

**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

**OBSTÁCULOS PROFISSIONAIS ENFRENTADOS POR MULHERES LÉSBICAS:  
ANÁLISE POR METÁFORAS EM ABORDAGEM INTERSECCIONAL**

## RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar os obstáculos enfrentados por mulheres lésbicas em seu desenvolvimento de carreira profissional. Por meio das metáforas do Teto de Vidro e Labirinto de Cristal, a pesquisa descreve a trajetória enfrentada pelas pesquisadas. No método, a pesquisa propõe uma abordagem interseccional, na medida abrange dois demarcadores sociais, com coleta de dados por meio de roteiro de entrevista semiestruturada, que abrange dois grupos: mulheres lésbicas (dois demarcadores sociais de interesse) e mulheres heterossexuais (um demarcador social de interesse), em que o segundo grupo funcionará como controle (matched-pair design). Os resultados indicam que as mulheres lésbicas enfrentam obstáculos relacionados predominantemente às questões de gênero, semelhante às heterossexuais. Obstáculos a mais são observados apenas em ambientes com predomínio masculino. Em vista disso, apresentamos proposições para explicar os achados e associar à questão da diversidade nas organizações. O estudo apresenta duas importantes contribuições: metodológica, ao trazer a abordagem interseccional para o campo de estudos organizacionais; teórica, pelo potencial de trazer novas perspectivas do Glass Ceiling e do Labirinto de Cristal através da abordagem interseccional.

**Palavras-chave:** Lésbicas; Teto de vidro; Labirinto de Cristal; Obstáculos; Intersercionalidade.

## ABSTRACT

The study aims to analyze the obstacles faced by lesbian women in their professional career development. Through the metaphors of the Glass Ceiling and Crystal Labyrinth, the research describes the trajectory faced by the researched. In the method, the research proposes an intersectional approach, as it covers two social markers, with data collection through a semi-structured interview script, which covers two groups: lesbian women (two social markers of interest) and heterosexual women (one social marker of interest). of interest), in which the second group will function as a control (matched-pair design). The results indicate that lesbian women face obstacles predominantly related to gender issues, similar to heterosexual women. More obstacles are observed only in environments with a male predominance. In view of this, we present propositions to explain the findings and link them to the issue of diversity in organizations. The study presents two important contributions: methodological, by bringing the intersectional approach to the field of organizational studies; theoretical, for the potential to bring new perspectives of Glass Ceiling and the Crystal Labyrinth through the intersectional approach.

**Key words:** Lesbians; Ceiling glass; Crystal Labyrinth; Obstacles; intersectionality.

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente as mulheres foram excluídas dos cargos gerenciais sendo atribuídas a elas funções de nível operacionais, por serem consideradas intelectualmente incapazes para exercer um papel de gestão. Portanto, esta exclusão intelectual e moral representou um desafio para as mulheres participarem cada vez mais da educação e, posteriormente, até alcançar o papel gerencial exercido pelos homens nas empresas (Broadbent & Kirkham, 2008).

Ao longo das últimas décadas um número crescente de mulheres tem se formado e vêm conquistando os espaços sociais, profissionais, culturais e políticos. A participação feminina na força de trabalho tem crescido (Lameiras, 2013) e as pressões por inclusão e justiça são cada vez mais fortes. Desse modo, elas estão mudando a cultura corporativa, desafiando estereótipos e trabalhando em ambientes tradicionalmente dominados pelos homens (Gammie et al., 2007).

As metáforas do Glass Ceiling e do Labirinto de Cristal são usadas nas ciências sociais como meio de descrever e compreender os obstáculos que as mulheres enfrentam no desenvolvimento de carreira. Centrada na teoria dos papéis sociais, pesquisas indicam obstáculos provenientes da visão dual de papel masculino e feminino. Outras pesquisas centram-se na organização, identificando políticas organizacionais que criam barreiras às mulheres.

A literatura pouco avançou em estudos que interseccionam a questão do gênero com outros demarcadores sociais (raça, orientação sexual) na identificação de barreiras existentes à carreira. Além do gênero, a orientação sexual é apontada na literatura como fator que afeta a carreira profissional, independente de gênero. Assim, as metáforas do Glass Ceiling e do Labirinto de Cristal podem ser úteis na identificação de tais barreiras relativas à orientação sexual. Ao analisar o contexto atual surgiu o seguinte questionamento, quais obstáculos as mulheres lésbicas enfrentam no desenvolvimento de sua carreira profissional? E para que se chegue ao resultado, foi promovido o seguinte objetivo geral: Analisar os obstáculos enfrentados por mulheres lésbicas em seu desenvolvimento de carreira profissional. E os objetivos específicos são: Descrever as perspectivas de carreira profissional das entrevistadas; identificar os principais obstáculos enfrentados na carreira profissional e investigar o viés de gênero e sexualidade existentes nos obstáculos enfrentados.

É relevante entender os motivos pelos quais as mulheres estão presentes no ambiente de trabalho, mas não estão ascendendo às mesmas proporções que os homens, quando se trata de níveis de liderança. Dessa forma, é de grande valia para as organizações promover um ambiente de trabalho diversificado no qual a prerrogativa é a competência dos indivíduos e não a sua origem social, gênero, sexo, raça ou qualquer outra característica passível de discriminação (DE ANCA; VÁZQUEZ, 2007).

A fundamentação teórica firmada é entre o Glass Ceiling e Labirinto de Cristal e a indicação dos principais fatores que criam o teto de vidro ou Labirinto de Cristal em relação ao gênero e à sexualidade. E esse trabalho tem o intuito de promover a investigação das barreiras de mulheres lésbicas e fornece importantes contribuições. A primeira contribuição é teórica, na medida em que atende ao chamado de Martinez-Fierro e Sanches (2021) por pesquisas que estendam a abordagem do teto de vidro a outros grupos minoritários, indicados como lacuna teórica e *hot topic*. A segunda contribuição é metodológica para a área de estudos organizacionais, na medida em que propõe uma interseccionalidade entre dois demarcadores sociais, a saber, o gênero e a orientação sexual.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Labirinto de Cristal

O denominado de “labirinto organizacional” ou “labirinto de cristal” onde, Eagly e Carli (2007) indicaram que esse Labirinto de Cristal é constituído não apenas pelo teto de vidro que já existe, mas sim de paredes por todos os lados. O Labirinto de Cristal representa que há uma barreira que torna a ascensão profissional de mulheres bem mais desafiadora e seus objetivos mais complexos, pois seu alcance não é direto e requer muito mais persistência, conhecimento e uma análise cuidadosa do percurso. Essas dificuldades enfrentadas são muitas vezes esperadas e muitas outras vezes inesperadas. A metáfora com o labirinto é justificada por todos os labirintos possuírem o centro, e as mulheres conhecem sua existência e sabem que é possível chegar lá, porém há um caminho longo e com muito mais dificuldades, quando comparado ao do homem heterossexual.

