



Teto de Vidro: uma discussão sobre a estrutura simbólica da sociedade e a perpetuação das desigualdades de gênero

Glass Ceiling: a discussion about the symbolic structure of society and the perpetuation of gender inequalities

*Mariana Góis*¹
*Angela Maria Carneiro de Carvalho*²

RESUMO

Esse ensaio discute como as estruturas sociais favorecem a perpetuação das desigualdades e do Teto de Vidro. A discussão enfatiza que a presença feminina em cargos de liderança não é suficiente para mudanças culturais profundas, sendo necessárias ações adicionais e o envolvimento coletivo para superar as desigualdades de gênero.

PALAVRAS-CHAVE: Teto de Vidro. Desigualdade de Gênero. Mulheres.

ABSTRACT

This essay discusses how social structures favor the perpetuation of inequalities and the Glass Ceiling. The discussion emphasizes that the presence of women in leadership positions is not sufficient for deep cultural changes, requiring additional actions and collective involvement to overcome gender inequality.

KEYWORDS: Glass Ceiling. Gender Inequality. Women.

RESUMEN

Este ensayo discute cómo las estructuras sociales favorecen la perpetuación de las desigualdades y del Techo de Cristal. La discusión enfatiza que la presencia femenina en cargos de liderazgo no es suficiente para lograr cambios culturales profundos, siendo necesarias acciones adicionales y el involucramiento colectivo para superar las desigualdades de género.

PALABRAS CLAVE: Techo de Cristal. Desigualdad de Género. Mujeres.

¹ Mariana Góis. Mestranda Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Brasil. E-mail: marianagois@ufscar.br

² Profa. Dra. Angela Maria Carneiro de Carvalho. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Brasil. E-mail: angela.carvalho@ufscar.br

* * *

Introdução

Recentemente, uma matéria veiculada pela Jovem Pan³, destaca em seu título: “Quem é Kamala Harris, considerada uma pioneira contra o último teto de vidro”.

A vice-presidente Kamala Harris poderá escrever uma nova página na história dos Estados Unidos se conseguir quebrar o teto de vidro com o apoio de Joe Biden para concorrer à presidência. Ela já o fez ao tornar-se, em janeiro de 2021, a primeira mulher, a primeira pessoa negra e de origem asiática a ser vice-presidente do país. “Hoje quero oferecer todo o meu apoio e endosso a Kamala para ser a candidata do nosso partido este ano”, disse Joe Biden na rede social X depois de anunciar que se retirava da campanha à reeleição. Já em março de 2023, Biden declarou que sua vice-presidente “*quebrou um teto de vidro após o outro*”. Ela também recebeu o apoio do ex-presidente Bill Clinton e de sua esposa e ex-secretária de Estado, Hillary Clinton (*grifo nosso*).

A atualidade da notícia traz à tona a persistência de um fenômeno estudado há mais de 40 anos: o “Teto de Vidro” (Steil, 1997; Hirata, 2018; Meinhard e Faria, 2020). Deste modo, o objetivo deste artigo é apresentar uma discussão sobre como as estruturas sociais colaboram para com a perpetuação dos efeitos do fenômeno do “Teto de Vidro” e sugerir possíveis soluções para a redução das desigualdades por ele provocadas.

Este artigo é um recorte da dissertação de mestrado intitulada “Gênero e Comunicação Interna: o caso das gestoras em uma Instituição Federal de Ensino Superior”, elaborada no âmbito do mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). É um ensaio teórico a partir da revisão de literatura referente aos estudos sobre a “desigualdade de gênero” no âmbito organizacional.

Ao revisitar o conceito do “Teto de Vidro”, que consiste em barreiras invisíveis e intransponíveis que dificultam a ascensão das mulheres a cargos

³ Disponível em: <https://jovempan.com.br/noticias/mundo/quem-e-kamala-harris-considerada-uma-pioneira-contra-o-ultimo-teto-de-vidro.html>. Acesso em 11, ago. 2024.

de liderança (Steil, 1997; Hirata, 2018; Meinhard e Faria, 2020), analisa-se a estrutura social capaz de estimular a perpetuação das divisões de gênero, gerando inúmeros desafios às mulheres ao longo dos anos.

Essas barreiras invisíveis, que limitam a progressão das mulheres em suas carreiras, surgem até mesmo quando elas possuem qualificação e experiência equivalentes ou superiores às de seus colegas homens. Este fenômeno não é restrito a uma área específica, pública ou privado, mas identificado em áreas da administração pública, na área da educação (Miranda, Fonseca, Cappelle, Mafra e Moreira, 2012); Vaz, 2013); Monteiro e Altmann, 2021; Grangeiro e Militão, 2020) e mesmo em instituições tradicionalmente masculinas, como a Marinha do Brasil (Reis e Zucco, 2020).

As raízes do 'Teto de Vidro' são profundas e estão entrelaçadas com a divisão sexual do trabalho, que historicamente relegou as mulheres a papéis secundários e de menor prestígio social e econômico (Hirata, 2001; Bourdieu, 2005; Meinhard e Faria, 2020). Apesar das lutas e avanços das mulheres em conquistar direitos e cargos de liderança, ainda enfrentam restrições no acesso a posições elevadas. A discriminação resultado das manifestações do “Teto de Vidro”, pode ser formal ou informal e sua negação pode contribuir para a manutenção das normas masculinas predominantes.

Este ensaio está dividido em quatro seções. A primeira seção é essa introdução; a segunda aborda como os aspectos do feminismo e do Teto de Vidro, geram desafios e transformações na busca pela igualdade de gênero nas organizações; a terceira seção é sobre os efeitos persistentes do Teto de Vidro às mulheres em postos de liderança e, por último, a quarta seção apresenta as considerações finais.

