEIRA, Marcela Ferreira. O fenômeno do teto de vidro enfrentado pelas mulheres do Instituto Federal. **Revista Eixo**, Brasília, v. 10, n. 3, p. 49-60, setembro 2021. Disponível em: <http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/891/583>. Acesso em: 16 abr. 2022.

BATISTA, Jéssica Corsi Mendes *et al.* A desconsideração do estereótipo feminino em “a guerra não tem rosto de mulher”, de Svetlana Alexievich. **Revista Memorial**, Curitiba, v.5, n. 1m p. 337-354, 2019. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/275-713-1-SM.pdf . Acesso em: 10 set. 2022.

BENNETT, Jessica. Sozinha, Ellen Pao luta contra o sexismo do Vale do Silício. **EXAME**, São Paulo, 21 set. 2017. Disponível em: <https://exame.com/carreira/sozinha-ellen-pao-luta-contr-o-sexismo-do-vale-do-silicio/>. Acesso em: 10 set. 2022.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2018. 252 p.

BLANCO, Silvia. O paradoxo da Suécia, um paraíso da igualdade com uma enorme taxa de violência machista. **EL PAÍS**, São Paulo, 11 mar. 2017. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/09/eps/1489066869_454079.html. Acesso em: 11 jun. 2022. Acesso em: 7 set. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: 1988**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2005.

BRASIL. Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil**: secção 1, Rio de Janeiro, DF, ano 82, n. 184, p. 11937-11984, 9 ago. 1943.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2013. 53-54 p.

BREWER, Kirstie. A greve geral de mulheres que tornou Islândia o país 'mais feminista do mundo'. **BBC NEWS BRASIL**, Reykjavik, 02 nov. 2015. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/11/151102_islandia_feminismo_hb. Acesso em: 7 set. 2022.

CACHUCHO, Marta Sardinha. **Benchmarking de desempenho em igualdade de gênero nos países nórdicos- aplicação a Portugal**. 2019. Dissertação (Mestrado em Economia e Políticas Públicas)- Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2019. Disponível: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19829/1/DM-MS-2019.pdf>. Acesso em: 24 out. 2022

CALAZA, Luciana. Onde as mulheres encontram mais oportunidades para crescer: Coca-Cola Brasil é destaque em ranking de empresas com lideranças femininas. **Coca-Cola Brasil**, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/historias/onde-as-mulheres-encontram-mais-oportunidades-para-crescer-coca-cola-brasil-destaque-em-ranking-de-empresas-com-liderancas-femininas>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo. **Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande, 2018. Disponível em: <https://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/7886/Disserta%20Luziberto%20Carneiro.pdf?sequence=1>. Acesso: 10 set. 2020.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo; FRARE, Anderson Betti; GOMES, Débora Gomes de. Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras. *In: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 19º, 2019, São Paulo. Anais*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2019. Disponível: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1607.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2022.

CARVALHO NETO, Antonia Moreira de; SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betânia;. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 56-75, setembro 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/13791/17185>. Acesso em: 16 abr. 2022.

COELHO, Danilo. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. **Tecnologia, exportação e emprego. Brasília: Ipea**, 2006.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. E-book. Disponível em: <https://docplayer.com.br/34332624-Julho-de-2013-revista-borges-issn-vol-03-n-01-a-evolucao-da-mulher-no-trabalho-uma-abordagem-sob-a-otica-da-lideranca-1.html>. Acesso em: 16 abr. 2022.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. **Harvard Business Review**, Boston. p. 62-71, set. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 22 set. 2022.

ENAP. Gênero, raça e competências de direção no Serviço Público Federal. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2006. (Cadernos ENAP, n. 31). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/650/1/G%C3%AAnero%2C%20ra%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20de%20dire%C3%A7%C3%A3o%20no%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABlico%20Federal.pdf> . Acesso em: 23 out. 2022.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. Entre Marido e Mulher, Estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, vol. 17, n. 48, p. 173-231, fevereiro 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/NKPpK3ZsBMfgBmntW3ntF4w/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 set. 2022.

GLASS, Christy; COOK, Alison. Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. **The Leadership Quarterly**, Lausanne, v. 27, n. 1, p. 51-63, 2016.

GLOBAL gender gap report. Geneva: the World Economic Forum, 2022. (Insight report).

GUIGINSKI, Janaína; WAJNMAN, Simone. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, Belo Horizonte, v. 36, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepop/a/YqqJqjPwYW33k6GFLknY4sS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 mai. 2022.

HIERARQUIA. Produção e Roteiro de Georgia Lee. Nova York, NY: Netflix, 2022. 10 episódios *online* (442 minutos).

HJELMBORN, Per-Arne. Avanços da Suécia sobre igualdade de gênero são apresentados em mostra na ESMPU, [Entrevista cedida a] Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU). **A exposição “Igualdade de Gênero: avançamos bastante – não?”**, Brasília-DF, 21 ago. 2018.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 256 p.

HRYNIEWICZ, Lygia et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v.18, n. 2, p. 406-423, Abril de 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3232/323264149015/html/>. Acesso em 15 set. 2022.

HYMOWITZ, Carol; SCHELLHARDT, Timothy. **The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs**. The Wall Street Journal Section, v. 4, n. 1, p 4-5, 1986.