Eagly e Carli (2007) apontam que o Labirinto de Cristal possui quatro obstáculos que impedem mulheres de crescer em suas carreiras: responsabilidades familiares, discriminação, tipos de liderança e mentoria.

Responsabilidades familiares: para Dohadwala (2012), mulheres são frequentemente obrigadas a escolher entre família e trabalho, o que ocorre de maneira mais explícita em comparação aos homens. Em alguns casos, elas conseguem eficientemente balancear os dois, mas não são reconhecidas por isso.

Discriminação: segundo Eagly e Carli (2007) discriminação ocorre se uma mulher recebe menos oportunidades de liderança do que um homem, mesmo tendo qualificações equivalentes. No ponto de vista de Eagly e Carli (2007), os estudos de salários mostram evidências de discriminação contra mulheres, apesar de muitas vezes indiretamente e causada por: tipo de ocupação, menor acesso à educação, padrões empregatícios, e outras características que explicam diferenças de salários entre homens e mulheres. Segundo as autoras, mesmo em cargos em que mulheres possuem maior representatividade, elas possuem desvantagem ao atingir a liderança. Sobre velocidade de promoção, os estudos comparam profissionais com mesmas habilidades, anos de formação e experiência profissional. Os resultados são que mulheres estão em desvantagem mais uma vez. Promoções são mais lentas para mulheres do que para homens equivalentes. Depois de contratadas, mulheres demoram mais para ser promovidas para supervisoras e gerentes, e mais tempo ainda para se tornarem líderes.

Tipo de Liderança: na perspectiva de Eagly e Carli (2007), mulheres encontram dificuldade para ter sua liderança aceita. Mesmo no caso de mulheres que alcançam cargos de liderança, muitas vezes há uma frustração, já que quando demonstram características de assertividade, competitividade, ou até competência, podem ser julgadas como líderes ameaçadoras. Por outro lado, líderes com características mais prestativas, de cooperação e trabalho em equipe, podem ser julgadas como fracas. Homens não enfrentam o desafio de ter que conquistar confiança para conseguir influenciar como líderes, já que eles são automaticamente julgados como competentes e superiores. Isso acontece porque o domínio masculino é mais facilmente aceito do que o feminino, permitindo que os homens recebam o benefício da dúvida.

Mentoria: segundo Ibarra, Carter e Silva (2010), nem todos os tipos de mentoria são iguais. Há um tipo de relação chamado patrocínio, em que o mentor não apenas

dá feedbacks e conselhos, mas também advoga a favor do mentorado dentro da empresa. De acordo com as autoras, as mulheres são mentoradas com maior frequência, enquanto os homens são patrocinados, o que explicaria a menor evolução profissional quando comparadas aos seus colegas. Ibarra, Carter e Silva (2010) explicam que isso acontece, pois, as mulheres são percebidas como indicações “arriscadas” a cargos de liderança.

Portanto, após listar esses obstáculos, é claramente perceptível que as mulheres enfrentam o oposto do caminho tradicional que o homem passa, porém, essa rota das mulheres para a liderança, apesar de complexa e tortuosa, resulta em uma bagagem de conhecimentos que beneficia tanto elas mesmas, quanto suas organizações e seus ramos de atuação.

## **2.2 Glass Ceiling**

O Glass Ceiling ou “Teto de Vidro” surgiu no final da década de 1970 onde as mulheres começaram a passar por uma nova barreira, que as impedia não de participar de todas as posições de trabalho, e sim das que tinham maiores níveis, então esse termo foi cunhado por Marilyn Loden, durante um discurso seu no ano de 1978 nos Estados Unidos, para representar de forma simbólica uma barreira sutil e transparente, porém forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham (Neto, Tanure, & Andrade, 2010). Muitos estudos têm apontado uma série de barreiras que as mulheres enfrentam ao tentar subir a “escalada corporativa”, ou seja, seu nível profissional e há evidências que sugerem que as mulheres, geralmente, enfrentam esse fenômeno denominado como “teto de vidro”, enquanto os homens teriam mais chances de se beneficiar em cargos elevados de trabalho (Ryan & Haslam, 2005). Assim as mulheres estão tradicionalmente confrontadas por uma barreira invisível que dificulta sua ascensão às posições de liderança, enquanto os homens teriam maior probabilidade de acessar cargos de gerência.

Houve um aumento das mulheres nos postos de trabalho, em pesquisas de 2011, porém as grandes maiorias ocupavam cargos de atendimento, recepção, serviços gerais etc., ou seja, cargos de níveis inferiores e essas pesquisas recentes sugerem que desigualdades sociais nascem desde o espaço doméstico, posteriormente, elas se expressam no ambiente de trabalho, onde há um tratamento diferenciado para mulheres, que ocupam predominantemente funções de baixo salário e prestígio (Pereira & Lima, 2017). Observando esses dados, a inserção das mulheres no mercado de trabalho constituiu um processo difícil, lento e muitas vezes acompanhado de segregações e discriminações (Galeazzi et al., 2011).

Visivelmente, as mudanças nas práticas gerenciais de altos níveis no Brasil não se processaram com a velocidade de melhorias desejada, além de serem justificadas pela competitividade de sexo no mercado produtivo (Kanan, 2010). Mesmo com o perceptível aumento do uso da força de trabalho feminina e seu destaque em posições de liderança, o Instituto Ethos (2010) aponta a existência de um afunilamento de hierarquias, ou seja, as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações, quando comparada aos níveis de liderança masculina.

A literatura sobre desigualdades causadas pelo “teto de vidro” traz duas vertentes que explicam a existência desse fenômeno (Glass Ceiling), onde uma foca na discriminação e a outra, na diferença comportamental existente entre homens e mulheres (Coelho, 2006). A primeira enfatiza duas formas de discriminação, uma delas é a “discriminação por preferência”, onde o empregador prefere contratar um

homem ao invés de uma mulher, ainda que ambos os sexos tenham a mesma qualificação, e a outra é chamada de "discriminação estatística", que supõe a existência de um estigma social, segundo o qual a produtividade feminina seria inferior à masculina. Já a segunda trata da diferença comportamental entre os gêneros, afirmando que quanto mais qualificadas as mulheres forem, menor é o custo benefício de deixar de trabalhar e receber rendimentos mais altos para ficar em casa e cuidar da família. Também, acredita-se que os diferenciais de gênero são menos severos à medida que a mulher atinge níveis mais altos de comando, que requerem maior qualificação. Após a análise dessa posição, pode-se verificar que o "teto de vidro" só ocorre para as mulheres que ainda não atingiram cargos de liderança.