2. O Feminismo e o Teto de Vidro: desafios e transformações na busca pela igualdade de gênero nas organizações.

O movimento feminista surgiu na Europa no século XVIII, com o objetivo de contestar a posição de inferioridade imposta às mulheres em relação aos homens, buscando a igualdade de direitos. No século XIX, com a Revolução Francesa, muitos direitos foram conquistados pelos homens, e as

ideias de igualdade começaram a se disseminar. Naquela época, o papel das mulheres, moldado pela cultura vigente, as confinava ao espaço privado e as tratava como uma "etnia inferior", destinada a servir às "etnias superiores" (Siqueira e Bussinguer, 2020). Assim, conforme argumentam esses autores, diante das ideias de igualdade propagadas pela revolução, tornou-se insustentável que as mulheres, assim como negros, pobres e outras minorias, continuassem a sofrer opressão e exploração.

Inicialmente, o feminismo era caracterizado como um movimento predominantemente intelectual, composto por mulheres brancas de classe média. No entanto, ao longo do tempo, ele se expandiu, tornando-se um discurso diverso e multifacetado, embora sustentado por bases comuns. Com a evolução das transformações ocorridas desde o feminismo original, surge o movimento feminista contemporâneo, que denuncia a opressão relacionada ao gênero, etnia e classe, entre outras, que tem permeado as sociedades ao longo dos séculos. Essa opressão, por sua vez, resulta do privilégio dado às experiências masculinas em detrimento das femininas, que frequentemente são negligenciadas e desvalorizadas (Narvaz e Koller, 2006).

O feminismo não é homogêneo, manifestando-se de diversas formas com características próprias, relacionadas ao contexto social de cada época, às gerações e seus anseios, refletindo, de certo modo, o "espírito do tempo" (Souza, Corvino e Lopes, 2013). Ele é um movimento em constante evolução e reconstrução, que se diversifica ao intersectar-se com outros movimentos de luta, resultando em diferentes vertentes feministas, como o feminismo radical, liberal, socialista e marxista (Narvaz e Koller, 2006). Deste modo, os discursos feministas abordam questões de poder através das interseções entre gênero, classe, raça e outras categorias, gerando uma variedade de discursos, como o feminismo cultural, lésbico e negro (Conceição, 2009).

Em suma, o feminismo é um pensamento crítico que questiona o que parece natural nas relações pessoais e profissionais, promovendo mudanças e reinventando o mundo de forma mais pacífica e menos opressiva. Ele é um movimento inclusivo, que não busca a supremacia feminina, mas a igualdade entre homens e mulheres a partir da construção de um mundo onde ser

homem ou ser mulher não faça diferença ou gere vantagens para um ou para outro (Conceição, 2009).

A visão crítica, estimulada pelo feminismo, percebe que existe uma tendência, enraizada na construção cultural das sociedades, de associar elementos, características, condutas e ocupações aos gêneros dos indivíduos. Essas atribuições de gênero não estão ligadas ao sexo biológico, mas ao que esses corpos representam dentro de suas culturas.

Há um conjunto de crenças sociais que define os estereótipos de gênero, associando certas características a mulheres e outras a homens. Essa construção social que classifica e atribui valores aos gêneros resulta na definição de papéis específicos para o masculino e o feminino (Santos e Antunes, 2013). A masculinidade é frequentemente associada à racionalidade e vinculada aos homens, enquanto a feminilidade é relacionada à sedução e à emoção, sendo atribuída às mulheres (Souza, Corvino e Lopes, 2013). Esses papéis criam uma polarização entre os gêneros, estabelecendo uma relação complementar ou hierárquica, tanto no contexto social quanto nas organizações. O gênero, portanto, abrange diversas dimensões e relações sociais, gerando dinâmicas de ação e reação e moldando as relações de poder (Santos e Antunes, 2013).

Um exemplo dessa atribuição de papéis é que às mulheres são associados traços como delicadeza, meiguice e carinho, enquanto aos homens são atribuídos atributos como brutalidade, agressividade e indiferença. Essas associações influenciam o ambiente organizacional, diferenciando os atributos de homens e mulheres em posições de liderança com base nos papéis de gênero atribuídos a eles. Como resultado, os homens são vistos como mais autoconfiantes e inclinados a dominar seu ambiente, enquanto as mulheres são percebidas como mais altruístas e preocupadas com os outros (Santos e Antunes, 2013).

Por vezes, essas associações também se manifestam nas organizações como um reflexo da cultura da sociedade na qual estão inseridas. Bourdieu (2005) destaca que a divisão entre os sexos influencia a ordem das coisas, de modo que os objetos também são percebidos como sexuados. Essa

"categorização" é incorporada como natural em todo o mundo social e no habitus dos indivíduos, afetando suas disposições, percepções, pensamentos e, conseqüentemente, em suas atitudes.

Essa percepção é reforçada por Steil (1997) que sugere que, desde a infância e adolescência, os indivíduos gradualmente desenvolvem uma consciência sobre o discurso organizacional relacionado ao gênero. Durante esse processo, eles assimilam as atribuições associadas ao feminino e ao masculino à medida que são educados para, no futuro, desempenharem seus papéis como atores organizacionais e de acordo com a identidade de gênero

A procura por explicações universais para as causas e origens das desigualdades de gênero, uma preocupação comum nos estudos feministas, pode levar à simplificação excessiva e ao determinismo biológico. Para evitar esse problema, a introdução de novas questões nos debates feministas, com base no conceito de gênero, examina a interação entre gênero, raça, classe, etnia, idade, entre outros, e como essas categorias afetam a vida das mulheres. Assim, a análise da desigualdade não se limita às diferenças entre mulheres e homens, mas também considera as variações entre as próprias mulheres, levando em conta configurações específicas que formam relações sociais diversas (Conceição, 2009).

As diferenças e semelhanças entre os sexos, bem como as interações e relações de poder entre homens e mulheres, são apenas uma parte do que o conceito de gênero abrange. Por outro lado, essas diferenças e relações, não podem ser totalmente compreendidas apenas dentro desse contexto, pois estão sempre interligadas com outras hierarquias e desigualdades, como as de classe, raça/etnia, idade, entre outras (Carvalho, 2012).

