PERCEPÇÃO FEMININA ACERCA DO TETO DE VIDRO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO

SUPERIOR NA CIDADE DE NOVA IGUAÇU

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos- PPDSP, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Mauro Vitor de Barros

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br
MARCELO OLIVEIRA PEREIRA
Data: 12/12/2025 14:06:18-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professor Dr. Marcelo Oliveira Pereira (CEFET/RJ) (Orientador)

Documento assinado digitalmente
gov.br
JOSE ANDRE VILLAS BOAS MELLO
Data: 15/12/2025 13:43:27-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professor Dr. José André Villas Boas Mello (CEFET/RJ)

Documento assinado digitalmente
gov.br
ANDREA JUSTINO RIBEIRO MELLO
Data: 15/12/2025 12:28:48-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professora Dr.ª Andrea Justino Ribeiro Mello (CEFET/RJ)

Documento assinado digitalmente
gov.br
LUCIA HELENA PEREIRA DA SILVA
Data: 17/12/2025 19:07:57-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professora Dr.ª Lúcia Helena Pereira da Silva (UFRRJ/RJ)

Nova Iguaçu

Dezembro de 2025.

CEFET/RJ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PERCEPÇÃO FEMININA ACERCA DO TETO DE VIDRO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE NOVA IGUAÇU

Mauro Vitor de Barros

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre.
Orientador: Marcelo Oliveira Pereira

Rio de Janeiro

Dezembro 2025

PERCEPÇÃO FEMININA ACERCA DO TETO DE VIDRO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE NOVA IGUAÇU

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos- PPDSP, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Mauro Vitor de Barros

Banca Examinadora:

_____

Presidente, Professor: Dr. Marcelo Oliveira Pereira (CEFET/RJ) (Orientador)

_____

Professor, Dr. José André Villas Boas Mello (CEFET/RJ)

_____

Professora Dr.ª Andrea Justino Ribeiro Mello Villas Boas (CEFET/RJ)

_____

Professora Dr.ª Lúcia Helena Pereira da Silva (UFRRJ/RJ)

Nova Iguaçu

Dezembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por conceder saúde, força e oportunidades necessárias para a realização desta trajetória acadêmica.

À minha esposa, registro profunda gratidão pelo apoio, incentivo e companhia ao longo de toda a jornada.

Aos meus pais, agradeço pelos ensinamentos sobre a importância do estudo, do esforço e da dedicação, valores fundamentais para a construção da minha formação.

Aos professores que contribuíram para minha formação, deixo meu sincero agradecimento pelo conhecimento compartilhado, pelas orientações e pelo comprometimento demonstrado ao longo do curso.

Expresso, de maneira especial, minha gratidão ao professor Marcelo Oliveira, orientador desta pesquisa, pelo comprometimento, pelas orientações e pelos ensinamentos que foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Dedico agradecimento ao professor José André Villas Boas Mello pelo apoio, dedicação e contribuições ao programa de mestrado, que foram fundamentais para a qualidade e o sucesso desta pesquisa.

Agradeço também à professora Andrea Justino Ribeiro Mello Villas Boas pelo comprometimento e pela colaboração durante o desenvolvimento do programa.

Por fim, registro minha gratidão aos participantes do estudo, cuja colaboração foi essencial para a coleta de dados e para a obtenção de resultados consistentes.

RESUMO

PERCEPÇÃO FEMININA ACERCA DO TETO DE VIDRO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE NOVA IGUAÇU

Esta dissertação é composta por uma compilação de três artigos científicos que abordam a metáfora do teto de vidro nos cargos administrativos de duas Instituições de Ensino Superior localizadas em Nova Iguaçu, RJ. O objetivo central é compreender os mecanismos utilizados por mulheres para ascender aos cargos de gestão nessas instituições — uma pública e outra privada — analisando as barreiras que ainda dificultam sua presença nos níveis mais altos da administração.

O primeiro artigo realiza uma análise bibliométrica de autores que investigam o tema, buscando identificar tendências e lacunas nas pesquisas sobre o "teto de vidro" no contexto acadêmico. O segundo artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura, reunindo estudos que discutem o conceito de "teto de vidro" e sua relação com a ascensão feminina a cargos de liderança.

O terceiro artigo, de natureza descritiva e exploratória, adota uma abordagem qualitativa e quantitativa e utiliza entrevistas semiestruturadas com mulheres que ocupam funções de gestão administrativa nas duas instituições. Na dimensão quantitativa, os dados obtidos nas entrevistas demonstram que, embora haja uma presença expressiva de mulheres em cargos intermediários, ainda persistem barreiras que dificultam sua chegada às posições mais elevadas da administração das instituições de ensino superior.

O estudo evidencia que, mesmo diante de competências e qualificações equivalentes às dos homens, as mulheres continuam enfrentando obstáculos estruturais e culturais que limitam sua ascensão profissional nas organizações públicas e privadas de ensino superior.

Palavras chaves:
Ensino superior; mulher; teto de vidro; Bibliometria.

ABSTRACT

GLASS CEILING: AN INVISIBLE BARRIER FOR WOMEN IN PUBLIC AND PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS LOCATED IN THE MUNICIPALITY OF NOVA IGUAÇU – RJ

This dissertation is composed of a compilation of three scientific articles that address the glass ceiling metaphor in administrative positions at two Higher Education Institutions located in Nova Iguaçu, RJ. The central objective is to understand the mechanisms used by women to ascend to management positions in these institutions—one public and the other private—analyzing the barriers that still hinder their presence at the highest levels of administration. The first article performs a bibliometric analysis of authors who investigate the topic, seeking to identify trends and gaps in research on the "glass ceiling" in the academic context. The second article presents a systematic literature review, bringing together studies that discuss the concept of "glass ceiling" and its relationship with the advancement of women in leadership positions. The third article, of a descriptive and exploratory nature, adopts a qualitative and quantitative approach and uses semi-structured interviews with women who hold administrative management positions in the two institutions. The quantitative aspect, analyzing data obtained from interviews, demonstrates that although there is a significant presence of women in middle management positions, barriers persist that hinder their access to the highest levels of administration in higher education institutions. The study shows that, even with skills and qualifications equivalent to those of men, women still face structural and cultural obstacles that limit their professional advancement in public and private higher education organizations.

Keywords: Higher education; women; glass ceiling; bibliometrics.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO....1
1.1Contextualização e Problemática da Pesquisa....1
1.2 Objetivos da Pesquisa....4
1.2.1 Objetivo Geral....4
1.2.2 Objetivos Específicos....4
1.3 Estrutura da dissertação....4
1.4 Estrutura da Pesquisa....6
CAPÍTULO 1
1. ESTUDO BIBLIOMETRICO SOBRE TETO DE VIDRO UMA BARREIRA INVISIVEL PARA MULHERES EXECUTIVAS NA BASE SCOPUS....7
RESUMO....7
Introdução....8
1.1.Metodologia....9
1.2.Resultados bibliométricos....11
1.2.1 Informações principais sobre o estudo bibliométrico....12
1.2.2. Produções científicas Anuais....13
1.2.3 Autores com publicações mais relevantes....14
1.2.4.Artigos mais citados na Scopus 15
1.2.5.Produção cientifica por países no indexador Scopus....16
1.2.6.Países mais citados....17
1.2.7. Períodicos mais relevantes em volume de publicação de artigos....17
512.8. Impacto das revistas mais citadas....18
1.2.9. Artigos por área de conhecimento....19
1.2.10. nuvens de palavras indexador Scopus....20
1.2.11. Mapa de colaboração entre países....21
1.3. Considerações Finais....22
CAPÍTULO 2....25
2. REVISÃO DE LITERATURA....25
2.1 Conceito e Definição....25
2.2 Barreiras Invisíveis....26
2.3 Impacto do Teto de Vidro nas Mulheres e Minorias....27

2.4 Teto de Vidro e Diferenças Insterseccionais.....27
2.5 Estratégias para Quebrar o Teto de Vidro.....28
Referencias.....28
CAPÍTULO 3
ESTRATÉGIAS DAS MULHERES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARA QUEBRAR O TETO DE VIDRO
RESUMO..... 30
3.Teoria da Discriminação estrutural.....31
3.1 Referencialteórico.....33
3.2 Teto de Vidro.....33
3.3 Revisão Teórica.....33
3.4 Estratégias das mulheres para quebrar o teto de vidro.....34
3.5Exceder as expectativas de desempenho.....35
3.6 Buscar por tarefas difíceis.....36
3.7 Metodologia.....37
3.8.Resultados e discussão.....39
4. ESTUDO DE CASO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE NOVA IGUAÇU.
RESUMO
4.1 Introdução.....40
4.2 Referencial teórico.....42
4.3 Metodologia.....43
4.4Perfil dos entrevistados.....45
4.2 Resultados e discussões.....46
4.3 Caracterização dos entrevistados.....50
4.4 Conclusão.....52
4.5 Sugestões para pesquisa.....52
Referencias.....53
APÊNDICES.....56
Apêndice1-Roteiro De Entrevista Referente Ao Artigo Disponibilizado No Capítulo 3.....56
Apêndice 2 – Transcrição Das Respostas Obtidas Nas Entrevistas, Referente Ao Artigo Disponibilizado No Capítulo 3.....57

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Problemática da Pesquisa

A percepção sobre o teto de vidro foi inicialmente observada na Instituição de Ensino Superior (IES) privada na qual presto serviços como Advogado Orientador. Nessa instituição, foi possível identificar que a superior hierárquica, Coordenadora do Núcleo de Práticas Jurídicas, enfrenta barreiras significativas para sua ascensão, sofrendo inclusive discriminação estrutural por ser mulher e negra. Essa condição de vulnerabilidade é percebida de forma dupla, inclusive pelos alunos, que frequentemente se dirigiam a mim, entendendo equivocadamente que eu seria o Coordenador, deixando de recorrer à própria Coordenadora para a resolução de demandas.

Na IES pública, a questão do teto de vidro também se manifesta, especialmente em relação à Diretora do Campus, que enfrenta desafios consideráveis para liderar uma equipe composta majoritariamente por homens. Nessa posição, a Diretora tem que adotar posturas rígidas de liderança, o que, por vezes, resulta em interpretações equivocadas de seu comportamento como autoritário.

Os três artigos que compõem esta dissertação se articulam de maneira complementar para oferecer uma compreensão abrangente sobre o fenômeno do teto de vidro nas Instituições de Ensino Superior analisadas. O primeiro artigo estabelece a base teórica e contextual ao mapear a produção científica existente sobre o tema, identificando tendências e lacunas que orientam a continuidade da investigação. O segundo artigo aprofunda essa fundamentação ao sintetizar, por meio de uma revisão sistemática, os principais conceitos, fatores e abordagens utilizados para explicar as barreiras à ascensão feminina em cargos de liderança. Por fim, o terceiro artigo aplica esse arcabouço teórico à realidade empírica das duas instituições estudadas, utilizando métodos qualitativos e quantitativos para analisar como tais barreiras se manifestam na prática. Assim, os artigos convergem ao construir um percurso investigativo que vai da teoria à aplicação, permitindo uma análise integrada e consistente do tema.

A discussão pública e científica tem se concentrado na ideia de uma barreira invisível, marcada pelo preconceito e pela discriminação, que exclui as mulheres das posições mais altas de liderança, conhecida como “teto de vidro” (Eagly; Karau, 2002). Em meados do século XX, a metáfora predominante era o “Muro de Concreto”, simbolizando uma época em que as mulheres eram predominantemente vistas como donas de casa, enquanto os homens eram considerados os principais provedores. Esse muro representava uma barreira significativa à entrada das mulheres no mercado de trabalho (Eagly; Carli, 2007).

Posteriormente, o termo “teto de vidro” foi introduzido para descrever as barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Apesar dos avanços significativos alcançados pelas mulheres em diversas áreas, o teto de vidro continua a impedir que atinjam seu pleno potencial profissional. Este estudo qualitativo visa investigar como o teto de vidro se manifesta no ambiente de trabalho contemporâneo e aprofundar a compreensão das experiências das mulheres ao enfrentarem essa barreira (Eagly; Carli, 2007).