Ao tratar de números as mulheres são a maior população que acessa o ensino superior, chegando a uma média de 11 anos de estudo. De acordo com o Instituto Ethos (2010), enquanto os diretores homens representam 86,4% das diretorias, sendo 96,7% destes com formação superior, as mulheres representam 13,7% da cúpula organizacional, 99% delas com nível de educação superior. Todavia, mesmo que elas possuam formação superior, o teto de vidro parece pôr-lhe freios, que as impedem de dominar ramos de maior hierarquia, mesmo tendo maior formação, qualificação e com mais anos de estudo (CAPPELLE, 2006).

Outro exemplo da força do teto de vidro e do bloqueio causado por ele, está no setor público, pois, segundo Vaz (2013), mesmo que este setor esteja propício a adotar metodologias de contratação mais transparentes, as mulheres ainda continuam dominando os cargos públicos de menor responsabilidade e menor nível corporativo, uma vez que é na administração pública federal, onde se observa uma representatividade feminina decrescente à medida que se avança nos níveis hierárquicos dos cargos do grupo.

### **2.3 Mulheres Lésbicas no Mercado de Trabalho**

LGBTQIA+ é o movimento político e social que defende a diversidade e busca mais representatividade e direitos para essa população. O seu nome demonstra a sua luta por mais igualdade e respeito à diversidade. Cada letra representa um grupo de pessoas (L: Lésbicas; G: Gays; B: Bissexuais; T: Transgênero; Q: Queer; I: Intersexo; A: Assexual; +: O símbolo de " mais " no final da sigla aparece para incluir outras identidades de gênero e orientações sexuais que não se encaixam no padrão cis-heteronormativo, mas que não aparecem em destaque antes do símbolo).

A construção do gênero e da sexualidade, como afirma Guacira Louro (2008) dá-se na longevidade da vida, continuamente, infundavelmente, não apenas no momento do nascimento, da identificação de aspectos biológicos – pênis e vagina -, da nomeação do corpo, da definição das cores e vestimentas apropriadas, que faz deste um sujeito masculino ou feminino.

As formas de expressar as práticas sexuais e os desejos, as possibilidades da sexualidade, assim como o gênero, são também definidas por processos culturais, socialmente estabelecidos, sem desconsiderar os aspectos biológicos. A sexualidade "é uma invenção social, uma vez que se constitui, historicamente, a partir de múltiplos discursos sobre o sexo: discursos que regulam, que normatizam, que instauram saberes e produzem verdades" (FOUCAULT, 1988, p. 15 apud. LOURO, 2000, p. 6).

A heterossexualidade e a cisgeneridade são, de acordo com os padrões socialmente estabelecidos, vivenciadas e estabelecidas como as únicas formas possíveis e legítimas de expressão da identidade de gênero e da sexualidade por meio da hetero(cis)normatividade, que ao se relacionar com a produção e a regulação das subjetividades e das relações sociais e estar presente nas diferentes estruturas e

instituições, atuam na constituição, autenticação e ordenação de corpos, expressões, identidades, condutas, estilos de vida e relações de poder, como a família e a igreja, por exemplo, para demonstrar os aparelhos privados de hegemonia da classe dominante.

Podemos evidenciar isso no interlaço estabelecido com outros aspectos normalizadores e estruturantes que representam aspectos preconceituosos e discriminatórios no âmbito das relações sociais, como: a homofobia, o racismo, a misoginia, a xenofobia, o classicismo, a corpolatria, entre outros (JUNQUEIRA, 2007).

Grande parte do século passado foi marcada pela ideia de que a mulher era responsável pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o papel do homem era o de provedor econômico (CAPELLE et al. 2006). Fruto da luta das mulheres pela igualdade conquistaram o direito ao voto, a disseminação de métodos contraceptivos e o aumento da inserção no mercado de trabalho (LUCAS et al., 2010). Atualmente, estudos da OIT (OIT 2009) demonstram que as mulheres já são 40% da força de trabalho mundial, sendo que, no Brasil, ocupa 37,8% da força de trabalho formal (IBGE, 2011).

Para conquistar um espaço na esfera masculina, as mulheres lésbicas adaptam suas identidades, assimilando os comportamentos de seus colegas do sexo masculino (MEYERSON; FLETCHER, 2000). Essa questão da identidade feminina versus a masculinização da mulher é abordada em diversos estudos. O preconceito e a discriminação contra mulheres que vivenciam práticas afetivas e sexuais que divergem dos padrões heteronormativos são situações bastante presentes no mercado de trabalho. Medeiros (2007) destaca quatro diferentes momentos que esse fenômeno se apresenta; a) na fase pré-contratual; b) fase contratual; c) desligamento do emprego; e d) pós-contrato.

Na fase pré-contratual a discriminação se dá por ocasião da admissão do empregado, nesse momento a discriminação acontece muitas vezes por meio de questionamentos e investigações sobre a vida privada do empregado, visando com esse procedimento verificar se o trabalhador é ou não homossexual. (MEDEIROS, 2007). Além desse fator, outro muito comum, exigido mesmo que de forma indireta, é analisar se a postura ou comportamento do candidato lésbicas à vaga de trabalho se apresenta como “inadequada”, “destoante” ou “inapropriada” para a empresa, firmando-se em um modelo heterossexual de ser e agir. Essa realidade é confirmada por Ferreira e Siqueira (2007) ao sinalizar que as principais dificuldades expostas por lésbicas para conseguir um emprego ou firmar-se em uma profissão estão bastante presentes na vida daquelas pessoas que declaram sua orientação sexual ou identidade de gênero divergentes dos padrões heteronormativos. Relatam ainda que o sofrimento no âmbito laboral está diretamente associado aos estereótipos construídos socialmente relacionados à imagem de mulheres lésbicas.