De toda forma, a tendência de associar certos símbolos ao feminino e ao masculino contribui para desigualdades entre os gêneros, que se manifestam de várias maneiras. No ambiente organizacional, essa desigualdade se torna mais evidente na divisão sexual do trabalho, onde as mulheres frequentemente ocupam funções relacionadas aos cuidados, enquanto os homens são mais comuns em áreas como engenharia, por exemplo. Além disso, a diferença salarial persiste, com as mulheres recebendo menos, mesmo

quando desempenham as mesmas funções que os homens. Embora as mulheres tenham conquistado mais espaço no mercado de trabalho e alguns direitos com a era industrial, o aumento da oferta de mão de obra feminina não garante um tratamento igual ao dos homens (Meinhard e Faria, 2020).

Para Bourdieu (2005), a divisão social do trabalho é justificada pela diferença biológica entre os sexos, ou seja, entre os corpos masculino e feminino, o que é considerado uma justificativa natural para as desigualdades sociais construídas em torno dos gêneros, estabelecendo uma ordem social e natural, enraizadas nas sociedades.

É evidente que todas essas diferenças decorrentes do gênero contribuem para a percepção de que as mulheres são vulneráveis, colocando-as em uma posição de desvantagem em relação aos homens. Essa percepção afeta vários aspectos de suas vidas, incluindo suas carreiras profissionais. Nesse contexto, Hirata (2001) argumenta que as oportunidades de trabalho para as mulheres são mais precárias, pois elas são mais vulneráveis e menos protegidas pela falta de legislação trabalhista e de organizações sindicais que as defendam, fazendo com que sejam usadas como "cobaias" em experimentações sociais.

A segregação horizontal e vertical são fortes evidências de desigualdades de gênero no ambiente de trabalho. A segregação horizontal refere-se à falta de oportunidades para as mulheres acessarem as mesmas profissões que os homens, limitando-as a um conjunto restrito de atividades. Esse fenômeno é observado tanto na França quanto no Brasil, países estudados por Hirata (2018). Já a segregação vertical, segundo a mesma autora, impede a ascensão das mulheres, criando barreiras e poucas chances de promoção, além de intensificar a polarização dos empregos femininos.

Essas barreiras invisíveis, sutis e transparentes, mas surpreendentemente poderosas, que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos mais altos na hierarquia organizacional, foram chamadas de “Teto de Vidro” (Glass Ceiling) nos Estados Unidos a partir da década de 1980 (Steil, 1997; Hirata, 2018; Meinhard e Faria, 2020). Esse fenômeno é notável por sua perversidade, pois mostra que a ascensão das mulheres não depende apenas

de suas qualificações ou do desempenho esperado, mas também por conta do gênero. Isso ocorre por meio de ações veladas nas falas e comportamentos dos indivíduos nas organizações, estando presente e tendo seus efeitos percebidos em todos os lugares (Steil, 1997; Meinhard e Faria, 2020).

Um dos efeitos do "Teto de Vidro", conforme os estudos de Steil (1997), é que, quando há candidatos de ambos os sexos disputando promoções para cargos mais altos, existe uma tendência a preferir promover homens, mesmo quando ambos percorreram trajetórias semelhantes na organização. As pesquisas sugerem que as mulheres enfrentaram menos desafios e não assumiram as mesmas responsabilidades que os homens nos mesmos cargos e, por isso, não são promovidas. A masculinidade hegemônica cria uma polarização nas relações de gênero, fazendo com que as crenças estereotipadas sobre as mulheres sejam vistas de forma negativa. Isso impede que as mulheres assumam posições de comando nas organizações e as desqualifica para papéis de liderança (Santos e Antunes, 2013).

Desde o surgimento do conceito de Teto de Vidro nos anos 80 até os dias de hoje, a baixa representatividade feminina em cargos de alta hierarquia continua sendo um problema. Isso indica que a superação das barreiras enfrentadas pelas mulheres ocorre de maneira lenta, refletindo a assimetria entre os gêneros, que é frequentemente usada como justificativa para a perpetuação das desigualdades nas sociedades e nas organizações.

Reconhece-se que as diferenças biológicas entre os gêneros sempre vão existir; no entanto, essa desigualdade não deve ser usada como justificativa para as disparidades nas relações entre os gêneros, nem para desconsiderar ou excluir as mulheres de cargos de liderança simplesmente com base no sexo biológico (Santos e Antunes, 2013). Para esses mesmos autores, quando as mulheres conseguem alcançar cargos de prestígio nas organizações, frequentemente isso não acontece em condições de igualdade com os homens. Existem outras variáveis que contribuem para a desigualdade de gênero, como a disparidade salarial, a segregação de funções e a sobrecarga com responsabilidades familiares, que resulta em muitas mulheres enfrentando uma tripla jornada de trabalho.

Hirata (2018) observa que as questões relacionadas às diferenças salariais entre os gêneros são semelhantes em nível internacional, com os salários das mulheres geralmente sendo inferiores aos dos homens. Além disso, há uma desigualdade salarial entre homens negros e brancos e entre mulheres negras e brancas.

Sobre as diferenças no desempenho de cargos de alto nível por homens e mulheres, o estudo de Steil (1997) revela que há um significativo empenho na preparação dos ocupantes desses cargos para enfrentar tarefas desafiadoras e projetos importantes. No entanto, essa autora, também destaca que os homens são menos inclinados a delegar tarefas importantes para mulheres do que para outros homens.

Outro fator que evidencia a desigualdade entre os gêneros está relacionado ao desempenho escolar. Hirata (2018) aponta que, em quase todos os países industrializados, as mulheres têm um desempenho escolar superior ao dos homens, mas continuam em uma posição de desvantagem no mercado de trabalho.

Da mesma forma, as desigualdades relacionadas aos trabalhos domésticos, que continuam a ser predominantemente atribuídos às mulheres em todo o mundo, reforçam essas disparidades (Hirata, 2018). Essa situação reflete a atribuição do papel de provedor da família ao homem, enquanto à mulher é dado o papel de dependente, revelando uma maneira de perpetuar os papéis de gênero estabelecidos pelo sistema capitalista (Meinhard e Faria, 2020). Nesse contexto, entende-se que, por ser visto como o provedor familiar, o homem tem melhores condições de trabalho do que as mulheres. E, essa construção social, ainda contribui para que muitas mulheres não desenvolvam suas carreiras profissionais, optando por permanecer em uma posição de dependência de seus parceiros.