Em 1978, Marilyn Loden introduziu o conceito de “teto de vidro”, descrevendo a sutil, porém poderosa, barreira que impede as mulheres de alcançarem posições de liderança nas organizações (Andrade, 2010). Esse termo reconhece a presença feminina no mercado de trabalho, mas destaca as dificuldades de acesso a cargos de destaque.

Eagly e Carli (2007) exploraram o "teto de vidro" em seu estudo sobre liderança, revelando as complexas barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar e manter posições de liderança. Essas barreiras vão além da discriminação direta, incluindo normas sociais, estereótipos de gênero e expectativas organizacionais, criando um ambiente desafiador para as mulheres. A pesquisa nesse campo tem enriquecido a compreensão da discriminação de gênero no ambiente de trabalho.

O termo "teto de vidro" destaca as barreiras invisíveis que limitam o progresso das mulheres em direção a cargos de liderança, apesar dos avanços que têm conquistado em diversas áreas. Este estudo qualitativo busca investigar como o teto de vidro se manifesta no contexto atual do ambiente de trabalho e examinar as experiências das mulheres ao enfrentar essa barreira. A partir de tal perspectiva o objetivo desta pesquisa é investigar as barreiras que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de alto nível hierárquico nas organizações, bem

como os desafios enfrentados mesmo por aquelas que conseguiram alcançar tais posições. Além disso, analisa-se o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) na promoção de uma cultura organizacional fundamentada na igualdade de gênero na distribuição de cargos de liderança. A pesquisa se concentra na análise do fenômeno do "teto de vidro" em duas instituições de ensino no município de Nova Iguaçu: em uma universidade pública e privada local. O estudo está direcionado para os cargos administrativos de liderança nos cursos de graduação da IES privada, bem como os cargos administrativos de liderança nos cursos de graduação e o cargo direção do campus da IES pública e pretende responder a seguinte pergunta: Quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres nessas instituições ao tentarem alcançar posições de liderança e como esses desafios podem ser superados para promover a igualdade de gênero e a diversidade nos cargos de liderança feminina em uma instituição de ensino pública e privada de Nova Iguaçu?

Conforme destacado por Puppin (1995), a condução de pesquisas nos contextos das organizações públicas e privadas é fundamental, uma vez que ambas apresentam distinções significativas. Enquanto a entrada em organizações públicas ocorre por meio de concursos públicos, no setor privado, a admissão se dá por meio de processos seletivos e contratações. Portanto, é essencial investigar como esses diferentes processos de contratação influenciam a trajetória profissional das mulheres em comparação com os homens. Nesse contexto, é fundamental analisar os desafios enfrentados pelas mulheres em ambos os ambientes, seja público ou privado, na busca por cargos de liderança. Compreender os obstáculos específicos que as mulheres enfrentam ao longo de suas carreiras é essencial para identificar estratégias e políticas que possam promover a igualdade de oportunidades e superar as barreiras que impedem o avanço das mulheres em direção a posições de gestão e liderança.

É fundamental salientar que o setor público apresenta particularidades significativas em comparação ao setor privado, especialmente no que diz respeito a questões de gênero, remuneração e progressão profissional. Essa distinção se deve ao fato de que o ingresso de servidores públicos ocorre por meio de concursos, um processo que tende a minimizar as disparidades de gênero entre homens e mulheres (Puppin, 1995).Os concursos públicos estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 atuam na redução de práticas discriminatórias durante o processo de admissão de servidores nas carreiras públicas. Entretanto, apesar desse mecanismo, não impedem a ocorrência de fenômenos como o "Teto de Vidro"(Marry,2008).

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal dessa dissertação é apresentar o debate sobre a metáfora “teto de vidro” e as dificuldades que mulheres tiveram para ascender profissionalmente a cargos mais elevados em Instituições de IES publico e privada.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analisar o conceito de “teto de vidro” e sua relação com a desigualdade de gênero no contexto organizacional, investigar os fatores históricos, sociais e institucionais que contribuem para a manutenção das barreiras à ascensão profissional das mulheres em IES, comparar as experiências de mulheres em cargos de liderança em instituições públicas e privadas de ensino superior, identificar políticas, práticas e estratégias institucionais que favorecem ou dificultam a equidade de gênero nas IES, compreender as percepções e vivências de mulheres que enfrentaram o “teto de vidro” no ambiente acadêmico e propor reflexões e recomendações que possam contribuir para o fortalecimento da igualdade de oportunidades e da representatividade feminina em cargos de liderança nas IES.

1.3 Estrutura da dissertação

Este estudo inicia com considerações introdutórias detalhando aspectos relevantes essenciais para o alcance dos objetivos da pesquisa. Em seguida, aborda-se a situação-problema, seguida pela exposição dos objetivos geral e específico, justificativa, delimitações, metodologia e estruturação do estudo. A dissertação será composta pela integração de 3 artigos e uma bibliometria de autores sobre o tema organizada em 5 capítulos.

O primeiro artigo presente nesta dissertação, no capítulo 2, é intitulado: "Teto de vidro: Uma barreira invisível para mulheres em instituições de ensino superior público e privado no município de Nova Iguaçu – RJ". Neste capítulo, é apresentada uma revisão sistemática da literatura, explorando trabalhos relevantes sobre os temas selecionados. Revisões sistemáticas têm o intuito de fornecer uma síntese das pesquisas pertinentes disponíveis em uma área específica do conhecimento, fenômeno de interesse ou questão particular, e, por isso, devem ser rigorosas, confiáveis e auditáveis (Castro et al., 2022).

A seção seguinte detalha os procedimentos metodológicos adotados ao longo desta dissertação, composta pela compilação de três artigos científicos e uma bibliometriade autores sobre o tema. As pesquisas podem ser classificadas, conforme Gil (2019), em duas categorias: finalidade pura ou aplicada. A pesquisa aplicada, foco desta dissertação, tem como característica principal o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento (Gil, 2019).

Segundo Donato e Donato (2019), as revisões sistemáticas possibilitam uma avaliação cuidadosa, imparcial e abrangente da literatura, desde que atendam a quatro requisitos essenciais: pesquisa exaustiva de toda a literatura relevante disponível; utilização de uma metodologia rigorosa; definição de uma estratégia de pesquisa igualmente rigorosa; e envolvimento de pelo menos dois pesquisadores na extração de dados e triagem de documentos.

Para compreender a natureza do "teto de vidro", o capítulo III refere-se ao segundo artigo, de abordagem qualitativa, no qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com mulheres em cargos administrativos de média e alta gestão em diversos setores, incluindo coordenadoras dos cursos de graduação (Núcleo de Práticas Jurídicas, Gastronomia, Administração e Logística), Coordenadora administrativa e Líder da sala de matrícula na IES privada, e direção e coordenadora dos cursos de graduação, bibliotecária e diretora do campus referente a graduação e pós-graduação na IES pública. As entrevistas abordaram temas como experiências pessoais de discriminação, barreiras percebidas para a promoção e estratégias utilizadas para superar desafios. A análise foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, identificando temas recorrentes e padrões nas experiências relatadas.

No capítulo IV é analisado um estudo quantitativo no qual há a demonstração da continuidade do teto de vidro e seu impacto significativo nas carreiras das mulheres. As diferenças salariais e a desigualdade no acesso a oportunidades de liderança destacam a necessidade de intervenções para promover igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Recomenda-se a implementação de políticas que visem a equidade salarial, o aumento da transparência nas oportunidades de promoção e o apoio a programas de desenvolvimento de liderança para mulheres.

No capítulo V nos reportamos ao quarto artigo desta pesquisa procurou identificar e analisar de forma bibliométrica, por meio dos exames das bases científicas da *Scopus* está por sua vez qual fornece estatísticas sobre os metadados das publicações de periódicos indicando tendências e relevância quanto a autores, periódicos e artigos (Oliveira et al., 2021; Anand et al., 2021). A base de dados selecionada para a realização da pesquisa é a *Scopus Science*.

1.4 Estrutura da Pesquisa

Esta dissertação é composta por três capítulos e seção de apêndice. A descrição geral de cada seção é apresentada a seguir:

Introdução: contém a apresentação do tema, a problemática da pesquisa, sua relevância, os objetivos, os procedimentos metodológicos e a estrutura da pesquisa.

Capítulo 1 – O primeiro artigo é um ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE TETO DE VIDRO UMA BARREIRA INVISÍVELPARA MULHERES EXECUTIVAS NA BASE SCOPUS. O quarto artigo foi feita uma abordagem quantitativa dos autores que exploram o assunto através de um estudo bibliomético.

Capítulo 2 – O segundo artigo é uma REVISÃO DE LITERATURA: a revisão de literatura, conforme descrito por Carvalho (2019), é parte essencial de um trabalho científico, pois contextualiza o atual cenário de pesquisa, demonstrando possíveis inconsistências conceituais sobre determinado tema, estimulando a realização de novos estudos, tudo a partir do resumo e da síntese de trabalhos já existentes. Sendo assim, para atender aos objetivos previstos na dissertação, nesta seção serão abordados os seguintes temas: Preconceito Implícito e Estereótipos de Gênero, Redes de Poder Exclusivas, Desafios no Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal; Estratégias de Superação;

Capítulo 3 – Neste capítulo é apresentado o terceiro artigo fracionado em dois temas ESTRATÉGIAS DAS MULHERES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARA QUEBRAR O TETO DE VIDRO este tem por objetivo apresentar uma abordagem qualitativa sobre “teto de vidro” utilizado o instrumento para a coleta de dados através da entrevista semiestruturada. A entrevista foi realizada com as mulheres que ocupam os cargos de gestão

administrativa das (IES) tanto na rede pública quanto na rede privada exercendo em sua maioria cargos de Coordenação de cursos de graduação e pós graduação e o ESTUDO DE CASO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE NOVA IGUAÇU, no qual faz uma abordagem quantitativa através de dados do IBGE que demonstra que a participação de mulheres em cargos de gerência no Brasil tem aumentado significativamente apesar das desigualdades de gênero o empoderamento feminino tem crescido, um desses dados se refere ao percentual de mulheres que ocupam cargos de gerência, nos setores público e privado;

Capítulo 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS: apresenta as conclusões, com base nos resultados obtidos nos três artigos, e sugestões para estudos futuros.A seção de Apêndice é composta pelo roteiro de entrevista e as transcrições das respostas obtidas nas entrevistas realizadas no segundo artigo desta dissertação.

CAPÍTULO 1

ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE TETO DE VIDRO UMA BARREIRA INVISÍVEL PARA MULHERES EXECUTIVAS NA BASE SCOPUS

RESUMO

Este artigo tem como objetivo fazer uma análise bibliométrica sobre a temática do teto de vidro sobre mulheres executivas em cargos de liderança amparado em estudos teóricos que examinaram os fatores determinantes e as alternativas de carreira para o desenvolvimento profissional das mulheres a fim de compreender as raízes desse problema. No entanto, a análise que visa a estabelecer as relações causais e explorar as implicações desse fenômeno está ausente da literatura. O recorte temporal vai de 1989 até o ano de 2023 indexados na Scopus com 160 artigos. A análise proposta neste artigo mapeou estudos sobre teto de vidro em especial com ênfase na liderança feminina em cargos executivos. O presente estudo do artigo trás evidências que o tema ainda é emergente na literatura, e que existe literatura recente sobre a temática e oportunidade de colaboração internacional, que vem sendo avançado e estudado dentre diversos pesquisadores da base selecionada. Voltando-se agora para os autores, vê-se que dentre os 20 autores com mais publicações, revelados pela plataforma de análise biblioshiny, Daouki,M et al (2006) o autor que mais publica, e ST.Louis (2014) tem tido de grande relevância, tendo alcançado mais de 200 citações até o ano de 2023.

Palavras chaves: Bibliometria, executivas, teto de vidro, revisão.