Dessa maneira, existe uma constante rejeição desses sujeitos nos processos de seleção. Ferreira e Siqueira (2007) sinalizam que com medo dessas mulheres de perderem seu emprego, até mesmo para evitar repressão e resistência por parte da organização trabalhista, tentam esconder sua orientação sexual. O anonimato da homossexualidade se apresenta como um mecanismo de defesa contra a discriminação e a favor tanto do acesso e permanência desses sujeitos no mercado de trabalho quanto da sua promoção dentro da empresa, pois, a discriminação contra a população de mulheres lésbicas no ambiente de trabalho além de acarretar diversas situações discriminatórias muitas vezes impossibilita a viabilização de alguns direitos básicos como a igualdade salarial entre heterossexual e homossexuais, dentre outros fatores.

## 2.4 Interseccionalidade entre Gênero e Sexualidade

A discussão de gênero e sexualidade foi durante muito tempo negada nos estudos organizacionais (CONCEIÇÃO, 2009), e essa lacuna no campo teórico brasileiro pode ser entendida como um dos efeitos do dispositivo da sexualidade na validação científica. Sueli Carneiro (2005), inspirada na analítica do poder de Michel Foucault, aponta que os silêncios têm lugar de privilégio, e assim, compreender a dinâmica discursiva que perpassa as relações de gênero e sexualidade brasileiras significa a percepção do silenciamento da questão Feminista e lésbica. Abraçar a abordagem da interseccionalidade nos estudos organizacionais significa desafiar os silenciamentos que são impostos pelas perspectivas dominantes.

A discussão sobre classe nos remete a outra questão também complexa de ser analisada. Em meio a muitas discussões sobre o conceito de classe ao longo das últimas décadas, alguns teóricos abandonaram a noção de identidades de classe, pautados em um esvaziamento histórico da coletividade social e do aumento do individualismo, consequências de uma política econômica neoliberal (IRWIN, 2015), concentraram-se, em vez disso, na diferenciação hierárquica individualizada. Para Bottero (2004), classe é um tipo específico de explicação da estruturação da desigualdade social, embutida em contextos históricos, políticos e sociais particulares. Desvendar a complexidade de classe significa analisar as experiências subjetivas de classe, a desigualdade e a diferenciação.

O esvaziamento de gênero e sexualidade explícitas está principalmente relacionado aos significados que foram atribuídos ideologicamente ao constructo “gênero” na vida pública, vinculada à dicotomia ideológica dos discursos politizados. Para Bottero (2004), o debate sobre as identidades de gênero ilustra essas dificuldades e mostra que as questões de hierarquia de trabalho se estendem muito além das questões de gênero e sim podem estar sendo afetadas pela questão de opção sexual também.

A sociedade brasileira possui gênero e sexualidade como dois demarcadores para a entrada no mercado de trabalho, de forma explícita e que se cruzam, portanto, é necessário pensar como essa diminuição de identidades têm afetado, também, as relações dentro das organizações, bem como as estruturas que reforçam as ocupações desiguais de lugares organizacionais e sociais. A interseccionalidade de gênero e opção sexual, são fatores estruturais e dinâmicos capazes de explicar o fenômeno teto de vidro no contexto brasileiro e o Labirinto de Cristal, uma vez que essas categorias, entre outras dimensões da vida social, interagem na geração de desigualdades que podem ser facilmente percebidas ao analisarmos o estrato social brasileiro (HIRATA, 2014).

O conceito de interseccionalidade pode, então, ser usado não somente para salientar um enfoque negativo, de opressão e de desempoderamento, mas pode também ser aplicado para a emancipação e a mobilização política dessas mulheres.

Cabe ressaltar que a interseccionalidade não é um conceito que aciona somente o feminino, mas o masculino também (FOX, 2016). Portanto, o mesmo ocorre com o homem gay, reduzido discursivamente a um ocupante de cargos e lugares de trabalho inferiorizados. Além disso, a todas essas estereotipações, se associam a categoria gênero, que, em se falando de ascensão hierárquica, atravessa sobremaneira os lugares sociais e de trabalho ocupados pelos sujeitos.

Tais estereótipos influenciam e complexificam diretamente o fenômeno do teto de vidro, não só de uma perspectiva estrutural, mas também relacional. Nesse sentido, falando-se das barreiras sutis, porém fortes, que impedem ou dificultam a ascensão hierárquica das mulheres, tais barreiras são ampliadas quando se fala, por

exemplo, das mulheres lésbicas, pois há toda uma estrutura que a afasta de altos cargos hierárquicos de gestão, seja em função de sua responsabilização maior na divisão do trabalho; seja do ponto de vista de seu menor acesso a formação de qualificações que são colocadas como necessárias para sua performance como corpo profissional e de gestão; ou do ponto de vista relacional em que os estereótipos socialmente construídos influenciam os aspectos subjetivos das tomadas de decisão relacionadas a recrutamentos, seleções, contratações e promoções no trabalho; bem como afetam as vivências relacionais dessas mulheres quando suas performances são associadas a outras performances hegemônicas no contexto de trabalho e preconceitos podem se manifestar nas relações interpessoais (FOX, 2016).

Além das categorias aqui consideradas centrais – gênero e orientação sexual – é importante, contudo, ressaltar a influência de outras, tais como, raça, classe social, etnia, religião, idade, as quais podem potencializar a forma como vários grupos de mulheres vivenciam a discriminação.

### 3 MÉTODO

A pesquisa é descritiva que objetiva descrever características de uma população ou fenômeno. Esse tipo de estudo é comum em pesquisas que investigam opiniões, atitudes, valores e crenças e averiguam a correlação entre variáveis e fenômenos (MEDEIROS, 2019).