IBGE. **Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/21241-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html#:~:text=Em%202019%2C%20a%20taxa%20de,e%20homens%20pretos%20ou%20pardos>. Acesso em: 26 out 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem**. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-denoticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-ohomem>. Acesso em: 08 mai 2022.

indicadores. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018. *E-book*.

JONES, Edward W. *Black Managers: The Dream Deferred*. **Harvard Business Review**, Boston. p. 84-93, mai.- jun.1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/05/black-managers-the-dream-deferred>. Acesso em: 22 set. 2022.

KUPER, Gina Zabludovsky. Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. **Revista mexicana de ciencias políticas y sociales**, México, v. 60, n. 223, p. 61-94, jan-abr. 2015.

LEAL, Joana. Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais. **Instituto de Psicologia**, [São Paulo], ano 49, n. 20, 25 fev. 2016. Disponível em:

<http://www.usp.br/aunantigo/busca.php?buscar=Inser%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o+da+mulher+no+mercado+de+trabalho+foi+passo+importante+para+novas+configura%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%B5es+sociais>. Acesso em: 10 set. 2022.

LEWIS, Jone Johnson. *The Glass Ceiling and Women's History*. Thought Co., 2019. Disponível em: <https://www.thoughtco.com/glass-ceiling-for-women-definition-3530823>. Acesso em: 7 mai. 2022.

LIU, Shimin. *A few good women at the top: The China case*. **Business Horizons**, Bloomington, v. 56, n. 4, p. 483-490, 2013.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. 1. ed. São Bernardo do Campo, SP: Editora Bandeirante, 1988. 239 p.

MADALOZZO, Regina. CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba. v. 15, n. 1, art. 7, p. 126-137, Fevereiro 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/DHzfJ8xQwBDHtmdM36SFt3p/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 mai.2022.

MARTIN, Joanne. Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. In: **Postmodern Management Theory**. Routledge, 2019. p. 273-293.

MARTINS, Alejandra. O segredo da Islândia, o melhor país para ser mulher. **BBC NEWS BRASIL**, São Paulo, 08 nov. 2013. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/11/131108_islandia_mulher_fl. Acesso em: 7 set. 2022.

MELO, Hildete Pereira de. THOMÉ, Débora. **Mulheres e Poder: histórias, ideias e indicadores**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV editora. 2018. 192 p.

MYERS, Vernã. **Netflix e inclusão**: o nosso primeiro relatório. 2021. Disponível em: https://about.netflix.com/pt_pt/news/netflix-inclusion-report-2021. Acesso em: 10 jun. 2022.

NUBANK se compromete a ter 50% da liderança formada por mulheres. São Paulo. 7 mar. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-se-compromete-a-ter-50-dalideranca-formada-por-mulheres/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Movimento ElesPorElas (HeForShe) de Solidariedade da ONU Mulheres pela Igualdade de Gênero**. 2021. Disponível: <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/>. Acesso em: 11 mai. 2022.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2022. Disponível: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>. Acesso em: 11 mai. 2022.

RANTANEN, Maila-Kaarina. Finlândia – Igualdade de gêneros na sociedade. 2016. **Brasileiros pelo mundo**, 1 abr. 2016. Disponível em: <https://www.brasileiraspelomundo.com/finlandia-igualdade-de-generos-nasociedade-061628146>. Acesso em: 11 jun. 2022.

REIS, Larissa. Licença parental: como o benefício favorece a retenção de talentos. **Pipo Saúde**, São Paulo, 11 out. 2022. Disponível em: <https://www.piposaude.com.br/blog/licenca-parental>. Acesso em: 7 set. 2022.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de Administração FACIPLAC**, Gama, v. 1, n. 4, p. 1-12, 2015. Disponível em: <https://1library.org/document/ynejogly-a-lideranca-feminina-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 22 set. 2022.

ROSA, Maria Victoria Garcia; DE SOUZA, Kênia Barreiro; FERNANDES, Adriana Sbicca. Efeitos do acesso à creche sobre o trabalho feminino. 2020. *In*: Encontro de Economia da Região Sul, 23º, 2020, *online*. **Artigos selecionados**. ANPEC, 2020. Disponível em: 9 mai. 2022.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, Florianópolis, vol. 3, n. 1, p. 70-89, jul, 2003.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 1, p.62-69, julho 1997. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3203062.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

THE ECONOMIST'S glass-ceiling index, Our annual measure of the role and influence of women in the workforce, **The Economist**, Londres, 7 de março de 2022. Disponível em: <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>. Acesso em: 14 de abril de 2022.

VAZ, Daniela Vaz. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Revista Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 583-860, dezembro 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>. Acesso em: 23/10/2022.

WHITINIG, Kate. *Gender Gap: These are the world's most gender-equal countries*. **WORLD ECONOMIC FORUM**, Coligny. 13 jul. 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/gender-equal-countries-gender-gap/>. Acesso em: 7 set. 2022.

ZALIS, Shelley. Lições dos países que estão perto da igualdade de gênero. **FORBES**, local, 8 nov. 2018. Disponível: <https://forbes.com.br/principal/2018/11/licoes-dos-paises-que-estao-perto-da-igualdade-de-genero/>. Acesso em: 10 set. 2022.