ABSTRACT

This article aims to conduct a bibliometric analysis on the glass ceiling theme for women executives in leadership positions, supported by theoretical studies that have examined the determining factors and career alternatives for women's professional development in order to understand the roots of this problem. However, the analysis that seeks to establish causal relationships and explore the implications of this phenomenon is absent from the literature. The temporal scope of this analysis spans from 1989 to the year 2023, with 160 articles indexed in Scopus. The proposed analysis in this article mapped studies on the glass ceiling, with a particular emphasis on female leadership in executive positions. The present study provides evidence that the topic is still emerging in the literature, and that there is recent literature on the subject and opportunities for international collaboration, which has been advanced and studied by various researchers in the selected database. Turning to the authors, among the top 20 authors with the most publications, as revealed by the biblioshiny analysis platform, Daouki, M et al. (2006) is the most prolific author, and ST.Louis (2014) has been of great relevance, having achieved over 200 citations by the year 2023.
Keywords: Bibliometrics, executives, glass ceiling, review.

1.Introdução

Revisões bibliométricas buscam conhecer o fenômeno estudado, e descritivo, pois analisa e descreve as propriedades importantes do objeto estudado (Soares et al., 2018). Normalmente são baseados em coocorrência e autores, utilização de palavras-chave e em periódicos, e outras avaliações que podem ser combinadas para identificar a qualidade e o impacto dos estudos publicados (Mugnaini et al., 2017).

A partir de tal linha metodológica e perspectiva autores que abordam teto de vidro tem concentrado seus estudos nos obstáculos (barreiras) e oportunidades (facilitadores) para as mulheres no desenvolvimento de suas carreiras como executivas (Van't FoortDiepeveen et al., 2021; Zabludovsky, 2007). Poucos estudos bibliométricos têm avançado sobre a perspectiva de reconhecer a importância de estudos sobre mulheres em cargos de liderança. Perante os imensos desafios que se apresentam para estudos sobre teto de vidro e as limitações para as

mulheres nas organizações, uma pergunta se faz: como tem sido a evolução dos estudos que destacam a participação feminina em carreiras executivas?

Apesar dos avanços no acesso de mulheres em cargo de lideranças nas organizações, especialmente em carreiras executivas, o fenômeno conhecido como " teto de vidro" ainda restringe significativamente a participação das mulheres na tomada de decisões corporativas (Peña et al., 2023). Estudos sobre tal perspectiva ainda são limitados na literatura que não fornece uma lista de alternativas para desenvolvimento de carreiras (Peña et al., 2023). Em vez disso, essas alternativas devem ser deduzidas de estudos de sucesso profissional. Portanto, é importante considerar o conceito de trajetória de carreira para identificar as alternativas para as mulheres executivas em seu desenvolvimento profissional (Peña et al., 2023).

Tal estudo se justifica e se torna relevante porque busca autores e pesquisas que estudem os avanços das mulheres em cargos executivos, pois o teto de vidro ainda restringe a participação feminina na tomada de decisão de decisões corporativas. Diversos estudos teóricos examinaram os fatores determinantes e as alternativas de carreira para o desenvolvimento profissional das mulheres a fim de compreender as raízes desse problema (Peña et al., 2023). No entanto esta bibliometria vista preencher essas lacunas pois buscar evidenciar como a literatura tem evoluído o tema da pesquisa ao longo dos anos. A partir de tal perspectiva está alinhado através de (Pena et al., 2023) ao indicar as limitações a estudos sobre desenvolvimento das carreiras femininas em cargos de alta liderança. O estudo do teto de vidro, em termos de seus fatores determinantes, tem recebido a atenção dos acadêmicos (Kaftandzieva e Nakov, 2021).

Além desta introdução, o artigo apresenta uma seção metodológica, que destaca os procedimentos seguidos em sua elaboração e, na sequência, a secção resultados e, por fim, a seção considerações finais e as referências utilizadas.

1. Metodologia

Esta pesquisa procura identificar e analisar de forma bibliométrica, por meio dos exames das bases científicas da *Scopus* está por sua vez qual fornece estatísticas sobre os metadados das publicações de periódicos indicando tendências e relevância quanto a autores, periódicos e artigos (Anand et al., 2021). A base de dados selecionada para a realização da pesquisa é a *Scopus*. a metodologia empregada na bibliometria permite avaliar, quantitativamente, a produtividade dos resultados científicos (Darvis,2019; Santos, Cunha e

Reis,2021).

A partir de tal perspectiva essa pesquisa procura estudar a relevância da temática sobre a barreira do teto de vidro sobre o qual as mulheres tem dificuldade em assumir cargos de alta liderança, especialmente executivas, amparada na quantidade de estudos e documentos que vem sido desenvolvidos. Ou seja, além dos estudos de (Pena et al., 2023), (Kaftandzieva e Nakov, 2021), e outros estudos que abordam mulheres em cargos de alta lideranças.

Por fim periódico é o principal veículo de divulgação científica registrada nos metadados que permitem reconhecer sobre o perfil das pesquisas desenvolvidas em uma área de conhecimento (Cochrane & Mello, 2020; Santos Germano et al., 2021; Silva Duarte, 2021).

A pesquisa nos bancos de dados foi realizada e exportada no dia 30 de novembro de 2023. Para a obtenção dos metadados analisados de forma bibliométrica seguiu-se um roteiro que envolveu: a) a seleção da temática pretendida; b) a definição e utilização de palavras chaves e; c) a escolha da linha temporal.

A escolha dessa base de dados se deu pelo número de periódicos indexados. A amostra inseriu os artigos das bases de dados do ano de 2018 a 2023, utilizando termos de pesquisa em inglês combinados: ("women" OR "woman" OR "girl" OR "female") AND ("glass ceiling") AND (“executives”), a consulta de pesquisa realizada nos títulos teve como objetivo minimizar o risco de obter resultados falso-positivos

Na base de dados da Scopus Science foram encontrados 160 artigos entre os anos de 1989 até 2023. As etapas da metodologia são caminhos que definiram todos os processos relevantes para a análise do estudo.

As etapas se configuram por uma sequência de passos para a realização da bibliometria, e são caraterizadas por seis passos, sendo eles: (1) identificação do tema e da seleção da questão da pesquisa; (2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (3) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; (4) categorização dos estudos selecionados; (5) discussão de resultados; (6) apresentação da síntese do conhecimento produzido.

2. Resultados

Na tabela 1, podem ser observadas as principais informações coletadas na pesquisa bibliométrica. Ao todo, aparecem 122 fontes, 160 artigos identificados com a abordagem foco do estudo, 334 autores, sendo 33 artigos com autoria única e uma média de 2,17 autores por

artigo.

Tabela 1: Principais Informações

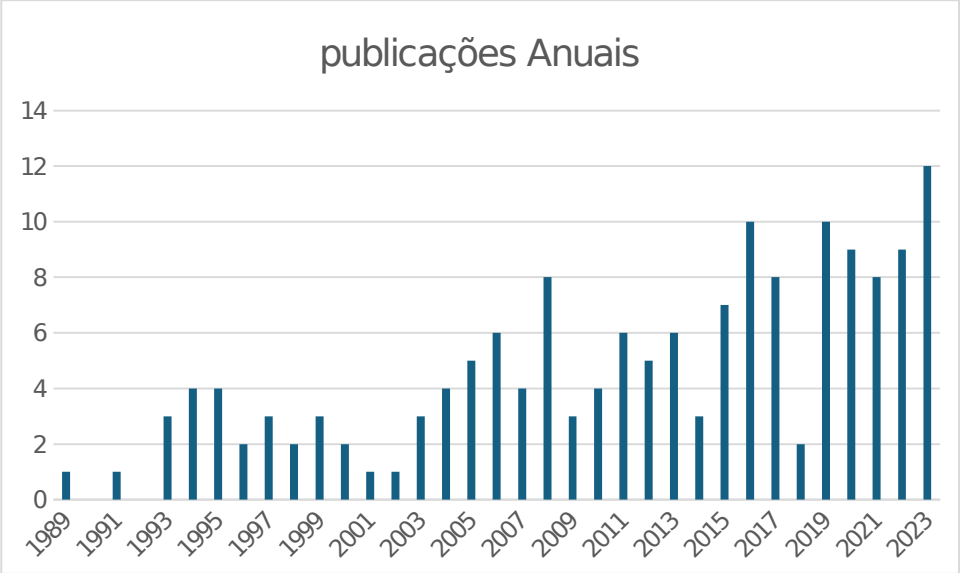
Descrição	Resultados
PRINCIPAIS INFORMAÇÕES SOBRE OS DADOS	
Intervalo de tempo	1989:2023
Fontes (periódicos)	122
Artigos	160
Anos médios de publicação	11,4
Média de citações por documentos	27,65
Média de citações por ano por documentos	2,17
AUTORES	
Autores	334
Aparições dos autores	62
Autores de documentos de autoria única	62
Autores de Artigos multi-autorados	923
COLABORAÇÃO DE AUTORES	
Documentos por Autor	0,348
Autores por Documento	2,17
Coautores por documentos	9,37

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na análise da evolução temporal das publicações cientificas descritas na tabela 1, é possível perceber, que o tema começa a ser abordado em meados da década de 1980, especificamente em 1989 quando começam efetivamente a ser abordado através da perspectiva de diversos autores como (Doherty e Eagly, 1989), em meados dos anos 90, (Baixo, Avólio,1994) que estudaram profundamente a questão das barreiras sociais que mulheres enfrentam quando estão em cargos de lideranças, tal artigo conta com 163 citações na Scopus, outros autores na mesma década destacaram temas elencados a temática (Lyness,Thompson,1997) com estudos de indivíduos do sexo feminino em lideranças em magistratura, posteriormente (Lyness, Thompson ,1997), (Reynolds,A.,1999) com 383 citações. Sobre tudo em meados do século XXI, o assunto continua a ter ampla relevância

com estudos sobre o que está acima do teto de vidro quando se trata de mulheres em cargos de lideranças (Glass,C., Coook,2016). Entre 2016 a 2023 há um salto, tendo-se, entre tais anos a marca de 68 publicados entre tais anos mencionados.

Figura1**:** Produções cientificas anuais



Fonte: Elaborada pelo autor

A figura 1 evidência a evolução das publicações que inicialmente abordaram o tema a partir de 1989 até meados de 2023, com especial destaque a partir 2017 até meados de 2023 que houve uma notável variação, com taxa de variação de aumento em torno de 20% quando comparado a períodos anteriores.

Figura 2: Autores com mais publicações na temática



Fonte: Elaborado pelo autor

A produção dos autores é algo importante para ser destacado nas análises bibliométricas realizadas, considerando-se também quem são esses autores e a que instituições e linhas de pesquisa estão atrelados. A figura 2 destaca os 20 autores mais relevantes sobre o assunto abordado, destacando-se os autores, Daouk,M, Fuentes-Moraleda, Jalalzai,F. e Jamali,D., cada um com 2 documentos publicados.