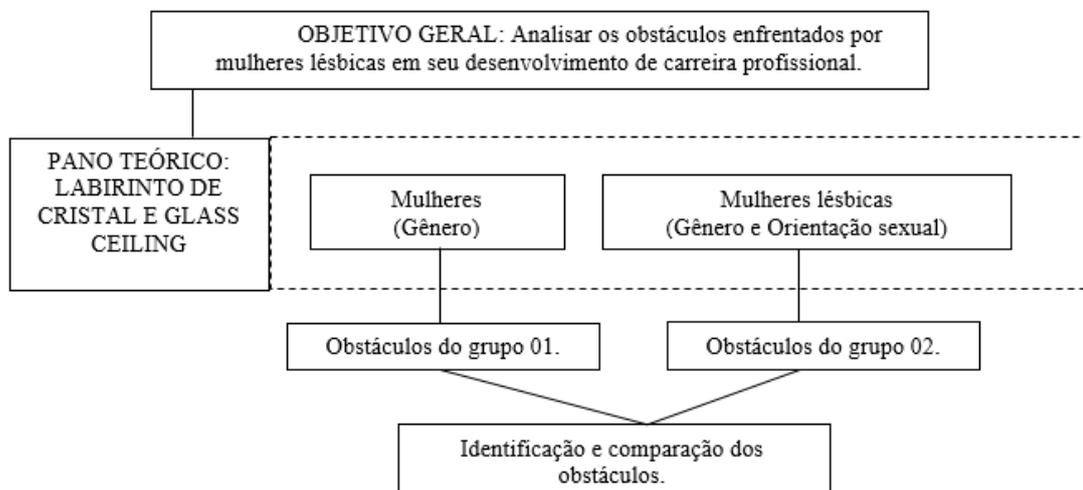
Em relação ao instrumento para coleta de dados, o roteiro de entrevista semiestruturada é a utilizada no estudo, que será feito através de plataformas online de videoconferência, e através das redes sociais. Segundo Godoy (2005), a entrevista é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa pela sua capacidade de obter resultados mais concisos. Baseado nisso, o presente trabalho busca através das entrevistas os obstáculos enfrentados no mercado de trabalho em que as mulheres lésbicas estão inseridas, e que por meio das perguntas às participantes possam exprimir a sua percepção e suas experiências profissionais sobre o tema. O critério usado para escolha de entrevistadas será baseado na disponibilidade das candidatas e a existência de mulheres lésbicas atuando no seu ramo de formação, do país Brasil, onde a identificação de mulheres lésbicas formadas e atuantes, será realizada com base em indicação, em uma técnica conhecida como snowball (bola de neve), em que as pessoas pesquisadas indicam outra pessoa que possa estar apta a responder à pergunta.

Seguindo a proposta de interseccionalidade entre gênero e sexualidade, o estudo terá como público de pesquisa as mulheres lésbicas. Uma vez que a pesquisa envolve dois demarcadores sociais, há o desafio de identificar com clareza quais obstáculos são associados a cada demarcador. Em vista disso, o trabalho usará o *matched-pair design* como método para promover a separação. O *matched-pair design* é proveniente de pesquisas experimentais na área da saúde, em que se investigam um grupo de tratamento e um grupo de controle. Nas ciências administrativas, autores aplicaram o método em abordagens qualitativas no intuito de comparar dois grupos de organizações de características semelhantes, porém manifestações diferentes de um mesmo fenômeno (CRISLLEY e SLOAN, 2012; MARTIN e EISENHARDT, 2010)

Na prática, serão investigados dois grupos: mulheres lésbicas e mulheres heterossexuais. A abordagem utilizará o teto de vidro e o Labirinto de Cristal para identificar obstáculos referentes a gênero em ambos os grupos. Os obstáculos referentes à sexualidade serão identificados no decorrer da entrevista, através da

comparação de respostas entre o grupo I (de interesse) e o grupo II (grupo de controle), uma vez que a sexualidade é o principal diferenciador entre eles. A Figura 01 mostra o desenho da pesquisa.

**Figura 01.** Identificação e comparação dos Obstáculos.



**Fonte:** Elaboração própria.

A primeira seção da entrevista (demografia) contém perguntas sobre formação e vida familiar das entrevistadas; a segunda parte (labirinto de cristal) interpela sobre o ingresso e o desenvolvimento de atividades na organização; a terceira parte (labirinto de cristal e teto de vidro) abrange o desenvolvimento de carreira das entrevistadas; a última seção aborda especificamente a influência da sexualidade na trajetória profissional das entrevistadas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados segue a ordem dos objetivos específicos. Na primeira subseção, descrevemos o perfil profissional das entrevistadas e suas perspectivas de carreira (primeiro objetivo específico). Na segunda subseção, identificamos os principais obstáculos enfrentados (segundo objetivo específico). Na discussão, investigamos o viés de gênero e sexualidade existentes nos obstáculos (terceiro objetivo específico), à luz da literatura, e apresentamos proposições.

### 4.1 Perfil profissional e antecedentes de carreira

No total, nove mulheres foram entrevistadas, sendo quatro autodeclaradas heterossexuais e cinco autodeclaradas lésbicas. As áreas de atuação das profissionais são variadas, assim como os níveis hierárquicos aos quais pertencem.

No primeiro caso, observamos a presença dos setores indústria (H1 e H2), comércio (H3), saúde (H4), educação (L5), tecnologia (L6 e L7), comunicação (L8) e contabilidade (L9). Os níveis hierárquicos também são diversos, abrangendo nível operacional, nível gerencial, além de empresárias.

A diversidade de perfil profissional é importante para captar maiores amplitudes de obstáculos e evitar vieses setoriais, possibilitando resultados mais generalizáveis (Eisenhardt, 2021).

Cumpra-se destacar que as entrevistadas também são de origens diversificadas, especificamente das unidades federativas do Acre, Ceará, Distrito Federal e Piauí, o que totaliza três regiões geográficas diferentes (Centro-Oeste, Norte e Nordeste).

**Quadro 03: Perfil das entrevistadas**

Grupo	ENTREVISTADA	ORIENTAÇÃO SEXUAL	PROFISSÃO
H	1	Heterossexual	Coordenadora de logística em multinacional de massas alimentícias
	2	Heterossexual	Gerente de setor de calçados
	3	Heterossexual	Sócia em loja de material de construção
	4	Heterossexual	Sócia em clínica odontológica
L	5	Lésbica	Professora em escola privada
	6	Lésbica	Coordenadora na área de Tecnologia da Informação
	7	Lésbica	Cientista de dados
	8	Lésbica	Jornalista e redatora
	9	Lésbica	Contadora em escritório de contabilidade

Fonte: elaboração própria

A primeira parte da pesquisa aborda os antecedentes do estágio atual no qual as entrevistadas se encontram profissionalmente, ou seja, como elas chegaram até seu momento atual. Nessa etapa, é aplicável a metáfora do labirinto de cristal.

No quesito escolha pela carreira, todas as entrevistadas indicaram a escolha por critérios de identificação ou aptidão. Dentre essas, uma indica incentivos familiares para desenvolver a aptidão que posteriormente tornou-se sua área profissional (L8). Outros motivos destacados são incentivo de amigos e professores (L5) e busca por emprego até encontrar alguma identificação (H2 e L7). Não foram observadas influências do gênero ou da sexualidade no ingresso da profissão.

