

A ASCENSÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: SISTEMATIZAÇÃO DAS BARREIRAS ESTRUTURAIS E INVISÍVEIS À LIDERANÇA FEMININA

Camila Moratelli Garcia¹; Ana Claudia Fernandes Terence²

1 INTRODUÇÃO

As mulheres brasileiras ocupam atualmente 39,3% dos cargos de liderança (IBGE, 2022). No entanto, constata-se que ainda há desigualdade de gênero nas organizações, especialmente no que diz respeito ao preconceito por parte de muitos homens em aceitarem ser liderados por mulheres. As barreiras de acesso e avanço das mulheres no mercado de trabalho não se encontram somente nas organizações, mas também, fora delas, com dificuldades em conseguir creches/escolas para seus filhos, a desvalorização salarial, assédios sofridos em entrevistas, entre outras que tornam o processo desigual se comparado ao dos homens (DIEESE, 2024).

Assim, enfrentam muitas dificuldades e desafios em sua trajetória profissional, consideradas barreiras para a sua ascensão. Entre essas barreiras encontra-se o fenômeno conhecido como “teto de vidro”, que limita o avanço feminino a cargos mais altos, mesmo quando suas qualificações são equivalentes às dos homens (Miltersteiner et al., 2020). Além disso, é comum que mulheres sejam cobradas por resultados com o dobro de rigor em relação aos homens, refletindo a subestimação de suas competências, mesmo com altos níveis de qualificação e profissionalização (Miranda et al., 2012).

Outra barreira relevante são estereótipos que existem na sociedade e refletem no mercado de trabalho ao associarem a mulher a papéis como o de gestante, esposa, dona de casa ou alguém emocionalmente instável, dificultando sua ascensão a cargos de maior responsabilidade (Miranda et al., 2012). Desde sua inserção no mercado, durante a industrialização, a mulher foi direcionada a funções de menor prestígio e remuneração, enquanto o homem era visto como o provedor do lar, ocupando cargos mais valorizados.

A Constituição Federal de 1988 representou um marco na garantia dos direitos das mulheres no ambiente de trabalho, assim como outras conquistas importantes, como o direito ao voto em 1932, o acesso a métodos contraceptivos e a inserção plena no mercado (Lucas et al., 2010), enquanto, antes de 1988, a mulher, segundo a lei, era obrigada a pedir autorização ao marido para trabalhar, viajar ou aceitar heranças. No entanto, o histórico de exclusão dos

¹Graduanda em Administração Pública pela UNESP, camila.moratelli@unesp.br;

² Orientadora pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, e-mail: ana.terence@unesp.br.

espaços públicos e a persistência de uma visão que associa a mulher exclusivamente ao cuidado e ao lar ainda dificultam a equidade de gênero no mundo organizacional.

2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é sistematizar as dificuldades da ascensão da mulher no mercado de trabalho. Assim sendo, os objetivos específicos são: identificar barreiras dessa ascensão da mulher nas organizações; discutir como o fenômeno do teto de vidro e a cultura organizacional e social interfere na ascensão e mobilidade profissional das mulheres.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para que esses objetivos fossem alcançados, a pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica, com o intuito de sistematizar as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres na ascensão profissional, à luz do conceito de teto de vidro. Para tanto, foi realizada uma busca de material nas bases de dados SciELO e Spell, utilizando as palavras-chave: trajetória; carreiras; gestão; mulheres; gênero; administração; administradora; administradora pública. Foram analisadas produções acadêmicas e documentos institucionais que abordam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro e quais são as barreiras de ascensão entre cargos para as mulheres no Brasil.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio dos materiais consultados, foi possível identificar que as principais barreiras para a ascensão da mulher nas organizações são: social, geográfica, cultural e organizacional. Outras barreiras identificadas, que podem se encaixar nas principais, também são: a exclusão das mulheres do *networking* dentro das organizações, da ideia de que as mulheres são pouco comprometidas com as organizações por terem dupla jornada e preconceito dos colaboradores que gera desigualdade entre os gêneros (Oliveira; Woida, 2018).

A barreira social, pode ser entendida como uma “distinção social” entre os gêneros (Fraga; Rocha-Oliveira, 2020), que é a desigualdade entre homens e mulheres nas organizações, seguido de uma dificuldade de ambos os gêneros em serem gerenciados por mulheres, em decorrência do preconceito enraizado na sociedade de que o sexo feminino é frágil, sem capacidade de gerir pessoas. Os homens ainda são maioria em ocupações de cargos de maiores responsabilidades, com um ciclo de impedimentos e de informações entre as promoções de cargos que excluem as mulheres e torna-se uma barreira para que possam ocupar esses espaços (Oliveira; Woida, 2018).

A segunda barreira, a geográfica, reflete nas questões de mobilidade territorial para a mulher. Em situações de viagens corporativas, mudanças de cidade para acompanhar o cargo, expatriação e migração, a mulher fica limitada por ter o papel de esposa, mãe, a responsável por cuidar da casa, com os homens sendo maioria nesse movimento (Fraga; Rocha-Oliveira, 2020). Essa barreira acompanha o mundo atual, um mundo globalizado e que possibilita a construção de carreiras globais.