Tabela 2: Artigos mais citados Scopus

AUTORES	Total de Citações (SCOPUS)
REYNOLDS,A. 1999, WORLD POLITICS	383
RAGINS,ET AL. , 1998, ACADEMY MANAGEMENT OF EXECUTIVE	375
ST-LOUIS E, 2014, TRANSP RES PT F-TRAFFIC PSYCHOL BEHAV	206
DAILY ET AL,1999, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	308
LYNESS, THOMPSON,1997,JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	281
GLASS C. , COOK A.-2016,LEADERSHIP QUARTERLY	184
BASS,B.M.,1994-HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	163
DAVIES-NETZLEY,AS-1998- GENDER AND SOCIETY	138
SABHARLWAL,M,2015,JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND THEORY	127
BELL ET AL,2002, JOURNAL OF BUSINESS	102

ETHICS	
SEGOVIA ET AL,2019, INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITABILITY MANAGEMENT	98
JALALZAI,F.,2008,POLITICS AND GENDER	93
BUGEJA ET AL,2012, JOURNAL OF CORPORATE	89
RYAN, M.K,2007, JOURNAL OF ORGANIZATIONAL	89
COOPER,JACKSON,J.-2001 WOMEN IN MANAGEMENT REVIEW	89
SHARON,M-2006, WOMEN IN MANAGEMENT REVIEW	85
DE CABO ET AL,2011, CORPORATE GOVERNANCE: AN INTERNATIONAL REVIEW	81
NATH,D.-2013- WOMEN IN MANAGEMENT REVIEW	76

JOHNS,M.L,2013 PERSPECTIVES IN HEALTH INFORMATION MANAGEMENT AMERICAN HEALTH	72
NG ET AL,2013, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL	67
MAINERO,L.A.,1994, CORNELL HOSPITALITY QUARTERLY	61

Fonte: Elaborada pelo autor

Com base na figura 2 e na tabela 2, é evidenciado que os autores mais citados não necessariamente serão os que compõe a lista de mais produtivos, ou seja, ter artigos mais publicados não significa que tal autor tem artigo mais citado. Um outro ponto a ser destacado que merece destaque é a produção cientifica de acordo com a sua distribuição geográfica, conforme é destacado nas figuras 3 e 4. Verifica-se que

Figura 3: Produção científica por países no indexador SCOPUS



Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 3 e na tabela é destacado a produção cientifica por país e os países mais citados , a cor em destaque mostra os Estados Unidos como o país com mais publicações totalizando 55 publicações, seguido por Espanha com (14), Reino Unido com (13) Canadá com (12), sendo o primeiro colocado com 55% de artigos publicados em periódicos.

Tabela 3: Países mais citados

Países	**Scopus**
Estados Unidos	1086
Espanha	270
Reino Unido	135
Austrália	92
Líbano	278

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 4 é destacado os periódicos mais relevantes em volume de publicações de artigos, sendo em destaque as revistas GENDER IN MANAGEMENT e WOMEN IN MANAGEMENT REVIEW com 9 publicações respectivamente cada.

Tabela 4: Periódicos mais relevantes em volume de publicação de artigos

Revistas SCOPUS	Qte.
GENDER IN MANAGEMENT	9
WOMEN IN MANAGEMENT REVIEW	9
INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	4
NURSING ADMINISTRATION QUARTERLY	3
SUSTAINABILITY (SWITZERLAND)	3
CORPORATE OWNERSHIP AND CONTROL	2
EQUALITY, DIVERSITY AND INCLUSION	2
GENDER, WORK AND ORGANIZATION	2
HEALTH SERVICES MANAGEMENT RESEARCH	2
HEALTHCARE EXECUTIVE	2
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL	2
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2
JOURNAL OF CAREER DEVELOPMENT	2
JOURNAL OF CORPORATE FINANCE	2

JOURNAL OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT	2
JOURNAL OF WOMEN, POLITICS AND POLICY	2
LEADERSHIP QUARTERLY	2
PRABANDHAN: INDIAN JOURNAL OF MANAGEMENT	2
PUBLIC RELATIONS REVIEW	2
SCI NURSING : A PUBLICATION OF THE AMERICAN ASSOCIATION OF SPINAL CORD INJURY NURSES	2

Fonte:Elaborado pelo autor

Algo que chama atenção na tabela 4 é que nas revistas indexadas na Scopus existem uma ampla variedade e quantidade de revistas, sendo algumas com 9 publicações e outras apenas com 2 publicações cada. Embora esses dados revelem uma variedade de revistas que abordam a temática, também realçam, mais uma vez, o predomínio da revista Sustainability na produção de estudos que tratam de teto de vidro, especialmente quando se tratam de estudos sobre mulheres em altas posições como acontece com cargos de executivas.

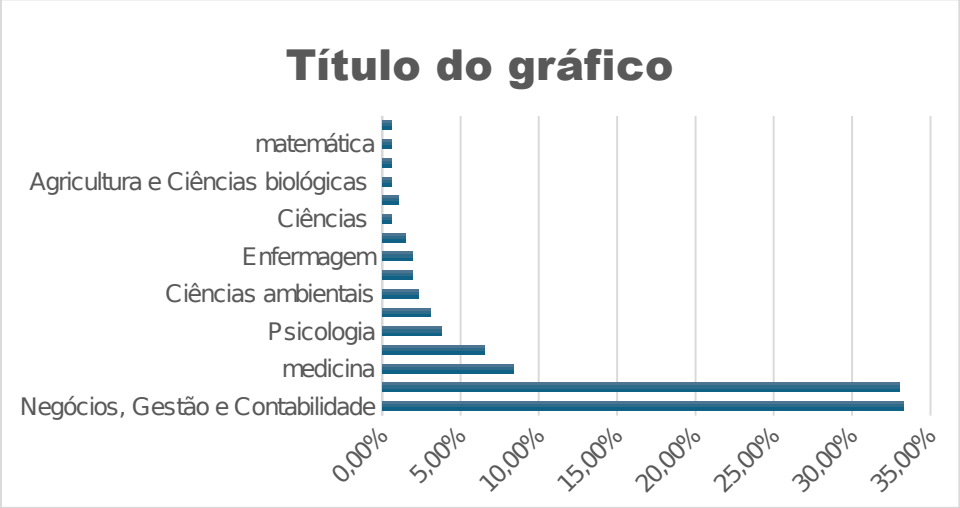
Tabela 4: Impacto das Revistas mais citadas

Revistas Scopus	**h_index**	**g_index**	**Total de Citações**	**Artigos**	**Ano de Primeira Publicação**
WOMEN IN MANAGEMENT REVIEW	8	9	375	9	1994
GENDER IN MANAGEMENT	7	9	195	9	2008
INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	4	4	65	4	2008
GENDER, WORK AND ORGANIZATION	2	2	33	2	2000
HEALTH SERVICES MANAGEMENT RESEARCH	2	2	12	2	1995
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL	2	2	102	2	2007
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2	2	126	2	1996
JOURNAL OF CAREER DEVELOPMENT	2	2	46	2	2005
JOURNAL OF CORPORATE FINANCE	2	2	133	2	2012
JOURNAL OF WOMEN, POLITICS AND POLICY	2	2	13	2	2016

LEADERSHIP QUARTERLY	2	2	230	2	2008

Fonte:Elaborado pelo autor

Figura 4: Artigos por área de conhecimento



Fonte:Elaborado pelo autor

Na figura 4 destacado as principais áreas de conhecimento em que são publicados os periódicos 33,3% dos artigos são publicados nas áreas de negócios, gestão e contabilidade, seguido ciências sociais 33% e medicina 8,4% das publicações. Ainda ao analisar a figura 4 é possível destacar a ampla variedade de áreas que são publicados os artigos tais como: artes e humanidades com 3,10%, ciências ambientais 2,30%, ciências da computação.

Seguindo a análise, se avança as palavras chaves dos respectivos autores. Então utiliza-se a nuvem de palavras para destacar os termos que tem maior frequência e maior relevância, que estão entre os mais mencionados, discutidos, compartilhados e presentes nas pesquisas sobre o tema. Na figura 5 está destacado os assuntos mais importantes do proposto pelo tema da pesquisa. Logo, percebe-se que os conteúdos referentes a feminino, humano, artigo, humanos, adultos.

Figura 5: Nuvem de palavras indexador Scopus



Palavras	quantidade
Female	54
Human	33
Leadership	31
Male	26
Career Mobility	25
Article	23
United States	23
Humans	20
Adult	11

Fonte: Elaborado pelo biblioshiny e adaptado pelos autores

Sobre o processo de colaboração científica, verificado por meio de coautorias, evidenciando troca de conhecimento e experiências, verifica-se, como apresenta a figura 6, que o Estados Unidos e Canadá são os países com o maior índice de colaborações no indexador Scopus.

Figura 6: Mapa de Colaboração entre Países – Indexador Scopus

Fonte: Elaborada pelo autor



Ao analisar as figuras 6 se percebe grande similaridades entre as colaborações dos artigos publicados, intensa colaboração entre países da Europa, América, Ásia e África. A análise proposta neste artigo mapeou como o teto de vidro como uma barreira invisível para mulheres executivas.

O estudo feito através de artigo trás evidencias que o tema precisa de maiores aprofundamentos teóricos e discussões sobre a temática, especialmente porque o teto de vidro em relação a estudos sobre cargos de liderança para mulheres ainda é um tema emergente na literatura, e que há literatura recente sobre o tema proposto, o que traz a oportunidade de colaboração internacional que vem avançando especialmente nos últimos anos. É preciso

salientar que existem poucas colaborações em países com menor grau de desenvolvimento e poucas revistas indexadas oriundas desses países destacados no estudo, especialmente regiões do mundo ainda em desenvolvimento países da Ásia, África, tal fato pode ser uma evidência de que o assunto não alcançou interesse entre os pesquisadores da região ou que o indexador Scopus ainda não conseguiu indexar uma quantidade de periódicos nessas regiões que viabilize mensurar a repercussão das pesquisas desenvolvidas nelas.

3. Considerações finais

O teto de vidro refere-se à discriminação vertical que ocorre com frequência contra as mulheres nas organizações (Peña et al., 2023). ficou amplamente conhecido no contexto administrativo e, por muito tempo, foi utilizado para evidenciar as disparidades de gênero no que diz à remuneração e promoção das mulheres para os mais altos níveis especialmente em cargos executivos, tal tema foi alvo do presente estudo, que buscou uma melhor compreensão ao fazer uma análise das publicações cientificas sobre o assunto por meio de abordagem bibliométrica.

A pesquisa mapeou a importância do assunto principalmente a partir da relevância de periódicos de todo mundo indexados na base Scopus. Os resultados da bibliometria, com o uso do pacote bibliometrix e do software R Studio, evidenciaram quais países, pesquisadores e periódicos tem se debruçado sobre o tema proposto no artigo ao longo das últimas décadas.

Em 1989 foi encontrada a primeira publicação, como era de se esperar, com temáticas que envolvem comportamento nas organizações, liderança feminina, mulheres executivas, as barreiras que indivíduos do sexo feminino encontram nos ambientes organizacionais. Muitos estudos começaram a se desenvolver em períodos diversos, alguns anos com apenas 1 publicação como em 1989. Contudo a partir de 2017 até 2023 foram registrados mais de 60 artigos ao longo de 6 anos. Tais resultados tornam evidente o início de mudanças de paradigmas nos estudos sobre questões associadas ao teto de vidro.

Durante a construção da pesquisa foram encontrados, na base Scopus, 160 artigos publicados, sendo o maior periódico de maior prevalência de publicações sobre o tema a revista Gender in Management, revista interdisciplinar, acadêmica, de acesso aberto e revisada pelos pares. Na questão em relação a distribuição geográfica das produções cientificas e da influência destas, percebe-se que no primeiro item, os países como Estados unidos com 1086 citações, Espanha 270, Canadá se destacam se destacam, seguidos de países Reino Unido, Austrália e Libano que apesar de ser um país asiático é um dos países que tem mais relevância

sobre o tema.

A análise proposta pela pesquisa proposta por este artigo mapeou a perspectiva do teto de vidro como uma barreira invisível para as mulheres executivas em cargos de liderança. Como conclusão traz evidencias de que o tema é emergente na literatura recente sobre a temática e tal fato é excelente oportunidade para colaboração internacional entre os pesquisadores da base selecionada. Voltando agora para os autores, dentre os que tem mais publicações revelados pela plataforma de análise biblioshiny. O levantamento revelou que o trabalho de (Reynolds,A.1999) é o trabalho com 383 citações. Por fim evidenciadas na nuvem de palavras, referentes a feminino, humano, artigo, humanos, adultos, permitindo perceber algumas prováveis conexões que têm sido feitas em tais estudos. Na análise é possível perceber que as palavras de maior destaque se conectam ao fato de que o teto de vidro é uma barreira para as mulheres estarem em posições de liderança. Por fim Como sugestão de estudos futuros se aponta a relevância do desenvolvimento de estudos sobre bicicletas nas cidades, principalmente no que se refere a descarbonização das cidades e infraestrutura de compartilhamento.

Referencias

ANAND, A.; ARGADE, P.; BARKEMEYER, R.; SALIGNAC, F. Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journalof Business Venturing*, v. 36, n. 3, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2021.106092.