Na trajetória profissional, porém, algumas participantes declaram dificuldades (3/9). Uma característica em comum entre elas é o ambiente de dominância masculina. Uma entrevistada heterossexual destaca o preconceito de gênero:

(..) em uma loja de peças de carros, autopeças, comecei como caixa, depois me tornei vendedora por ter me destacado na relação com os clientes e nas vendas, porém sofri bastante, por ser um emprego ocupado mais por homens, fui ignorada por muitos clientes que não me achavam capazes de entender sobre o que eu vendia, maltratada por ser mulher, até por outras mulheres (H3)

Uma entrevistada lésbica destaca duplo preconceito, tanto no gênero quanto na sexualidade:

Quando eu estava em mecatrônica minha sexualidade não influenciava muito, já na elétrica que mexia com a parte mais profissional, tinha estágios em empresas, aí foi quando eu percebi o preconceito, por exemplo na primeira empresa em que eu trabalhei eu ouvia muitas piadas sexistas. Isso me afetava muito (...) um dia na frente de todo mundo resolveu testar meu conhecimento sobre determinado assunto, só que o jeito que eu sabia fazer

era totalmente diferente do jeito que ele sabia fazer, e isso fez com que ele me repreendesse e falasse alto comigo na frente de toda a empresa, coisa que eu acho que ele não faria se fosse um homem no meu lugar. O que eu sinto é que quando eu estagiava nessas empresas eu vivia me escondendo, eu tinha receio de ser eu mesma com medo de que aquilo acabasse prejudicando meu crescimento na empresa (L6)

A entrevistada L7 revelou que, ao estagiar em uma empresa na área de ciência de dados, sua competência fora colocada em dúvida pelos demais simplesmente por causa do gênero. O fato de ser mulher exigiu que trabalhasse mais que os colegas para finalmente provar sua capacidade para o cargo.

## 4.2 Obstáculos presentes na carreira

Após compreender os antecedentes de carreira, investigamos o estágio atual de carreira das pesquisadas, incluindo características organizacionais que representam obstáculos que tenham raiz no gênero ou na sexualidade. Nesta etapa, as metáforas do labirinto de cristal e do teto de vidro se fazem presentes. Antes, no entanto, é importante verificar em qual tipo de ambiente as entrevistadas trabalham, se de prevalência masculina ou feminina. Essa composição pode influir nos resultados, conforme vimos na subseção anterior.

A maioria das pesquisadas (5/9) indicou que seu ambiente de trabalho tem composição equilibrada ou de prevalência feminina. Outra parte (3/9) indicou prevalência masculina e uma entrevistada afirmou que seu ambiente de trabalho está passando por uma transição de composição majoritária masculina para feminina.

Os relatos mostraram a existência de obstáculos organizacionais associados ao gênero, mas não à sexualidade. Além disso, tais obstáculos se fazem presentes nas mulheres heterossexuais. À primeira vista, pode-se pensar que haja alinhamento entre homens heterossexuais e mulheres lésbicas. Entretanto, a justificativa é oposta: as mulheres lésbicas entrevistadas trabalham em ambientes mais femininas ou com chefias femininas e isso é percebido como uma proteção.

(...) a empresa não me apresentou problemas, pois nunca chegaram a me perguntar algo relacionado a minha sexualidade, e pelo escritório ser composto mais por mulheres, eu me identifico bastante com as pessoas que eu trabalho (L7)

(...) minha chefe é mulher, e eu tenho mais uma colega de trabalho lésbica, apesar de que na área de tecnologia a maioria são homens, mas na minha equipe tem um equilíbrio, coisa que eu não vi nas outras experiências que eu tive, e eu acredito que isso faz toda a diferença. Por exemplo, eu passei em um teste seletivo, mas eu optei não ir, não pelo salário e sim porque o time só tinha homem (L6).

Os obstáculos enfrentados pelas mulheres lésbicas decorrem de características organizacionais não relacionadas a gênero e sexualidade, como cultura organizacional que não incentiva crescimento (L5), ausência de cargos mais altos (L9), trabalho com ritmo exaustivo (L8) e inexperiência inicial (L6).

Por sua vez, as mulheres heterossexuais sinalizaram os obstáculos relacionados ao gênero. Como dito, as entrevistadas desse grupo convivem em ambientes com prevalência masculina. A discriminação não parte apenas de colegas, mas também de clientes.

Desde o primeiro dia eu sofro com piadas, sugestões de que sou incapaz, já ouvi frases em que homens me falaram que “mulher só sabe vender roupa”, porém hoje os clientes que já me conhecem, me respeitam e só querem meu atendimento, me elogiam e inclusive indicam bastante o meu atendimento e minha empresa, mas essa adaptação é diária, pois a cada novo cliente, preciso quebrar esse preconceito que existe (L3)

Outro desafio presente e citado por outra mulher foi a existência de homens que não aceitam ser liderados por mulheres.

A minha dificuldade maior é a questão de eu ser muito nova e já ser empreendedora gestora sócia por ser mulher já sofri muito preconceito com isso, já trabalhei com o dentista que não aceitava ser mandado por mulher, por mim, porque enfim sou mulher, já sofri muito preconceito pela minha idade, voz, altura, porque quem olha para mim não acredita que eu já sou dona, enfim, sócia de uma empresa, então isso é muito ruim, mas já são coisas que não me atingem tanto (L4).

Segundo as autoras Eagly e Carli (2007), mesmo em cargos em que mulheres possuem maior representatividade, elas possuem desvantagem ao atingir a liderança. Sobre velocidade de promoção, os estudos comparam profissionais com mesmas habilidades, anos de formação e experiência profissional. Os resultados são que mulheres estão em desvantagem mais uma vez. Promoções são mais lentas para mulheres do que para homens equivalentes. Depois de contratadas, mulheres demoram mais para ser promovidas para supervisoras e gerentes, e mais tempo ainda para se tornarem líderes (CAPELE et al., 2006)

A prevalência de ambiente com equilíbrio de gênero ou prevalência feminina, porém, pode atenuar as dificuldades de promoção. A entrevistada L2 destaca que após uma mudança de gestão na empresa, com liderança feminina, apareceram oportunidades para que outras mulheres pudessem ascender a cargos de gerência. Em consonância, a entrevistada L1 observa que mais oportunidades de gerências foram dadas a mulheres a partir do ingresso de outras em cargos gerenciais. Dessa forma, observamos que o rompimento do teto de vidro por uma mulher pode desencadear um círculo virtuoso de oportunidades para outras mulheres.