A observação dos efeitos da globalização, na década de 1990, criou um paradoxo que afetou de maneira desigual os empregos de homens e mulheres. No entanto, embora a presença feminina no mercado de trabalho tenha aumentado, esse crescimento resultou em empregos precários e instáveis em

várias regiões do mundo, como na Ásia, Europa e América Latina (Hirata, 2001).

Os valores que perpetuam os estereótipos relacionados aos papéis masculinos e femininos criam barreiras, muitas vezes sutis, mas suficientemente robustas para restringir a ascensão das mulheres a cargos de prestígio e poder nas organizações, mesmo com a ampla entrada das mulheres no mercado de trabalho (Santos e Antunes, 2013). De acordo com esses autores, a abordagem viável seria adotar um estilo de gestão andrógino, que permitiria aproximar as oportunidades para homens e mulheres, promovendo igualdade de condições e integração entre os gêneros. Para alcançar isso, no entanto, a presença das mulheres nas organizações exigiria uma reestruturação das relações organizacionais e sociais, uma vez que estas últimas afetam as primeiras, desconfigurando as causas da divisão sexual do trabalho e das barreiras à ascensão feminina.

Entende-se, no entanto, que os estilos de gestão de homens e mulheres podem variar com base em diversos fatores além das características de gênero desses indivíduos. Esses fatores incluem características pessoais dos gestores, como trajetória profissional, qualificação, idade e cultura, bem como características da organização, como estabilidade, tamanho e nível de capacitação dos membros. Assim, o estilo de gestão de um homem pode diferir significativamente do de outro homem, assim como o estilo de gestão de uma mulher pode variar entre diferentes mulheres. Reconhece-se que, embora, o estilo andrógino de gestão busque reduzir as diferenças e promover a integração entre os gêneros, ele pode não ser suficiente, já que as diferenças vão além do gênero e, de certa forma, sempre existirão.

Ao analisar a teoria da identidade social e tentar explicar o fenômeno do Teto de Vidro, Steil (1997) sugere que ele pode estar relacionado ao esforço dos homens para preservar sua autoestima e os papéis historicamente atribuídos a eles como detentores dos cargos mais prestigiados nas organizações. A autora argumenta que essa hipótese se amplia quando se considera a perspectiva de manutenção do poder por grupos dentro das

organizações, o que pode levar à criação de estruturas organizacionais projetadas para proteger e assegurar o poder desses grupos.

Nessa mesma perspectiva, Souza, Corvino e Lopes (2013) argumentam que a análise das questões de gênero está intimamente ligada às relações de poder. Eles sugerem que o poder é exercido pelos indivíduos em suas interações sociais e que suas ações podem gerar resistência como efeito dessas dinâmicas de poder.

Embora existem esforços para abordar a igualdade de gênero nas organizações, mudanças reais ainda exigem uma reavaliação do papel dos homens dentro da empresa. No entanto, isso não implica conceder protagonismo aos homens, mas sim reconhecer que a efetividade da igualdade de gênero depende da luta conjunta de mulheres e homens (Meinhard e Faria, 2020).

O Teto de Vidro é uma manifestação significativa da desigualdade de gênero, impactando profundamente a vida das mulheres. Esse fenômeno limita as oportunidades de ascensão profissional para as mulheres e impõe uma pressão adicional para que suas atividades se restrinjam aos cuidados domésticos, um papel tradicionalmente associado ao feminino e que perpetua vantagens para os homens e para as estruturas sociais. Para as mulheres que conseguem superar esse paradigma e alcançar cargos de prestígio nas organizações, o desafio é desempenhar suas funções sem enfrentar discriminação baseada em seu gênero, muitas vezes por serem consideradas como frágeis e despreparadas, independentemente de suas reais competências.

3. Os efeitos persistentes do Teto de Vidro às mulheres em postos de liderança

O fenômeno denominado "Teto de Vidro", caracterizado por barreiras invisíveis e intransponíveis, dificulta a progressão das mulheres em suas carreiras, estando presente em organizações tanto do setor público quanto do privado.

A sociedade é estruturada por sistemas simbólicos que, além de organizar a vida social, perpetuam as divisões de gênero. E, foi apenas a partir do século XX que essas estruturas começaram a abrir espaço de maneira mais efetiva para que as mulheres conquistassem seus direitos de cidadania e reivindicassem seus lugares como indivíduos na sociedade (Martins, 2019).

Apesar de décadas de lutas por melhores condições de vida para as mulheres e dos significativos avanços conquistados, ainda persiste uma restrição no acesso delas aos cargos mais elevados. A representação feminina em postos de poder e decisão continua desigual, com os homens tendo mais facilidade para alcançar essas posições, mesmo quando as mulheres possuem a mesma preparação e qualificação. Além disso, quando mulheres ocupam cargos de alto escalão, é comum que estejam em setores tradicionalmente femininos (Nogueira, 2006).

Os estudos de Miranda, Fonseca, Cappelle, Mafra e Moreira (2012); Vaz (2013); Monteiro e Altmann (2021); e Grangeiro e Militão (2020), cada um com sua abordagem específica, investigam os impactos do “Teto de Vidro” na administração pública e na área da educação, examinando as dificuldades de acesso a cargos elevados e os desafios enfrentados pelas mulheres no desempenho de suas funções. Além disso, os estudos de Reis e Zucco (2020) sobre as Oficiais da Marinha do Brasil, embora focados em um campo distinto da administração pública e da educação, revelam resultados semelhantes quanto aos desafios e impactos do Teto de Vidro sobre as mulheres em posições de liderança.

No contexto das organizações públicas brasileiras, Vaz (2013) observa que o acesso aos serviços públicos, geralmente realizado por meio de concursos públicos, proporciona uma aparente garantia de igualdade entre os concorrentes e dá a impressão de que o Teto de Vidro nessas instituições é menos pronunciado. No entanto, mesmo no serviço público, os efeitos do Teto de Vidro não são imunes, resultando em uma distribuição desigual das mulheres em cargos de alta responsabilidade.