COCHRANE, D. R. R.; MELLO, J. A. V. B. Consequências da economia GIG na identidade profissional: revisão sistemática da literatura. *Logeion: Filosofia da Informação*, v. 6, n. 2, p. 142-156, 2020. https://doi.org/10.21728/logeion.2020v6n2.p142-156

DERVIS, H. Bibliometric analysis using Bibliometrix an R Package. *Journal of ScientometricResearch*, v. 8, n. 3, p. 156-160, 2019.

SEGOVIA-PÉREZ, M.; FIGUEROA-DOMEQ, C.; FUENTES-MORALEDA, L.; MUÑOZ-MAZÓN, A. Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, v. 76, p. 184-193, 2019. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.05.008.

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

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A.; DAOUK, M. Corporate governance and women: an empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector.

Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, v. 7, n. 5, p. 574-585, 2007. DOI: 10.1108/14720700710827167.

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A.; DAOUK, M. The glass ceiling: some positive trends from the Lebanese banking sector. *Women in Management Review*, v. 21, n. 8, p. 625-642, 2006. DOI: 10.1108/09649420610712027.

DOHERTY, E. G.; EAGLY, A. H. Sex differences in social behavior: a social-role interpretation. *Contemporary Sociology*, v. 18, p. 343, 1989. https://doi.org/10.2307/2073813

SANTOS GERMANO, A. X.; MELLO, J. A. V. B.; MOTTA, W. H. Contributionofindustry 4.0 technologiestosustainability: a systematic review / Contribuição das tecnologias da indústria 4.0 para a sustentabilidade: uma revisão sistemática. *Palabra Clave*, v. 11, n. 1, 2021. https://doi.org/10.24215/18539912e142

SANTOS, A. L. T.; CUNHA REIS, A. Tendências teóricas do gerenciamento de riscos em compras públicas sustentáveis: uma análise bibliométrica a partir das bases Scopus e Web of Science. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 15, n. 1, p. 2733-2733, 2021. https://doi.org/10.24857/rgsa.v15i2.2733

LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, v. 82, n. 3, p. 359, 1997. DOI: 10.1037/0021-9010.82.3.359.

KAFTANDZIEVA, T.; NAKOV, L. Glass ceiling factors hindering women's advancement in management hierarchy. *Journal of Economics, Management and Trade*, p. 16-29, 2021. https://doi.org/10.9734/jemt/2021/v27i230327

MARTÍN-PEÑA, M. L.; CACHÓN-GARCÍA, C. R.; DE VICENTE Y OLIVA, M. A. Determining factors and alternatives for the career development of women executives: a multicriteria decision model. *Humanitiesand Social Sciences Communications*, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2023.

MUGNAINI, R.; FUJINO, A.; KOBASHI, N. Y. Bibliometria e cientometria no Brasil: infraestrutura para avaliação da pesquisa científica na era do Big Data [Apresentação de artigo]. *5º Encontro Brasileiro de Bibliometria e Cientometria*, São Paulo, SP, 2017. Disponível em: https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002842704.pdf. Acesso em: 3 nov. 2025.

REYNOLDS, A. Women in the legislatures and executives of the world: Knocking at the highest glass ceiling. *World Politics*, v. 51, n. 4, p. 547-572, 1999. DOI: 10.1017/s0043887100009254.

SOARES, S. V.; PICCOLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa

bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em Administração e Contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018. https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.970

SILVA DUARTE, K.; COSTA LIMA, T. A.; ALVES, L. R.; PRADO RIOS, P. A.; MOTTA, W. H. The circular economy approach for reducing food waste: a systematic review. *Revista Produção e Desenvolvimento*, v. 7, 2021. https://doi.org/10.32358/rpd.2021.v7.572

VAN 'T FOORT-DIEPEVEEN, R. A.; ARGYROU, A.; LAMBOOY, T. Holistic and integrative review into the barriers to women's advancement to the corporate top in Europe. *Gender in Management*, v. 36, n. 4, p. 464-481, 2021. https://doi.org/10.1108/GM-02-2020-0058

ZABLUDOVSKY, G. México: Mujeresen cargos de dirección del sector privado. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, v. 38, p. 9-26, 2007.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Conceito e Definição

A desigualdade de gênero é uma questão que é enfrentada em diversos países, independentemente dos fatores culturais e sociais que ali existem. Segundo Scott, as relações de gênero "torna-se, antes, uma maneira de indicar "construções culturais" – a criação inteiramente social de ideias sobre papéis adequados aos homens e às mulheres. Trata-se de uma forma de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres" (Mariano;Molari,2022).

A história de que a mulher é reduzida frente a figura masculina é um mito que foi construído culturalmente e socialmente, de maneira que se encontra na sociedade atualmente e fazendo parte da realidade que paira o público feminino, violando os seus direitos.

O enraizamento desse pensamento sexista na sociedade faz com que culturalmente se habitue com a mulher sendo enxergada como um ser de papel menor, perpetuando as relações desiguais. Por consequência, essa desigualdade acaba sendo um dos fatores de origem para a violência contra a mulher, pois ela é usada como justificativa para a violência,

falta de representatividade em diversos ambientes e espaços, desigualdade salarial e de oportunidades e outros.

O termo “teto de vidro”, popularizado por Morrison e Von Glinow (1990), descreve as barreiras sutis que impedem as mulheres de avançar para posições de liderança em suas carreiras, apesar de seus esforços e qualificações. Essas barreiras são frequentemente invisíveis e baseadas em preconceitos inconscientes. O teto de vidro refere-se ao fato de que uma pessoa qualificada que deseja avançar na hierarquia de sua organização é impedida de chegar a um nível superior devido à discriminação. Assim, o teto de vidro refere-se à discriminação vertical que ocorre com mais frequência contra as mulheres nas organizações (Taparia; Lenka, 2024).

Percebeu-se também que são escassas as pesquisas relacionadas à liderança feminina em ambientes educacionais e, especialmente em Instituições de Ensino Superior (IES). Sendo assim, considerando: a escassez de mulheres nos cargos de alta gestão da instituição de Ensino Superior a escassez de estudos referentes a liderança feminina no contexto educacional e, mais especificamente, em IES, é que justifica o interesse em conhecer as estratégias utilizadas pelas mulheres que ocuparam os cargos da alta administração de (IES). Muitas pesquisas buscaram compreender os obstáculos postos ao sucesso que envolve a trajetória de mulheres mais maduras (Cepellos, 2016; Quast, 2011).A noção e formulação dos Direitos Humanos em perspectiva das mulheres é associada à luta do período posterior à Segunda Guerra Mundial, sendo um dos seus marcos a Declaração Universal dos Direitos dos Homens, de 1948. O fundamento dos Direitos Humanos (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948) é o princípio da dignidade da pessoa humana:

2.2 Barreiras Invisíveis

Diversos estudos apontam que o teto de vidro não é uma barreira explícita, mas sim uma série de barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão de indivíduos qualificados a cargos superiores. Eagly e Carli (2007) discutem como normas e expectativas sociais criam obstáculos para o avanço das mulheres.

Para a remoção do teto de vidro, segundo Ragins et al. (1998), são necessárias três condições: compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres; conhecer as estratégias de carreira adotadas por aquelas que superaram com sucesso essas barreiras; e garantir que líderes

empresariais possuam uma compreensão clara das barreiras e do clima organizacional vivenciado pelas colaboradoras. Dessa forma, as mulheres precisam não apenas superar as expectativas de desempenho, mas também encontrar formas de fazê-lo sem prejudicar os colegas homens ou gerar desconforto (Taparia; Lenka, 2025).

2.3.Impacto do Teto de Vidro nas Mulheres e Minorias

Catalyst (2004) revelou que as mulheres enfrentam desafios adicionais em suas carreiras devido a preconceitos e estereótipos de gênero, que contribuem para a existência do teto de vidro. Estudos mostram que as mulheres e as minorias frequentemente têm que demonstrar habilidades e competências superiores para serem consideradas para promoções.Essas barreiras decorrem de práticas institucionais discriminatórias, estereótipos sociais e desigualdades estruturais que restringem o acesso a cargos de liderança e tomada de decisão. Para as mulheres, o impacto manifesta-se na sub-representação em posições executivas, na desigualdade salarial e na sobrecarga decorrente da conciliação entre vida profissional e doméstica. No caso das minorias raciais, étnicas e sexuais, o *teto de vidro* se entrelaça com outras formas de opressão, como o racismo e a homofobia, configurando o que a literatura denomina *teto de vidro interseccional*. Essa realidade perpetua desigualdades simbólicas e materiais, reduz a diversidade organizacional e compromete a inovação e a justiça social. A superação do fenômeno requer políticas afirmativas, cultura organizacional inclusiva e liderança comprometida com a equidade de gênero e diversidade.

2.4.Teto de Vidro e Diferenças Interseccionais

A partir de uma perspectiva interseccional, entende-se que o teto de vidro não afeta todas as mulheres da mesma forma: fatores como raça, classe, orientação sexual, idade e deficiência interagem, criando múltiplos níveis de desigualdade. Mulheres negras, por exemplo, enfrentam não apenas o machismo estrutural, mas também o racismo institucional, resultando em um “teto de vidro duplo” ou “teto de ferro”. A interseccionalidade destaca como diferentes formas de desigualdade se sobrepõem e se combinam.Essas barreiras não estão explicitamente formalizadas, mas se manifestam por meio de práticas discriminatórias, estereótipos de gênero e dinâmicas institucionais que limitam o acesso a cargos de liderança. Assim, a análise interseccional amplia a compreensão do fenômeno, evidenciando que a superação dessas barreiras requer políticas inclusivas sensíveis às diferentes dimensões da identidade social.

2.5. Estratégias para Quebrar o Teto de Vidro

Vários estudos sugerem estratégias para superar o teto de vidro, como a promoção de políticas de inclusão, a implementação de programas de mentoria e o desenvolvimento de redes de apoio. Nielsen e Vendramin (2017)argumentam que mudanças organizacionais e políticas públicas são essenciais para criar um ambiente mais equitativo.

O conceito de teto de vidro é amplamente discutido na literatura acadêmica, com diversos estudos abordando suas causas, efeitos e soluções potenciais. A compreensão e a superação dessa barreira são essenciais para criar ambientes de trabalho mais justos e inclusivos. Ao final desta pesquisa, portanto, espera-se compreender quais são as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres, identificando os benefícios para empresas, para a sociedade e para o campo científico, uma vez que os seus resultados podem incentivar políticas inclusivas de recursos humanos, bem como catalisar mudanças positivas nas políticas públicas de empregabilidade, contribuindo, assim, para um desenvolvimento mais inclusivo da sociedade.

Em nível cultural, é fundamental combater estereótipos de gênero, promover a educação para a igualdade e incentivar modelos de liderança. No âmbito institucional, destacam-se políticas de diversidade e inclusão, programas de mentoria e liderança feminina, revisão dos processos de recrutamento e promoção, e transparência salarial. Já no nível individual, o fortalecimento das redes de apoio, o desenvolvimento de competências de liderança e a ampliação da autoconfiança profissional são estratégias essenciais. A combinação dessas abordagens permite reduzir desigualdades estruturais e criar ambientes corporativos mais justos, diversos e inovadores, contribuindo para a superação efetiva do *teto de vidro*.

Referencias:

MARIANO, Silvana; MOLARI, Beatriz. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 823-842, 2022.

BENDL, Regine; SCHMIDT, Angelika. From “glass ceilings” to “firewalls”: different metaphors for describing discrimination. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 5, p. 612-634, 2010. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x.

CATALYST. *The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity.* New York: **Catalyst,** 2004.

CRENSHAW, Kimberlé. *Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color.***Stanford Law Review**, Stanford, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

CRENSHAW, Kimberlé. *Demarginalizing the intersection of race and sex: a Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics.*Universityof Chicago Legal Forum, Chicago, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989.