Outra barreira identificada, a cultural, subestima a capacidade da mulher em cargos de maior responsabilidade, mesmo com a profissionalização delas sendo igual a do homem, o estereótipo de liderança masculina privilegia que o sexo masculino seja visto como modelo de gestão, decorrente da cultura patriarcal (Miltersteiner et al., 2020). Assim, torna-se uma barreira também individual para a mulher, já que sua dupla jornada a impede de crescer profissionalmente e a organização a coloca em um papel maternal, sem comprometimento.

A barreira organizacional destaca como os ambientes organizacionais foram criados por homens, baseados em valores masculinos, com desigualdades em ocupação de cargos e salários (Henderson; Ferreira; Dutra, 2016). A falta de políticas organizacionais inclusivas, com representatividade feminina em cargos de liderança e perspectiva de carreira na organização, também desmotiva a ascensão da mulher nesse espaço, além da exclusão de oportunidades, sendo oferecidas primeiramente aos homens.

Apresenta-se o quadro abaixo com as principais características das barreiras de ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

Quadro 1 - Barreiras de Ascensão da Mulher no Mercado de Trabalho

Categorias	Barreiras Identificadas
Social	- Desigualdade de gênero - Dupla jornada de trabalho - Estigmas de gênero e estereótipos
Geográfica	- Mobilidade territorial - Globalização - Exclusão de oportunidades internacionais
Cultural	- Pressão por conformidade com papeis tradicionais de gênero - Falta de apoio familiar ou comunitário - Naturalização da liderança masculina
Organizacional	- Cultura organizacional excludente - Falta de representatividade - Desigualdade salarial

Fonte: Elaboração própria (2025)

Destaca-se, o fenômeno do teto de vidro, *glass ceiling*, criado nos anos 80, segundo Andrea Valéria Steil (1997), que representa a barreira invisível para as mulheres ascenderem nas organizações. As mulheres conseguem ver essas oportunidades de crescimento, mas há uma barreira transparente que as impede de ascender (Miltersteiner et al., 2020). Assim, complementa essa cultura organizacional, em que subestima a capacidade da mulher em ocupar cargos de liderança, privilegiando estereótipos masculinos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos avanços legais e institucionais, observa-se que o Brasil promulgou a lei “Lei nº 14.611/2023, Igualdade Salarial entre Mulheres e Homens (Brasil, 2023), apenas há dois anos, com o objetivo de diminuir a desigualdade, entretanto, as limitações para a mulher vão além da cultura organizacional, com sua participação baixa em cargos de grandes responsabilidades e se dedicando ao dobro de horas em atividades extra organizacionais.

No setor privado, diversas empresas têm adotado políticas de diversidade e inclusão com foco na equidade de gênero, por meio da prática do “ESG”, que em português significa, ambiental, social e governança, garantindo que, no “social”, as organizações incentivam mulheres a ocuparem cargos de decisão, aumentando a representatividade feminina. Entretanto, alguns dos autores mencionam que apesar do crescimento da participação feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança, a mulher precisa se esforçar o dobro dos homens e a desigualdade é predominante nesses espaços.

O objetivo geral deste trabalho foi levantar, sistematizar e, sobretudo, compreender as principais barreiras da ascensão da mulher no mercado de trabalho, com barreiras invisíveis identificadas, a social, a geográfica, a cultural e a organizacional. Além disso, o fenômeno do teto de vidro complementa essas barreiras, já que o conceito se refere à barreira invisível colocada nas organizações para impedir a ascensão da mulher dentro da organização, com uma visão social de que as mulheres ainda são maternas e pouco comprometidas com as organizações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Programa de Educação Tutorial (PET MEC) pelo auxílio para realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. **Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens.** Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, ano 160, n. 126, p. 1, 4 jul. 2023. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em: 03 abril de 2025.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **As mulheres no mercado de trabalho brasileiro:** uma análise a partir da Pnad Contínua. Boletim Especial, mar. 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>. Acesso em: 04 de abril de 2024.

FRAGA, A. M.; ROCHA-OLIVEIRA, S.. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 757–769, nov. 2020.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 488–505, 2016. <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8208>. Acesso em: 10 apr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** – PNAD Contínua, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/10073/0>. Acesso em: 03 de abril de 2025.

LUCAS, A.C.; PIRES, F.M.; ANDRADE, S.M.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A.L. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro, 25-29 set. 2010 **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MILTERSTEINER, R.K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L.G. C.; SANT’ANNA, A. S.; MOURA, L.C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. Rio de Janeiro: **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406–423, abr. 2020.

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**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 106 – 123, jan./mar. 2013 - ISSN 1984-6983 (Revista online).

OLIVEIRA, B. B.; WOIDA, L. M. O fenômeno glass ceiling e o acesso à informação: Estudo sobre barreiras invisíveis impostas às mulheres no trabalho. **Complexitas**, Belém, v. 3, n.1 , p. 61-75, jan./jun. 2018

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, julho/setembro 1997.

SURYANI, A., Rossanti, N.P.E., Adda, H.W. (2024). Breaking through the glass ceiling: meritocracy steps for women's civil service careers. **Manajemen dan Bisnis**, 23(2), 1-13. DOI: 10.24123/jmb.v23i2.798