A análise da ocupação dos cargos em comissão do grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) revelou a presença do Teto de Vidro na

Administração Pública Federal. Esses cargos, que englobam funções de direção, chefia e assessoramento nas esferas federal direta, autárquica e fundacional, são preenchidos de forma provisória por indivíduos nomeados, que podem ser ou não servidores de carreira. Os cargos DAS são classificados em seis níveis, sendo o DAS 6 o mais alto e o DAS 1 o mais baixo em termos de poder decisório. Vaz (2013) observa que a participação feminina é significativamente menor nos cargos DAS 6, indicando que a presença de mulheres diminui conforme o nível decisório do cargo aumenta.

Vaz (2013) menciona os estudos de Fontenele-Mourão (2006) sobre mulheres que ocupam posições de alta gestão na Administração Pública, equivalentes aos cargos DAS 5, 6 e de natureza especial. O resultado da pesquisa de Fontenele-Mourão revela que para mulheres que exercem essas funções, o êxito em ocupar cargos de direção é atribuído ao mérito e ao esforço individual, reconhecendo que, apesar das habilidades, foi necessário superar preconceitos para progredir na carreira. Ainda, para essas mulheres, existe uma preocupação em mostrar competência e superar as expectativas para ganhar respeito em posições de liderança. A função gerencial demanda maior dedicação, horários irregulares e, frequentemente, trabalho nos finais de semana. Segundo elas, nesse contexto, o apoio familiar é considerado fundamental para manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A gestão feminina se diferencia pela atenção ao tratamento das pessoas, valorização do trabalho em equipe e busca por minimizar conflitos. Em contrapartida, o estilo masculino é descrito como mais rígido e autoritário. A habilidade de administrar tarefas e conflitos no âmbito familiar é vista como uma vantagem feminina, que as ajuda a lidar melhor com as pessoas no ambiente de trabalho (Fontenele-Mourão, 2006, apud Vaz, 2013).

A sub-representação feminina em cargos de liderança não se deve apenas à discriminação, mas também ao desafio encontrados pelas mulheres em conciliar a vida profissional com a pessoal. Esse desafio decorre da divisão sexual do trabalho, que atribui às mulheres a maior parte das responsabilidades familiares, e da internalização de normas tradicionais que as levam a dar prioridade à esfera privada em detrimento da carreira

profissional. A escassa presença de mulheres em posições de decisão dificulta a implementação de políticas que incentivem uma maior participação feminina nos níveis superiores da administração pública (Vaz, 2013).

No ambiente acadêmico, por sua vez, as mulheres também enfrentam um contexto desfavorável, com menos acesso a cargos de prestígio e a comitês científicos, o que limita a obtenção de recursos para pesquisa e reduz suas oportunidades de avanços em suas carreiras (Vaz, 2013).

Em uma pesquisa realizada na rede municipal de educação de Campinas/SP, Monteiro e Altmann (2021) identificaram a existência de hierarquias e distinções entre mulheres e homens nesse ambiente profissional. De acordo com as autoras, estudos que se concentraram na carreira docente indicam que, embora seja considerada uma profissão predominantemente feminina, a trajetória de ascensão na carreira tende a favorecer aos homens.

No mesmo estudo, Vianna (2013), conforme citado por Monteiro e Altmann (2021), destaca que as relações entre docentes revelam um claro domínio masculino sobre as mulheres, favorecendo, especialmente, homens heterossexuais e brancos. Embora a maioria dos profissionais na área da educação seja feminina, esses homens frequentemente ocupam cargos de prestígio e autoridade, mesmo sem demonstrar interesse em alcançá-los. Entre os professores pesquisados, os homens heterossexuais tendem a assumir posições de liderança e a representar a categoria, enquanto que as mulheres ficam em papéis com menor influência.

As trajetórias dos diretores e diretoras, da rede de ensino pesquisada, mostram que os homens alcançaram posições de gestão escolar mais rapidamente, seja por serem mais jovens ou por terem menos tempo de carreira. Enquanto as mulheres avançaram para cargos de gestão, principalmente, por meio de concursos e iniciativas próprias, os homens foram promovidos com o apoio e a indicação de superiores hierárquicos (Monteiro e Altmann, 2021).

Analisando uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no Brasil, Grangeiro e Militão (2020) identificaram um desequilíbrio na

representação de homens e mulheres em cargos de gestão, com uma diminuição da participação feminina à medida que se ascende na hierarquia. As autoras apontam que certas características associadas à trajetória profissional das mulheres as tornam mais vulneráveis a preconceitos, dificultando sua ascensão a cargos com maior poder de decisão.

Essas autoras destacam que as mulheres em cargos de gestão têm opiniões divididas sobre a percepção de discriminação tanto na ascensão quanto no desempenho de suas funções. Enquanto algumas não percebem discriminação, outras relatam enfrentá-la, muitas vezes de maneira sutil, como através de gestos, olhares ou pela preferência por homens na ocupação de cargos vagos. Curiosamente, mesmo aquelas que negam a existência de discriminação descrevem experiências que sugerem atitudes discriminatórias de gênero, apontando elementos que restringem as mulheres a cargos de menor responsabilidade.

A análise das entrevistas com mulheres em cargos de gestão na IFES, estudada por Grangeiro e Militão (2020), revela que essas gestoras enfrentam dificuldades de interação em ambientes predominantemente masculinos, pois sentem que suas opiniões são silenciadas, o que pode dar a impressão de que são menos competentes para ocupar posições de liderança. Essas mulheres também se sentem mais avaliadas com base no gênero do que no status profissional durante reuniões com uma presença majoritariamente masculina e percebem que suas contribuições não são plenamente reconhecidas quando conseguem se manifestar e apresentar suas ideias em contextos dominados por homens.