COSTA, Ana Alice Alcântara; SARDENBERG, Cecília Maria Bacellar. *Gênero, poder e transformação social: estratégias feministas no mercado de trabalho.***Cadernos Pagu**, Campinas, n. 53, p. 1-24, 2018.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. *Role congruity theory of prejudice toward female leaders.***Psychological Review**, Washington, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.* Boston: **Harvard Business Review Press**, 2007.

HYMOWITZ, Carol; SCHELLHARDT, Timothy D. *The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs.***The Wall Street Journal, Nova York**, 24 mar. 1986.

MARRY, Catherine. *As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: o exemplo da biologia.* In: COSTA, Ana Alice Alcântara et al. (org.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MORRISON, Ann M.; VON GLINOW, Mary Ann. *Women's careers: an organizational perspective.* In: DAVIDSON, Marilyn J.; BURKE, Ronald J. (ed.). *Women in management: trends, issues, and challenges in managerial diversity.* London: Routledge, 1990. p. 45-63.

MARIANO, Silvana; MOLARI, Beatriz. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 823-842, 2022.

MORRISON, Ann M.; WHITE, Randall P.; VAN VELSOR, Ellen. *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

NIELSEN, Mathias W.; VENDRAMIN, Patricia. *The gendered nature of science: gender bias in STEM fields.* In: WILLIAMS, A.; McALLISTER, D. S. (ed.). ***The Oxford handbook of women and competition.***Oxford: Oxford University Press, 2017. p. 321-339.

PUPPIN, Ana Beatriz. *Mulheres em cargos de comando.* In: BRUSCHINI, Cristina; SORJ, Bila (orgs.). *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil.* São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994. (Relatório Azul/POA: Assembleia Legislativa, 1995).

RAGINS, Belle Rose; TOWNSEND, Beth; MATTIS, Mary. *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling.***The Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v. 12, n. 1, p. 28-42, 1998.

SCOTT, Joan Wallach. *Gênero: uma categoria útil de análise histórica.***Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995.

SILVA, Maria Aparecida da; TEIXEIRA, Luciana da Silva. *A empregabilidade do jovem brasileiro: medidas para inclusão no mercado de trabalho.* Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2019.

TAPARIA, M.; LENKA, U. *A bibliometric overview of research on the glass ceiling for women.****Management Review Quarterly***, 2024.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASOS: ESTRATÉGIAS DAS MULHERES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARA QUEBRAR O TETO DE VIDRO

RESUMO

A primeira metáfora que surgiu na década de 1930, foi o “Muro de Concreto”, simbolizando a época em que mulheres eram consideradas donas de casa e homens provedores. Esse muro era uma barreira para a entrada no mercado de trabalho (EAGLY; CARLI, 2007). Em 1978, Marilyn Loden cunhou a metáfora “Teto de Vidro” para designar a barreira paradoxalmente sutil e forte que restringe a passagem das mulheres a níveis mais elevados na hierarquia de uma organização (ANDRADE, 2010).

Neste estudo investigou-se as estratégias utilizadas pelas mulheres para quebrar o teto de vidro, ou seja, para ascenderem aos altos cargos de gestão na administração de Instituições de Ensino Superior sendo a analise feita em uma Instituição de Ensino Privado e Pública da Cidade de Nova Iguaçu – RJ. A abordagem utilizada na pesquisa foi uma revisão de literatura, uma pesquisa qualitativa, em que o instrumento para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. A entrevista foi realizada com 05 (cinco) mulheres que ocupam os cargos gestão nas instituições de Ensino Superior Privada e03 (três) mulheres da instituição de Ensino Público do Município de Nova Iguaçu - RJ. Totalizando 08 (oito) entrevistadas. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Este estudo se justificou pelo pouco número de mulheres em cargos de gestão que conseguiram atingir um patamar mais

elevado na carreira mas ainda não quebraram o teto de vidro, a escassez de estudos referente à gestão feminina no contexto educacional e, mais especificamente, em Instituições de Ensino Superior (IES). Quanto aos resultados encontrados constatou-se que, em relação às estratégias utilizadas, as entrevistadas afirmaram que excederam as expectativas de desempenho, tentaram encontrar uma maneira apropriada de trabalhar sem tornar desconfortáveis seus pares masculinos, porém sem precisar adotar uma postura masculina. Elas também afirmaram que participaram de tarefas difíceis e desafiadoras e tiveram pessoas que as apoiaram, mas sem depender delas para ascender na carreira. Porém, elas ainda não quebraram o teto de vidro

3.Teoria da Discriminação estrutural

A teoria da discriminação estrutural resulta de práticas e estruturas organizacionais que discriminam as mulheres, mesmo que não intencionalmente é uma forma de discriminação institucional contra indivíduos de uma determinada característica que tem o efeito de restringir suas oportunidades. Isso pode incluir políticas de recrutamento, sistemas de promoção baseados em preconceitos inconscientes e normas culturais que valorizam características tradicionalmente associadas aos homens. A expressão “discriminação estrutural” refere-se às normas e práticas nos principais setores sociais que produzem resultados desvantajosos para certos grupos, que se mantêm, de forma injustificada, em condições inferiores de acesso aos bens sociais (ALTMAN, 2016). O uso do termo “estrutural”, entretanto, não significa dizer que a discriminação seja uma condição incontornável. Pelo contrário, nos leva a olhar de uma forma mais complexa para os fatores da discriminação e para as formas de seu enfrentamento (ALMEIDA, 2018), Por fim, a discriminação estrutural, também conhecida como discriminação sistemática, estrutural ou institucional, é encontrada enraizada nos costumes e cultura organizacional de atores públicos e privados em que são vislumbradas desvantagens no tratamento de alguns grupos com favoritismo de outros.

O “gender wage gap” ou a disparidade salarial entre homens e mulheres desempenhando a mesma função pode ser resultado deste efeito sistemático da discriminação e da disparidade salarial, compreendendo essa diferença (em geral negativa) entre a remuneração do trabalho feminino e a remuneração do trabalho masculino também pode ser vislumbrado no caso em que uma função é tradicionalmente ocupada por homens e, assim, mulheres não são

encorajadas ou às vezes sequer cotadas para esta vaga, mas não de uma forma intencional, simplesmente porque é uma prática que se perpetuou dessa forma.

O Conselho Europeu definiu a discriminação sistemática como “regras, normas, rotinas, atitudes em instituições e outras estruturas sociais em que, conscientemente ou inconscientemente, apresentam obstáculos a grupos ou indivíduos em acessar os mesmos direitos e oportunidades que outros, além de contribuir para resultados desfavoráveis para estas pessoas em relação à maioria”.

Os efeitos relacionados da discriminação negativa e a discriminação direta e indireta são ilegais de acordo com normas nacionais e internacionais, mas nem toda discriminação é repreendida pelo ordenamento jurídico.

A discriminação positiva é justamente usar essas características protegidas de determinado grupo para diferenciá-los dos demais e assegurar uma igualdade material. No Brasil, as políticas de cotas são um exemplo de discriminação positiva, ainda que haja interpretações diversas em caracterizar estas políticas como discriminação.

3.1 Referencial teórico

3.2 Teto de Vidro

Neste artigo serão apresentados: a revisão teórica deste estudo, a metodologia utilizada e os resultados obtidos.

3.3 Revisão Teórica

A revisão teórica deste trabalho tem como foco verificar as barreiras superadas pelo gênero feminino e suas estratégias para quebrar o teto de vidro. Cada vez mais as pessoas, em muitas organizações, estão reconhecendo a importância de quebrar o teto de vidro e remover as barreiras que impedem as mulheres de utilizar todo o seu potencial (Ragins et al., 1998;Taparia;Lenka,2025).

O conceito de *teto de vidro* descreve as barreiras invisíveis que dificultam o acesso das mulheres a posições de liderança e poder em diferentes setores, incluindo o meio acadêmico

(Morrison; White; Van Velsor, 1987). No contexto das instituições de ensino superior (IES), esse fenômeno manifesta-se pela sub-representação feminina em cargos de gestão como reitorias, coordenações de curso e diretorias, apesar do crescente número de mulheres na docência e na pesquisa (Alves; Correa, 2020).

Essas barreiras são sustentadas por estruturas organizacionais hierárquicas, práticas institucionais discriminatórias e uma cultura acadêmica ainda marcada pelo androcentrismo, que valoriza padrões masculinos de liderança e produtividade (Eagly; Carli, 2007). Além disso, o acúmulo de responsabilidades domésticas e familiares, somado à dificuldade de conciliar essas tarefas com a exigência de publicações e dedicação integral à carreira, reforça a exclusão das mulheres das posições de maior prestígio (Costa; Sardenberg, 2018).

Para enfrentar o *teto de vidro*, as mulheres nas IES têm desenvolvido estratégias individuais e coletivas. Em nível individual, destacam-se o investimento contínuo na qualificação acadêmica, a ampliação de redes de colaboração científica, a busca por visibilidade em espaços decisórios e a adoção de estilos de liderança colaborativos (Eagly; Carli, 2007). Em nível coletivo, surgem movimentos de apoio mútuo entre pesquisadoras, criação de grupos de estudos de gênero, redes de mentoria e programas institucionais que estimulam a equidade e a diversidade (Costa; Sardenberg, 2018).

Além disso, políticas institucionais voltadas à equidade de gênero, como editais específicos para mulheres pesquisadoras, programas de formação em liderança feminina e ações afirmativas em processos seletivos, têm se mostrado eficazes na redução das desigualdades (Oliveira; Silva, 2021). Contudo, conforme mencionado por Eagly e Carli (2007) é fundamental adotar uma abordagem interseccional, que reconheça que as experiências das mulheres negras, indígenas e de outras minorias nas universidades são marcadas por múltiplas formas de opressão que exigem respostas diferenciadas.
Assim, romper o *teto de vidro* no ensino superior requer uma transformação estrutural e cultural, que ultrapasse iniciativas individuais e promova uma revisão das normas institucionais e simbólicas que mantêm a desigualdade de gênero. A valorização da diversidade, a promoção de lideranças femininas e o reconhecimento das múltiplas identidades e trajetórias das mulheres são passos essenciais para a construção de universidades mais inclusivas e democráticas.

3.4 Estratégias das mulheres para quebrar o teto de vidro

Para investigar as estratégias utilizadas pelas mulheres que alcançaram cargos de alta

gestão na (IES), foram consideradas quatro abordagens principais: superar as expectativas de desempenho, desenvolver um estilo de liderança aceito pelos gerentes masculinos, buscar tarefas difíceis ou desafiadoras e ter mentores influentes. As participantes avaliaram, com base em suas percepções, a importância de cada uma dessas estratégias para sua progressão na carreira. Estudos recentes indicam que a atribuição de tarefas desafiadoras e a pressão para exceder expectativas são fatores cruciais na ascensão feminina (Escobar, 2023), que programas de mentoring eficazes fortalecem significativamente o avanço de mulheres na liderança (Gardiner,; Hansen, Turnbull;Semmler, 2023), e que adaptar o estilo de liderança ao contexto organizacional e à cultura dominante pode reduzir barreiras à promoção (Galsanjigmed; Sekiguchi,2023).

3.5 Exceder as expectativas de desempenho

Diante dessas restrições, muitas mulheres adotam como estratégia a necessidade de exceder as expectativas de desempenho, buscando constantemente demonstrar competência, produtividade e comprometimento acima da média para conquistar reconhecimento e legitimidade em ambientes marcados pela desigualdade de gênero (Eagly; Carli, 2007).

Esse padrão, entretanto, revela um duplo fardo: enquanto o alto desempenho pode abrir oportunidades e romper parcialmente o teto de vidro, ele também reforça uma cultura organizacional que exige das mulheres um esforço desproporcional para alcançar o mesmo reconhecimento concedido automaticamente aos homens (Costa; Sardenberg, 2018). Essa sobrecarga se manifesta por meio da pressão constante para comprovar mérito, evitar erros e equilibrar as exigências profissionais com responsabilidades familiares, fenômeno que contribui para o esgotamento e a evasão feminina de cargos de liderança (Alves; Corrêa, 2020).