### 4.3 Discussão

O estudo trouxe importantes descobertas ao campo dos estudos organizacionais. A proposta de estudar os obstáculos enfrentados por mulheres lésbicas de forma interseccional com mulheres heterossexuais seguiu a ideia de fixar o demarcador social em comum (gênero) e separar o demarcador social divergente (sexualidade), seguindo a ideia de estudos que usaram a mesma abordagem com outros demarcadores, como origem étnica e idade (SCHEUER; LOUGHLIN, 2015; KELE et al, 2022).

Inicialmente, pressupunha-se que as mulheres lésbicas necessariamente teriam mais obstáculos que as mulheres heterossexuais, seguindo um raciocínio que mais demarcadores sociais implicariam em mais obstáculos. Todavia, os resultados encontrados nos direcionaram para novas ideias diferentes das concebidas inicialmente.

A quantidade de demarcadores sociais não é a variável com maior peso na determinação dos obstáculos. Em vez disso, a *composição do ambiente de trabalho* é fator preponderante para a existência de maiores obstáculos relacionados à sexualidade. Em abordagem quantitativa, um ambiente de predominância masculina intensifica (modera) os obstáculos enfrentados à medida que se acrescenta um demarcador social.

Associando essas ideias às metáforas, podemos inferir que ambientes com predominância masculina reforçam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres. Como vimos, mulheres lésbicas enfrentam dupla dificuldade em sua trajetória (labirinto de cristal) anterior devido à predominância masculina, enquanto que sua carreira atual,

em ambiente com mais mulheres, as dificuldades foram reduzidas. Logo, lançamos as proposições 1 e 2:

*Proposição 1: Em ambientes de prevalência masculina, mulheres enfrentam um labirinto para desenvolvimento de carreira. A presença de outro demarcador social (sexualidade) cria mais percursos no labirinto, aumentando os obstáculos enfrentados.*

*Proposição 2: Em ambientes de prevalência masculina, mulheres enfrentam uma barreira invisível para ascensão de carreira, denominada teto de vidro. A presença de outro demarcador social (sexualidade) cria mais uma camada, transformando-se em duplo teto de vidro.*

Em contrapartida, ambientes com prevalências de mulheres, ou de equilíbrio ou mulheres em cargos de chefia, demonstraram maior justiça e atenção e oportunidades de desenvolvimento de carreira para outras mulheres. Uma vertente que pode explicar isso centra-se em estudos que descrevem lideranças femininas nas organizações (EAGLY & KARAU, 2002). Entretanto, em harmonia com os resultados apontados pelo estudo, outra vertente explicativa diz respeito à diversidade organizacional. A diversidade organizacional, expressa pela inclusão de pessoas de cor, idade, gênero, origem e formação diferentes, é associada a organizações com cultura mais justa e respeitosa (KIM; PARKER, 2017). Em consequência, lançamos a proposição 3:

*Proposição 3: Mulheres lésbicas (dois demarcadores sociais) enfrentam menos dificuldades no seu labirinto de cristal em ambientes de prevalência de mulheres heterossexuais (um demarcador social) do que de prevalência de homens heterossexuais. A existência de um demarcador em comum entre os dois grupos (gênero) cria um ambiente de maior tolerância e respeito.*

O estudo tem implicações práticas na gestão da diversidade das organizações. Baseado nos resultados, ressaltamos a importância da inclusão de grupos minoritários, não só por uma questão de correção de desigualdade histórica, mas também para promoção de organizações mais justas. Como benefício, a diversidade organizacional pode levá-las a maior grau de inovação e boas relações com seus stakeholders (MEIRELES, BOAVENTURA; GRIFFIN, 2019)

## **5 CONCLUSÃO**

O estudo tem implicações práticas na gestão da diversidade das organizações. Pretendeu entender as dificuldades enfrentadas por mulheres para ingresso e ascensão no mercado de trabalho, pois são tópicos recorrentes nas ciências sociais. Nesse sentido, esta pesquisa buscou compreender os obstáculos enfrentados por mulheres lésbicas para ascensão de carreira, especialmente a níveis de liderança e é um tema pouco pesquisado, foram utilizadas metáforas do Glass Ceiling e do Labirinto de Cristal para analisar os percalços na carreira de mulheres, porém o uso da interseccionalidade com a utilização simultânea de dois demarcadores sociais (gênero e sexualidade) permanece inexplorado na literatura, por isso houveram dificuldades no embasamento teórico, porém, esse mesmo motivo foi o que tornou o artigo relevante e inovador, e uma dificuldade foi a seleção de mulheres que se encaixassem no perfil da pesquisa, que foi bem específica.

Em relação aos objetivos geral de analisar os obstáculos enfrentados por mulheres lésbicas em seu desenvolvimento de carreira profissional. E os objetivos específicos, descrever as perspectivas de carreira profissional das entrevistadas; identificar os principais obstáculos enfrentados na carreira profissional e investigar o

viés de gênero e sexualidade existentes nos obstáculos enfrentados, foram atingidos, mesmo que diferente do que o senso comum esperava. Os obstáculos enfrentados pelas mulheres lésbicas decorrem de características organizacionais não relacionadas a gênero e sexualidade, e sim a cultura organizacional que não incentiva crescimento, ausência de cargos mais altos, trabalho com ritmo exaustivo e inexperiência inicial.

Onde as mulheres lésbicas citam obstáculos enfrentados na ascensão de cargos, porém elas justificam apenas pelo seu sexo ou outros motivos e não à sua sexualidade, que não foi algo esperado como resultado, portanto torna ainda mais relevante a leitura da pesquisa para entender o porquê desse resultado.

## REFERÊNCIAS

BENDL, Regine; SCHMIDT, Angelika. From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls'—different metaphors for describing discrimination. **Gender, Work & Organization**, v. 17, n. 5, p. 612-634, 2010.

BOTTERO, Wendy. **Class identities and the identity of class**. **Sociology**, v. 38, n. 5, p. 985-1003, 2004.

BROADBENT, J. & KIRKAM, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(4), 465–473.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A. **Produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise**. In: ENANPAD, 30., Salvador, 23-27 set. 2006. Anais... Salvador, ENANPAD, 2006

CARNEIRO, Sueli. A construção do outro como não-ser como fundamento do ser. 2005. 340

f. **Tese (Doutorado em Educação: Filosofia da Educação)** - Faculdade de Educação,

Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CASSEL, FORD, WATSON, Catherine, Jacqueline, Kathryn. **Intersectional identities and career progression in retail: The experiences of minority-ethnic women**. *Gender, Work & Organization*, Volume 29, Issue4 (páginas1178-1198), julho, 2022.