A pesquisa de Miranda et al. (2012) investiga a experiência das mulheres, docentes, na realização de funções gerenciais em universidades. Os autores reconhecem que as mulheres em cargos de liderança enfrentam desafios ligados à conciliação de múltiplos papéis sociais, desigualdades de poder, preconceito e ao teto de vidro. Elas precisam harmonizar atributos tradicionais associados à liderança masculina com as características de seus papéis pessoais, como mãe e esposa.

Em resumo, de acordo com Miranda et al. (2012), ao ocupar um cargo gerencial, as mulheres enfrentam o desafio de equilibrar múltiplos papéis e criar novas identidades. Enquanto os papéis de mãe, esposa e dona de casa geralmente permanecem relativamente estáveis, o papel de "gestora" é mais efêmero. As mulheres podem construir uma identidade gerencial enquanto estão na função, mas, ao término desse período, podem voltar predominantemente aos papéis anteriores, como o de docente.

Em contraste, a análise dos estudos sobre as Oficiais da Marinha do Brasil, que foram pioneiras em assumir cargos de liderança nessa instituição, revela que essas mulheres estão constantemente ajustando-se às exigências da organização. Elas desafiaram e transformaram papéis e espaços tradicionalmente considerados femininos, para promover suas próprias experiências profissionais e exercer poder dentro dos padrões dominantes da instituição (Reis e Zucco, 2020).

Assim, com base nesses estudos, observa-se uma tendência em que as mulheres que alcançam posições hierárquicas mais elevadas em qualquer organização são constantemente desafiadas a demonstrar tanto habilidades profissionais quanto emocionais para o exercício do cargo. Além disso, elas precisam se apresentar de maneira a não parecerem em desvantagem em relação aos homens que ocupam (ou ocuparam) esses cargos de poder.

Por outro lado, um exemplo de política para enfrentar as desigualdades causadas pelo "Teto de Vidro" ocorreu na Áustria em 2002. O país modificou a Lei das Universidades para implementar um sistema de cotas, com o objetivo de aumentar o número de mulheres em cargos de liderança nas reitorias das universidades, como parte das políticas de igualdade de gênero (Wroblewski, 2019). Segundo a autora, espera-se que, ao ocupar esses cargos de liderança, as mulheres possam promover mudanças nas estruturas e na cultura organizacional em favor da igualdade de gênero. No entanto, a autora observa que essa expectativa de que a presença de mulheres em posições sub-representadas desencadeará uma mudança cultural é problemática por dois motivos. Primeiro, as mulheres teriam que superar barreiras estruturais que afetam suas carreiras, como decisões, normas e valores relacionados aos

procedimentos de avaliação. Segundo, atribui-se à competência das mulheres a responsabilidade de promover mudanças estruturais ou culturais, quando, na verdade, essa mudança exige o envolvimento de todas as partes interessadas, ou seja, tanto homens quanto mulheres, independentemente de suas identidades de gênero.

A tentativa de superar o "Teto de Vidro" por meio da implementação de mecanismos que promovam a ascensão das mulheres a cargos de alta responsabilidade e decisão é uma estratégia válida. No entanto, o desafio vai além de simplesmente abrir o acesso das mulheres a posições de alto nível; é crucial garantir que elas possam exercer suas funções sem enfrentar práticas discriminatórias. Mesmo em ambientes onde não há discriminação explícita na gestão feminina, as mulheres ainda lidam com diferenças de gênero que são percebidas, de forma subliminar, como construções sociais (Reis e Zucco, 2020).

O desafio se intensifica quando algumas mulheres que enfrentam discriminação não a reconhecem. Nesse contexto, as análises dos discursos de mulheres em diversas posições sugerem que os "efeitos de uma ideologia dominante sobre a construção da subjetividade feminina" (Nogueira, 2006, p. 63) influenciam seus relatos. A autora destaca que nem todas as mulheres reconhecem ter sofrido práticas discriminatórias, mesmo que saibam que tal discriminação existe na sociedade. Para essas mulheres, que minimizam a discriminação, é comum atribuir seu sucesso a suas características pessoais. No entanto, a autora observa que há mulheres que aceitam ter vivenciado discriminação e refletem sobre como a ordem social e as relações de poder nas interações de gênero impactam suas trajetórias.

Sobre o reconhecimento de práticas discriminatórias pelas mulheres, o estudo de Reis e Zucco (2020) também revela que, entre aquelas que chegaram a cargos de liderança na Marinha do Brasil, nem sempre há um reconhecimento explícito de tais práticas em suas narrativas. Situações de preconceito no cotidiano, embora muitas vezes não sejam explicitamente identificadas como tal, são situações reveladas nas narrativas das mulheres em cargos de comando. Elas sentiam a necessidade de provar sua capacidade

e superioridade em comparação aos homens, apesar de não verbalizarem essa necessidade. A negação desses desafios pode estar ligada à naturalização da condição feminina ou às estratégias para se afirmar e ocupar espaço na Marinha do Brasil, aspecto convergente com as observações feitas por Grangeiro e Militão (2020).

Reconhecer a presença de discriminação (tanto formal quanto informal) associada ao gênero, que afeta tanto a ascensão das mulheres a cargos elevados quanto o desempenho dessas funções, é uma forma de denunciar as desigualdades e impactar suas próprias experiências e as de outras mulheres. Se as mulheres não refletirem sobre suas experiências desafiadoras e, por conseguinte, sobre os fenômenos sociais, elas continuarão a perpetuar a estrutura de relacionamentos dominada por normas masculinas, sem alterar as normas sociais existentes (Nogueira, 2006).

As oficiais da Marinha do Brasil em cargos de liderança também exibem características que foram ampliadas ou adquiridas durante o exercício dessas funções, refletindo qualidades historicamente associadas aos homens, como racionalidade, competência, autoridade e capacidade de comando. Essas observações corroboram os achados de Miranda et al. (2012). No entanto, também se evidencia que a gestão dessas mulheres incorporou atributos relacionados à gestão relacional, como o cuidado com as relações interpessoais, a preocupação com o bem-estar da equipe e a disposição para ouvir e apoiar, características socialmente atribuídas às mulheres. Apesar de possuírem a competência necessária para seus cargos, o pioneirismo e o fato de serem mulheres apresentam desafios específicos (Reis e Zucco, 2020).