Assim, embora exceder as expectativas de desempenho possa ser visto como uma forma de resistência individual e conquista de espaço, ele também evidencia a injustiça estrutural das relações de poder que sustentam o teto de vidro. Superar esse padrão requer uma mudança cultural e institucional que valorize igualmente as competências femininas, sem exigir um esforço extraordinário para validar sua presença em posições de destaque.

No contexto das instituições de ensino superior, esse cenário se intensifica. Pesquisas indicam que mulheres docentes e pesquisadoras frequentemente precisam apresentar níveis de produtividade científica superiores para obter a mesma credibilidade e

progressão na carreira que seus colegas homens (SARDENBERG, 2018; OLIVEIRA; SILVA, 2021). Esse esforço contínuo para exceder expectativas não apenas evidencia o viés de gênero nas métricas de desempenho acadêmico, como também reforça a necessidade de políticas institucionais que promovam uma avaliação mais equitativa e inclusiva.

3.6 Buscar por tarefas difíceis

As mulheres em altos cargos são forçadas não a desenvolver um estilo gerencial masculino ou feminino, mas sim a serem aceitas por colegas do sexo masculino, supervisores e subordinados (Eagly; Carli, 2007).

Portanto, a busca por tarefas difíceis revela uma dupla dimensão do fenômeno do teto de vidro: de um lado, a força e a determinação das mulheres em romper barreiras históricas; de outro, a persistência de estruturas institucionais que exigem delas um desempenho superior apenas para alcançar a igualdade de oportunidades. A verdadeira superação do teto de vidro, assim, não depende apenas do esforço individual, mas de transformações organizacionais e culturais que reconheçam e valorizem a liderança feminina em sua pluralidade(Galsanjigmed; Sekiguchi,2023).

Essa busca por tarefas difíceis pode ser interpretada tanto como um mecanismo de resistência quanto como um reflexo das desigualdades institucionais: enquanto os homens frequentemente recebem oportunidades desafiadoras como parte natural de seu desenvolvimento profissional, as mulheres precisam conquistá-las e demonstrar desempenho excepcional para obter reconhecimento (Taparia;Lenka,2025). Essa dinâmica gera uma sobrecarga de trabalho e pressão emocional, pois o erro tende a ser mais penalizado em trajetórias femininas, reforçando a necessidade de excelência constante (COSTA; SARDENBERG, 2018)

3.7 Metodologia

O contexto no qual foi aplicada a pesquisa de campo ocorreram em duas Instituições de Ensino Superior (IES) do Município de Nova Iguaçu – RJ, uma pública e outra privada. A Instituição de Ensino Superior pública foi inaugurada em 22 de agosto de 2003; o campus Nova Iguaçu marcou o início da atuação da rede federal de educação tecnológica no município, de Nova Iguaçu localizado na Baixada Fluminense — território historicamente constituído como periferia metropolitana, caracterizado por alta densidade populacional e pela concentração proporcional do maior número de pessoas em condições de pobreza no Estado do Rio de Janeiro. A pesquisa também foi aplicada em uma IES privada no município de

Nova Iguaçu. A IES privada na qual o estudo foi realizado pertence a um grupo de empresas fundado em 1970, no bairro do Rio Comprido, na Zona Central do Rio de Janeiro, inicialmente como uma faculdade de Direito, e que atualmente integra um grupo de universidades, possuindo 39 campi distribuídos por todo o estado do Rio de Janeiro. Nesta pesquisa, compreendem-se os cargos de alta gestão administrativa como aqueles ocupados pelas funções de direção e coordenação que integram a administração superior das IES.

Neste estudo optou-se por utilizar a abordagem qualitativa, por meio da realização de entrevista semiestruturada. Godoi e Balsini (2006) argumentam que a pesquisa qualitativa não busca regularidades, mas sim compreende o que levou os agentes a agir como agiram. A entrevista semiestruturada teve como objetivo investigar as estratégias utilizadas por estas mulheres que alcançaram os cargos de alta gestão.

O roteiro foi elaborado com base em estudos prévios. O registro das entrevistas foi realizado por meio de gravação direta e transcrições, elaboradas no Microsoft Word nos meses de abril e maio de 2025. Além disso, foram feitas anotações ao longo das entrevistas. Quanto à entrevista semiestruturada, Godoi (2006, p. 134) destaca que esse tipo de coleta de dados "tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse."

A análise dos dados

Este tipo de análise busca entender a mensagem e o que pode estar implícito (BARDIN, 1977). Neste tipo de análise, "o pesquisador examina a frequência com que palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto" (HAIR ET AL, 2005, p. 154).

As categorias de análise foram estabelecidas de acordo com os objetivos da pesquisa e a respectiva literatura. Foram analisadas quatro estratégias utilizadas pelas líderes.

A primeira estratégia é referente a trabalhar mais do que os seus pares (trabalhando mais horas por dia: começando o dia mais cedo que o horário normal de trabalho ou ficando no trabalho até mais tarde; estando sempre tele conectada).

A segunda estratégia foi em relação a se adaptar a uma cultura e a um ambiente predominantemente masculino, tendo que lidar com o fenômeno do modelo de gestão masculina, incorporando estilos e características masculinas e também tentar encontrar uma maneira apropriada para não prejudicar os seus pares masculinos e sem tê-los tornado

desconfortáveis.

A terceira estratégia diz respeito a buscar por tarefas difíceis, projetos importantes que contribuíram para a progressão na carreira.

E a quarta e última estratégia estudada foi referente à importância de um mentor para a carreira.

3.8 Resultados e discussão

A análise dos relatos das participantes evidencia que as mulheres que ocupam cargos de liderança em instituições de ensino superior e em outros contextos organizacionais enfrentam, de forma recorrente, barreiras associadas ao fenômeno do teto de vidro. Diante dessas limitações estruturais e simbólicas, emergem diferentes estratégias de enfrentamento voltadas à conquista de legitimidade, reconhecimento e ascensão profissional. Entre elas, destacam-se a busca por tarefas difíceis, o exceder das expectativas de desempenho e a adoção de estratégias coletivas e individuais para quebrar o teto de vidro.

As participantes demonstram que a busca por tarefas de maior complexidade e responsabilidade surge como uma forma de provar competência em ambientes marcados por estereótipos de gênero. Essa estratégia é utilizada como um instrumento de afirmação profissional, diante de contextos em que as oportunidades de visibilidade e reconhecimento são frequentemente direcionadas a homens. Conforme Ragins et al. (1998), as mulheres em altos cargos não são pressionadas apenas a desenvolver um estilo gerencial, mas sobretudo a serem aceitas por colegas do sexo masculino, o que as leva a se engajarem em tarefas desafiadoras para demonstrar mérito. No entanto, esse processo também revela a assimetria de oportunidades: enquanto os homens são naturalmente designados a projetos estratégicos, as mulheres precisam reivindicar e comprovar sua capacidade para ocupar esses espaços (EAGLY; CARLI, 2007).

Outro padrão observado é a necessidade de exceder as expectativas de desempenho para conquistar credibilidade e reconhecimento. Essa exigência constante reflete uma cultura institucional que subestima o potencial das mulheres e exige delas um esforço desproporcional para alcançar os mesmos resultados valorizados em homens (MORRISON; WHITE; VAN VELSOR, 1987). As entrevistadas relatam sentir a obrigação de apresentar desempenho excepcional e de manter níveis elevados de produtividade acadêmica e

administrativa. Essa sobrecarga, embora contribua para o desenvolvimento de habilidades de liderança e resiliência, também provoca desgaste emocional e acentua as desigualdades de gênero (COSTA; SARDENBERG, 2018).

A superação do teto de vidro envolve tanto estratégias individuais quanto ações coletivas e institucionais. Em nível individual, as mulheres relatam investir em qualificação continuada, ampliação de redes de colaboração e visibilidade científica, bem como o fortalecimento da autoconfiança e da assertividade (EAGLY; CARLI, 2007). Em nível coletivo, observa-se a criação de redes de apoio e mentoria feminina, grupos de pesquisa sobre gênero e políticas institucionais voltadas à equidade, que funcionam como espaços de resistência e transformação (COSTA; SARDENBERG, 2018; OLIVEIRA; SILVA, 2021).

Os resultados indicam, portanto, que o rompimento do teto de vidro não se dá apenas pelo mérito individual, mas pela transformação estrutural das organizações e pela consolidação de uma cultura de valorização da diversidade. A luta das mulheres por reconhecimento e espaço de liderança desafia o modelo tradicional de gestão baseado em hierarquias masculinas e propõe novas formas de poder baseadas na cooperação, inclusão e equidade.

4. ESTUDO DE CASO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE NOVA IGUAÇU.

RESUMO

Este estudo investiga o impacto do teto de vidro na progressão de carreira das mulheres através de uma análise qualitativa. Utilizando uma pesquisa com questionário, foram coletados dados de 08 profissionais em diversos setores de duas Instituições de Ensino Superior de Nova Iguaçu - RJ para examinar a relação entre fatores como barreiras percebidas, acesso a oportunidades de liderança e diferenças salariais entre gêneros. Os resultados indicam a presença contínua de barreiras invisíveis que afetam a ascensão profissional das mulheres, apesar dos avanços em igualdade de gênero.

4.1 Introdução

O conceito de "teto de vidro" refere-se às barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançar cargos de liderança e altos níveis de responsabilidade, mesmo possuindo qualificações e experiência adequadas (Eagly e Carli,2007). Nas últimas décadas,

especialmente após a promulgação da Constituição Federal de 1988, o avanço das mulheres em prol da igualdade de gênero tem sido evidente no Brasil. Através de diversos movimentos sociais e políticos, as mulheres têm conquistado marcos significativos em diferentes esferas, incluindo as sociais, profissionais, culturais e políticas, tradicionalmente dominadas por homens.

No mercado de trabalho, tanto no setor público quanto no privado, a presença de mulheres em cargos de liderança é menor do que a de homens. No entanto, há diferenças entre os dois setores em relação ao acesso das mulheres a vagas de liderança. No setor público, o acesso das mulheres ao trabalho na administração pública representa um desafio significativo. Embora as mulheres sejam a maioria dos funcionários nas três esferas do serviço público civil (Lopez; Guedes, 2020), a distribuição de homens e mulheres em áreas mais valorizadas ainda é desigual. As mulheres tendem a estar concentradas em ocupações tradicionalmente femininas e menos remuneradas, como professoras, enfermeiras, assistentes e secretárias. Isso evidencia como o setor público também reflete a divisão de gênero no trabalho, que é mais visível no setor privado (Sousa et al,2021).

A condução de pesquisas em organizações públicas e privadas é fundamental, considerando suas distinções. Enquanto a entrada em organizações públicas ocorre por concursos públicos, no setor privado é por processos seletivos. Investigar como esses métodos de contratação afetam a trajetória profissional de homens e mulheres é essencial. Os desafios enfrentados pelas mulheres na busca por cargos de liderança em ambos os setores devem ser analisados para promover a igualdade de oportunidades. No setor público, os concursos minimizam disparidades de gênero, mas desafios como o "Teto de Vidro" persistem (Puppin, 1995; Marry, 2008). Mas ainda assim a liderança feminina em cargos de liderança é um desafio tanto no âmbito público tanto privado.

A pesquisa concentra-se na análise do fenômeno do "teto de vidro" em duas instituições de ensino em Nova Iguaçu: na IES pública e em uma universidade privada local. O estudo visa examinar os desafios enfrentados pelas mulheres ao buscarem posições de liderança bem como na gestão do campus. A pergunta central é: *Na sua opinião acredita que há barreiras invisíveis que limitam sua ascensão a cargos mais elevados na universidade onde trabalha?*

A pesquisa busca aprofundar a compreensão dos desafios específicos que as mulheres

enfrentam em busca de liderança nas esferas pública e privada da educação em Nova Iguaçu. Ao analisar os contextos da universidade pública e da universidade privada, o presente estudo busca identificar quais são os desafios em relaçãoa questão de gênero e diversidade nas posições de liderança quando mulheres lideram e quais os desafios para essas pessoas para alcançar cargos de liderança. Embora os concursos públicos possam reduzir disparidades de gênero no setor público, a presença feminina em cargos de liderança continua sendo desafiadora em ambos os setores. A pesquisa em estudos como Puppin (1995) e Marry (2008) para embasar a compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres em sua ascensão a cargos de liderança, tanto no setor público quanto no privado.