COELHO, D. (2006). **Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras**. DE NEGRI, JA, DE NEGRI, F.: COELHO, D. (Ed.). *Tecnologia, Exportação e Emprego*. Brasília, DF: Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada, 143–159.

CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa. **A negação da raça nos estudos organizacionais**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.

CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa. Mulher negra em terra de homem branco: mecanismos de Reprodução de desigualdades. In: In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; TEIXEIRA, Juliana Cristina; NASCIMENTO, Marco Cesar Ribeiro (Org.). **Gênero e trabalho: perspectivas, Possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais**. Salvador: EDUFBA, pp. 277-319, 2016.

CRILLY, Donal; SLOAN, Pamela. **ENTERPRISE LOGIC: EXPLAINING CORPORATE ATTENTION TO STAKEHOLDERS FROM THE 'INSIDE-OUT'**. v. 1, p. 1174-1193, maio 2012.

DE ANCA C.; VÁZQUEZ, A. **Managing diversity in the global organization**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2007.

DOHADWALA, Tasneem. Women at the workplace. In: SEGOVIA, W. Oliver; GULATI, Daniel; COLEMAN, John. **Passion & Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders**. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. Cap. 3, p.118-123.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L.; **Through the labirinto: the truta about show homem recome ladres**. Boston: Harvard Business Sacholo Press, 2007.

EAGLY, KARAU Alice H., Steven J. **Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders**. Psychological Review Copyright by the American Psychological Association, Vol. 109, No. 3, 573–598, 2002.

GALEAZZI, I. M. S., Garcia, L., Driemeier, M. M., De Toni, M., Kreling, N. H., & Follador, P. (2011). **Mulheres trabalhadoras: 10 anos de mudanças no mercado de trabalho atenuam desigualdades. Mulher e Trabalho**.

GAMMIE, E., GAMMIE, B., MATSON, M. e DUNCAN, F. (2007). Women of ICAS reaching the top: the demise of the glass ceiling. The Institute of Chartered Accountants of Scotland.

GODOY, A. S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. 3. ed. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 2005.

HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais**. Tempo social, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

IBARRA, H.; CARTER, N.; SILVA C. **Why do men still get more promotions than women. Harvard Business Review**, Boston, v.88, n.9, p. 80-126, set. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 31 set. 2021.

INSTITUTO ETOS, & IBOPE INTELIGÊNCIA. (2010). **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. São Paulo. International Labour Office. (2012). The youth employment crisis: A call for action. Resolution and conclusions of the 101st Session of the International Labour Conference, Geneva, 2012. <https://doi.org/978-92-2-124500-1>

IRWIN, Sarah. Class and comparison: Subjective social location and lay experiences of constraint and mobility. **The British journal of sociology**, v. 66, n. 2, p. 259-281, 2015.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

JUNQUEIRA, Rogério D. **Homofobia: limites e possibilidades de um conceito em meio a disputas**. Rio Grande do Norte: Revista Bagoas, v.1, n. 1, p. 1-22, 2007.

KANAN, L. A. (2010). **Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho**. Organizações & Sociedade - O&S, 53, 257. Retrieved from [www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br)

Kim, S., Park, S. **Gestão da Diversidade e Justiça em Organizações Públicas**. *Public Organiz Rev* 17, 179–193 (2017). <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0334-y>

LAMEIRAS, M. A. P. (2013). **Efeitos da população economicamente ativa sobre a taxa de desemprego**. IPEA.

LOURO, Guacira Lopes. (Org.) **O Corpo Educado: pedagogias da sexualidade**. Belo Horizonte: Autêntica, v. 2, p. 4-24, 2000.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero e sexualidade: pedagogias contemporâneas**. Rio Grande do Sul: Pro-Posições, v. 19, n.2 – p.17-23 – maio/ago, 2008.

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.

MARTIN, Jeffrey A.; EISENHARDT, Kathleen M.. **REWIRING: CROSS-BUSINESS-UNIT COLLABORATIONS IN MULTIBUSINESS ORGANIZATIONS**, v. 1, p. 265-301, maio 2010.

McDONAGH, K. J.; PARIS, N. M. **The Leadership Labyrinth: Career Advancement for Women.** *Frontiers of Health Services Management*, p.22-28, 2012.

MEDEIROS, Márcia. O trabalhador homossexual o direito a identidade sexual e a não-discriminação no trabalho. In: POCAHY, F. **Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea.** Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances, 2007.

MEIRELES, BOAVENTURA, GRIFFIN. Fernanda Rosalina da Silva, João Maurício Gama, Jennifer. **Stakeholders' Relationships as a Microfoundation for Open Innovation.** *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Vol. 2019, nº 1, agosto, 2019.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. **Princípios básicos de análise do comportamento.** 2. ed. Porto Alegre; Artmed, 2019. 306 p.

MEYERSON, D.; FLETCHER, J. **A modest manifesto for shattering the glass ceiling.** *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Press, 2000.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Key indicators of the labour market.** 6. ed. 2009. Disponível em: <<http://www.ilo.org>>. Acesso em: 3 ago 2021.

PEREIRA, A. C.; RUBIA, N. M. B.; TANÚS, V. P. **Manual de Metodologia Científica.** 2. ed. Itumbiara, 2014.

PEREIRA, A. M. L., & Lima, L. D. dos S. C. (2017). **A desvalorização da mulher no mercado de trabalho.** *Organizações e Sociedade - Org. Soc - Iturama (MG)*, 133–148.

ROSE, David. **Social comparisons and social order: issues relating to a possible re-study of WG Runciman's relative deprivation and social justice'.** *ISER Working Paper Series*, 2006.

RYAN, M. K., & Haslam, S. A. (2005). **The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions.** *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433>.

SCHEUER, LOUGHLIN, Cara-Lynn , Catherine. **Exploring the Intersectionality of Age, Gender and Reputation on Perceptions of Leaders' Fairness.** *Academy of Management Proceedings*, Editor: Sonia Taneja Vol. 2015, No. 1, Novembro, 2017.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua; LIMA, Helena Karla Barbosa de; ANDRADE, Augusto José de Abreu. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, 2009.

TANURE, B., Carvalho Neto, A., & Andrade, J. O. (2010). **A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos.** *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa*.

VAZ, Daniela Verzola. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil.** *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n.3 (49), p. 765-790.

WEST, Carolyn M. Black women and intimate partner violence: New directions for research. *Journal of Interpersonal Violence*, v. 19, n. 12, p. 1487-1493, 2004.