Ainda no contexto dos cargos de comando, é comum que haja um certo distanciamento entre o ocupante do cargo e os demais membros da hierarquia da organização. Esse afastamento pode servir para garantir imparcialidade e isenção nas decisões. No entanto, as mulheres nesses cargos inovaram na forma de gerir, buscando se aproximar mais de suas equipes e rompendo com os métodos tradicionais utilizados por gestores masculinos. A estratégia de se aproximar dos subordinados demonstra uma nova abordagem de

gerenciamento, sem recorrer à coação, adotada por gestoras que optaram por não seguir os padrões masculinos de administração (Reis e Zucco, 2020).

O exemplo mencionado por Reis e Zucco (2020) é significativo por mostrar a inovação trazida por essas mulheres em seus estilos de liderança dentro de uma instituição militar tradicionalmente conservadora. Embora essas experiências sejam valiosas, é importante reconhecer que o grau de distanciamento ou aproximação entre líderes e subordinados pode variar de uma organização para outra, dependendo de fatores como a natureza da organização, sua idade, tamanho e fatores culturais. Assim, entende-se que não é apropriado fazer generalizações, pois as mulheres que assumem cargos de direção em diferentes organizações podem escolher (ou não) ajustar o nível de proximidade ou distanciamento com seus subordinados com base nas características específicas da organização que lideram.

Tomás-Folch (2017) destaca uma distinção tradicional entre as características da liderança feminina e masculina. A liderança feminina é frequentemente associada a uma maior ênfase nas relações interpessoais e à criação de um ambiente que favoreça o trabalho em equipe. Em contraste, a liderança masculina tende a se concentrar mais na execução de tarefas.

Observa-se que é comum na opinião pública usar termos como “supermulher”, “guerreira” ou “mulher superpoderosa” para descrever mulheres que conseguem equilibrar os papéis tradicionais femininos, como cuidar da casa e da família, com responsabilidades tipicamente associadas aos homens, como ocupar cargos de liderança e poder. Além disso, o termo “mulher-homem” é frequentemente aplicado às mulheres que se concentram exclusivamente em suas carreiras, optando por não formar uma família. Em outras palavras, mulheres em posições de liderança são frequentemente vistas de forma diferente das chamadas “mulheres comuns” pela sociedade (Nogueira, 2006).

Os mecanismos de reparação dos efeitos do "Teto de Vidro", como a elevação do número de mulheres em cargos de decisão, parecem ser inadequados por si só. É necessário implementar ações adicionais que promovam mudanças na estrutura estabelecida. Do ponto de vista prático e

político, simplesmente aumentar o número de mulheres em cargos de decisão não é suficiente para mudar a ordem estabelecida ou promover uma transformação social significativa. É necessário que esse aumento venha acompanhado de esforços para reconstruir, resistir e compartilhar experiências, além de promover discursos alternativos sobre gênero. Ser uma mulher isolada em um cargo não resolve o problema; ações paralelas são essenciais para realmente avançar. (Nogueira, 2006).

A implementação de mecanismos e políticas para promover a igualdade de gênero é importante, mas é crucial realizar uma análise crítica da eficácia dessas políticas na transformação das estruturas que geram desigualdades. A aplicação dessas políticas vai além da simples formalização de planos de igualdade; trata-se de um processo contínuo e baseado em evidências, que exige reflexão constante sobre seus avanços e falhas. Embora as mulheres sejam defensoras da igualdade de gênero, a mudança estrutural ou cultural envolve a gestão de forma abrangente (Wroblewski, 2019).

Os estudos sob análise mostram que, apesar dos avanços significativos, como o aumento da presença feminina em cargos de gestão, as mulheres em posições de liderança ainda enfrentam desafios, seja em organizações públicas ou privadas, em áreas distintas, como a educação e/ou a Marinha. O exemplo de Kamala Harris, citado na introdução, mostra que o Teto de Vidro é um fenômeno invisível, porém forte o suficiente para reaparecer na medida que a mulher avança em sua carreira.

E, mesmo após a mulher alcançar um posto de liderança, os estudos também mostram que os desafios persistem, seja em forma de discriminação ou na cobrança, velada ou explícita, para que as mulheres realizem, também, os papéis atribuídos pelos estereótipos de gênero.

Essa dinâmica indica que há fatores específicos dentro das organizações que contribuem para essas dificuldades. No entanto, esses fatores surgem da divisão histórica da sociedade baseada em gênero, a qual continua a afetar as mulheres, mesmo quando elas possuem a formação e as qualificações necessárias para suas funções.

Desta forma, entende-se que mecanismos para redução das desigualdades, como as políticas cotas exemplificadas pela Áustria (Wroblewski, 2019) que têm o objetivo de aumentar a representação feminina em cargos de liderança, não são suficientes para promover mudanças culturais profundas por si mesmas. Para que a mudança seja realmente efetiva, é necessário um envolvimento mais amplo e uma revisão das estruturas e normas sociais. A eficácia dessas políticas deve ser avaliada continuamente, com a participação de todas as pessoas, independentemente do gênero, para superar a desigualdade.

O reconhecimento da discriminação, seja formal ou informal, é essencial para confrontar essas desigualdades e para fomentar uma mudança real. A presença de mulheres em cargos de liderança pode não apenas oferecer uma perspectiva distinta, mas também questionar e modificar as normas culturais existentes dentro da organização. Para tanto, é necessário que as mulheres em cargos de liderança, sejam capazes de reconhecer as práticas discriminatórias e desnaturalizem certas condutas machistas, enraizadas na sociedade e nas organizações.

Sendo assim, entende-se que a mudança cultural e estrutural não deve se basear apenas no aumento do número de mulheres em cargos de liderança, mas também na transformação das práticas organizacionais e na criação de um discurso mais inclusivo. Para isso, a análise das relações de poder dentro da cultura organizacional pode ajudar a entender melhor esse contexto e aprimorar as práticas existentes, rompendo com paradigmas e práticas machistas.

4. Considerações finais:

Esse ensaio demonstra que as questões de gênero se manifestam de forma complexa no âmbito organizacional, especialmente quando considerada a persistência do fenômeno conhecido como "Teto de Vidro", que impede que mulheres atinjam cargos de liderança, mesmo em setores que se apresentam como progressistas.

Destaca-se os estudos sobre a sub-representação feminina em postos de poder, em áreas distintas, e que apontam para a influência das estruturas sociais que perpetuam as divisões de gênero. Esses sistemas são alimentados por uma ideologia dominante que constrói e reforça a subjetividade feminina de maneira a naturalizar a desigualdade. Na prática, isso se traduz em ambientes de trabalho que, embora não explicitamente discriminatórios, acabam por desvalorizar as capacidades femininas, promovendo uma cultura organizacional que favorece o avanço dos homens.

A implementação de políticas de igualdade de gênero tem sido uma resposta a essas questões, com algumas iniciativas, como o sistema de cotas, demonstrando eficácia em contextos específicos. A Áustria, por exemplo, introduziu cotas de gênero para posições de liderança em universidades, uma medida que se mostrou um passo significativo para romper com a tradição patriarcal e promover maior equidade. No entanto, essas políticas enfrentam resistências e, muitas vezes, são insuficientes para abordar as práticas discriminatórias enraizadas nas culturas organizacionais.

Além das políticas de cotas, entende-se que é crucial que as organizações reconheçam e desafiem as práticas discriminatórias que ainda persistem. O impacto da ideologia dominante na construção da subjetividade feminina não deve ser subestimado. A mudança estrutural e cultural dentro das organizações requer um compromisso genuíno com a equidade, o que inclui a desconstrução de normas e expectativas de gênero que limitam a participação plena das mulheres.

Em conclusão, enquanto o feminismo continua a iluminar as complexidades das relações de poder, a luta pela ascensão feminina nas organizações permanece um desafio significativo. O 'Teto de Vidro' é uma manifestação de problemas mais amplos que necessitam de abordagens multifacetadas para serem superados. A promoção de um ambiente organizacional verdadeiramente inclusivo exige não apenas políticas progressistas, mas também uma reavaliação crítica das dinâmicas de poder e das ideologias que sustentam as desigualdades de gênero.

Referências

- BOURDIEU, P. *A Dominação Masculina*. Tradução Maria Helena Kühner. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 160p.
- CONCEIÇÃO, A. C. L. da. Teorias feministas: da “questão da mulher” ao enfoque de gênero. *RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, v. 8, n. 24, 2009, p. 738–757. Disponível em: http://www.cchla.ufpb.br/rbse/Conceicao_art.pdf. Acesso em: 11 mar. 2023
- GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. *Revista Ciências Administrativas*, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506>. Acesso em: 03 jun. 2024.
- HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu*, v. 17, n. 18, 2001, p. 139-156. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/PcsfvS6CPpgQRZLRmdTzgxL/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 01 abr. 2023
- _____. GÊNERO, PATRIARCADO, TRABALHO E CLASSE. *Revista Trabalho Necessário*, ano 16, nº 29, 2018, p. 14-27. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.16i29.p4552>. Acesso em: 01 abr. 2023
- MARTINS, J. M. L. Imagens do gênero nas disputas pelo poder na América Latina. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 27, n. 3, e58742, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2019v27n358742>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- MEINHARD, V. R.; FARIA, J. H. de. Representatividade das mulheres na hierarquia de empresas: estudo de caso com base no women’s empowerment principles. *RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v.19, n.1 p.033-060, Jan-Abr 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2020002>. Acesso em: 01 abr. 2023
- MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. *Revista PRETEXTO*, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10039>. Acesso em: 03 jun. 2024.
- MONTEIRO, M. K.; ALTMANN, H. Ascensão na carreira docente e diferenças de gênero. *Educar em Revista*, 37, e70432, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.70432>. Acesso em: 03 jun. 2024.
- NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Metodologias feministas e estudos de gênero: articulando pesquisa, clínica e política. *Psicologia em estudo*, 2006, v. 11, n. 3, 2006, p. 647-654. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722006000300021>. Acesso em 24 abr. 2023
- NOGUEIRA, M. da C. de O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 9, n. 2, 2006, p. 57-72.

Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965/27696>. Acesso em: 26 fev. 2023.

REIS, V. C. dos; ZUCCO, L. P. As experiências das Oficiais da Marinha do Brasil no exercício do comando. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 28, n. 3, e61934, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2020v28n361934>. Acesso em: 26 fev. 2023.

SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. D.. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. *Gestão Contemporânea*, 2013, v. 14, p. 35-60. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96848/000915792.pdf?sequence>. Acesso em: 11 de mar. 2023.

SIQUEIRA, C. B. de; BUSSINGUER, E. C. de A. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. *Revista Thesis Juris*, v. 9, n.1, 2020, p. 145-166. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.14977>. Acesso em: 24 abr. 2023

SOUZA, E. M. de; CORVINO, M. de M. F.; LOPES, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área da Administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 67, 2013, p. 603-621. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/xyHkcfZMKST9RcHbGkLWjNM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 abr. 2023

STEIL, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, v. 32, n. 3, 1997, p. 62-69. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacaoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>. Acesso em: 20 mar. 2023

TOMÁS-FOLCH, M. El liderazgo en la Universidad: el papel que tienen ellas. Em Marcos Jesús Iglesias Martínez e Inés Lozano Cabezas (coords.), *La (in)visibilidad de las mujeres en la Educación Superior: retos y desafíos en la Academia. Feminismo/s*, v. 29, 2017, p. 369-395. Disponível em: <https://doi.org/10.14198/fem.2017.29.15>. Acesso: 01 abr. 2023

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 jun. 2024.

WROBLEWSKI, A. Women in Higher Education Management: Agents for Cultural and Structural Change? *Soc. Sci.* v. 8, n. 6, 172, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci8060172>. Acesso em: 25 mar. 2023

Recebido em agosto de 2024.
Aprovado em outubro de 2024.