4.2 Referencial teórico

Ao analisar o teto de vidro, percebe-se que são várias as condições que levam a sua existência, incluindo-se a falta de acesso à informação, uma vez que o acesso à informação ajuda no combate à discriminação de gênero (PAES, 2016). O resultado do não acesso à informação produz decisões mal alicerçadas e desempenhos desastrosos. Quanto à formação e aos níveis educacionais, sabe-se não se tratar mais como uma das fragilidades no que tange à capacidade de assumir e desempenhar o trabalho, uma vez que as mulheres se tornaram maioria nas universidades. Números confirmados entre aqueles que se graduam. Sabe-se que a cultura machista ainda é encontrada dentro das empresas, sendo uma barreira já conhecida e parte da agenda de enfrentamento das mulheres trabalhadoras, representado pelo fato de não acessarem as redes de relações informais dos homens no trabalho (AKPINAR-SPOSITO, 2013, p.494).

A participação da mulher em atividades produtivas no Brasil ocorre de longa data. Desde o século XIX as mulheres, principalmente aquelas oriundas das camadas populares, já exerciam atividades produtivas, sendo a maioria oriundas de área rural característica e trabalhavam em suas próprias casas atuando em um modelo de produção familiar. Apesar de sua inegável importância no processo produtivo, as mulheres eram reconhecidas apenas como as responsáveis pela manutenção do equilíbrio doméstico familiar (WEINSTEIN, 1995; CAPPELLIN, 2006; SOIHET, 2006; POSSAS, 2007). A partir da década de 1970 a participação feminina no mercado de trabalho abrange diferentes camadas sociais, parte fruto das conquistas políticas dos movimentos feministas na luta pelos direitos da mulher e sua autonomia na esfera pública, contribuindo significativamente para mudanças de

comportamentos e valores sociais e auxiliando na construção de uma nova representação da mulher trabalhadora.

A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro ganhou maior relevância a partir da década de 1990, com crescimento expressivo entre 1993 e 2005, período em que o número de mulheres no mercado formal passou de 28 para 41,7 milhões (Bruschini, 2007). Apesar desse avanço, a cultura machista ainda persiste nas empresas, configurando barreiras como o acesso restrito às redes informais de relacionamento masculinas (Akpinar-Sposito, 2013). Estudos também identificam o teto de vidro associado à mobilidade geográfica, uma dificuldade acentuada quando as mulheres possuem cônjuge, o que limita deslocamentos em função de viagens de trabalho (Carvalho Neto; Tanure; Andrade, 2010; Betiol; Tonelli, 1991). Como destacam Betiol e Tonelli (1991), "[...] a mulher, habitualmente, não desloca o marido e os filhos em função da demanda da empresa". Assim, a estrutura familiar constitui um fator que restringe a mobilidade profissional feminina nos espaços corporativos.

É unânime e inquestionável a importância que a liderança e o líder têm dentro das organizações, principalmente em períodos de crise e instabilidade (WU et al., 2021). Para Eagly e Carli (2007), líder é uma pessoa que exerce autoridade sobre os outros. No mesmo sentido, Heilborn e Lacombe (2015) afirmam que a principal influência que o líder possui é o poder, e liderar é conduzir um grupo de pessoas influenciando comportamentos e ações para atingir metas de interesse comum.

Hoje em dia, apesar de os homens terem monopolizado a liderança, tal barreira se tornou mais penetrável, pois já é possível encontrar mulheres em cargos de altos níveis hierárquicos. Além disso, a metáfora do Teto de Vidro implica que mulheres e homens têm as mesmas oportunidades na carreira antes do teto da liderança ser alcançado, o que não acontece. A principal falha do Teto de Vidro é que não considera a complexidade dos desafios que as mulheres enfrentam em suas jornadas pela liderança. As mulheres não são desconsideradas somente ao chegar em um alto nível da carreira, mas sim preteridas em todo o caminho até chegar lá (EAGLY; CARLI, 2007).

Entretanto, a observância da igualdade de gênero significa a participação igualitária de homens e mulheres em todas as esferas da vida, proporcionalmente à sua participação na população local. Entretanto, não são raros os casos em que a proporção é violada e, em determinadas áreas, especialmente na administração de diferentes unidades e níveis, o sexo masculino predomina. Assim, equilíbrio de gênero significa "recursos humanos e participação

igualitária de mulheres e homens em todas as áreas de trabalho, projetos ou programas".

4.3 Metodologia

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa que é um tipo de pesquisa que permite a análise de casos. A pesquisa qualitativa é valorizada no estudo das relações sociais devido à multiplicidade das esferas da vida, permitindo a análise de casos em sua singularidade temporal e espacial, partindo das expressões e atividades de indivíduos em seus contextos(Gil,2021). Adotou também uma abordagem interpretativa que tem como objetivo uma melhor compreensão através da perspectiva de diversos atores, levando em consideração a experiencia subjetiva.

A opção pelo método qualitativo é justificada em função de uma realidade não quantificável, que abrange um universo variado de significados, atitudes, crenças e valores que exigem o aprofundamento no estudo das relações e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a variáveis quantitativas. Diante de tal perspectiva a pesquisa qualitativa é subjetiva ao objeto de estudo, visando descrever e decifrar os elementos de um complexo sistema de significados (Gil,2021).

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa foi escolhida devido à sua capacidade de explorar as complexidades do fenômeno em estudo, compreendendo as experiências e histórias de vida das entrevistadas(Minayo,2012).Tal método permite uma compreensão mais rica e completa dos resultados, o que é fundamental em estudos com populações pequenas e específicas, como é o caso deste estudo. Dessa forma, é possível evitar generalizações e dar voz às experiências individuais de forma tangível. Além disso, as entrevistadas possuem um profundo conhecimento do ambiente universitário, das dinâmicas institucionais e das políticas de promoção e ascensão na carreira acadêmica, o que pode enriquecer a compreensão do funcionamento do "teto de vidro" nesse contexto.

A análise dos dados coletados neste estudo foi realizada por meio de análise do conteúdo, como meio de compreender a mensagem e o que pode estar implícito (Bardin, 2016). O presente estudo é uma pesquisa descritiva, pois descreve o fenômeno investigado, permitindo conhecer os problemas vivenciados. De acordo com Gil (2021) a pesquisa descritiva é fundamental para o entendimento dos fenômenos sociais.

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pelo recorte na Baixada Fluminense, o estudo concentrou-se na análise do fenômeno do "teto de vidro" em duas instituições de ensino em Nova Iguaçu: na universiade pública e em uma universidade privada local. Foram

realizadas entrevistas com um total de 5 mulheres na universidade privada e 3 na IES pública, totalizando 8 entrevistadas.

A escolha das respondentes foi baseada em critérios de experiência e conhecimento do ambiente acadêmico, considerando que as entrevistadas possuem um profundo entendimento das dinâmicas institucionais e das políticas de promoção e ascensão na carreira acadêmica.

As entrevistas foram conduzidas de forma semi estruturada, permitindo a exploração de temas relevantes de forma flexível, de acordo com as respostas e opiniões das respondentes. As questões abordaram os desafios enfrentados pelas mulheres ao buscarem cargos de liderança, suas percepções sobre o "teto de vidro" nas instituições de ensino e suas sugestões para promover a igualdade de gênero e diversidade nos cargos de liderança.

4.4 Perfil dos entrevistados

No sentido de preservar o anonimato das entrevistadas, as suas falas estão assinaladas com a letra “R”, seguida pelo número que corresponde à ordem pela qual a entrevista foi realizada, de acordo com a Figura abaixo:

Entrevista	Idade	Estado civil	Nível Académico	Ocupação Profissão	Universidade	Nível Salarial em reais
R1	47	casada	Mestrado	Coordenadora	Pública	Acima de 5 salários minimos
R2	56	casada	Pós graduação	Bibliotecária	Pública	Acima de 5 salários minimos
R3	49	solteira	Doutorado	Diretora do Campus	Pública	Acima de 5 salários minimos
R4	54	casada	Pós graduação	Coordenadora NPJ	Privada	04 salários minimos
R5	34	casada	Pós graduação	Coordenadora Gastronomia	Privada	03 salários minimos
R6	34		Pós graduação	Administrativo	Privada	03 salários minimos

		Divorciada				
R7	34	Divorciada	Pós graduação	Coord. Adm e logistica	Privada	05 salários minimos
R8	34	Divorciada	Pós graduação	Coord. Adm	Privada	Acima de 05 salários minimos

Figura 1. Pefil dos Entrevistados

Nas pesquisas qualitativas o objetivo não é a generalização dos resultados e sim o enfoque a partir da percepção que leva em consideração a experiência vivida (Gil,2021 p.62). Nesse tipo de pesquisa, o objetivo não é a generalizar os resultados, mas sim o aprofundamento, a abrangência e a diversidade no processo de compreensão, sejam de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação (Minayo, 2007). Nesse sentido, a seleção dos respondentes foi feita a partir da estratégia “bola-de-neve" que é baseada em cadeias de referências, no qual um sujeito inicialmente identificado indica outros que possuem características de interesse para a pesquisa (Bogdan & Biklen, 1994).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas que é uma abordagem que permite acessar de forma aprofundada as experiências e pontos de vista dos entrevistados (Minayo,2012). O roteiro da entrevista, em sua primeira parte, abordou informações dos respondentes. A segunda parte consistiu em dez perguntas abertas relacionadas aos objetivos do estudo. As entrevistas tiveram duração média de 20 a 30 minutos e foram conduzidas, presencialmente. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento das entrevistadas, foi aplicado o termo livre esclarecido a todas as entrevistadas. As oito entrevistas realizadas, foram presenciais em Nova Iguaçu, nas respectivas universidades no ano de 2025.

Resultados e discussões

Segundo dados da PNAD Contínua (IBGE, 2022), a desigualdade de gênero ainda é marcante no cenário brasileiro, evidenciando que as mulheres, mesmo com níveis educacionais mais elevados, continuam sub-representadas em posições de liderança. Esses dados corroboram os achados deste estudo, indicando que as barreiras do teto de vidro permanecem estruturais e exigem estratégias de enfrentamento mais amplas e efetivas.

Esta seção apresenta as barreiras que as mulheres enfrentaram em cargos de liderança nas instituições pesquisadas e perceberam ao longo de suas carreiras sobre as limitações que enfrentaram e enfrentam em posições como líderes, expressando suas próprias experiências.

Quando foram perguntadas sobre as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão feminina em cargos de liderança, as respondentes dizem que o teto de vidro é algo real e que limita o acesso das mulheres ao mercado de trabalho e a posições em cargos de liderança devido em especial às diferenças de gênero. Suas percepções refletem, por exemplo, as questões apresentadas por Eagly e Carli (2007), que destacam que a equidade de gênero é fundamental para promover mudanças no ambiente e na cultura organizacional. Como ressaltado por uma das entrevistadas: *"Eu acredito que sim, que a sobrecarga de tarefa da mulher, a mulher que é dona de casa, a mulher que é mãe, (0:09) a mulher que ainda é profissional também, que trabalha, (0:13) que isso de alguma forma pode dificultar, sim, a ascensão. (0:20) Mas hoje, no IES pública, eu não vejo isso, mas eu já vi. (0:25) Já vi muitas vezes." (R_1).*

Eagly e Carli (2007) apontam que as mulheres conseguiram transpor o Teto de Vidro, ou seja, avançaram no mercado de trabalho e alcançaram posições de liderança nas empresas. Todavia, não significa que tiveram a mesma oportunidade ou competiram com o mesmo nível de obstáculos que os homens para alcançar cargos mais elevados ou até mesmo para se manter na carreira, tal preceito é evidenciado pela opinião da Respondente 1 *“ R3:sim, eu acredito que nós, mulheres, enfrentamos desafios adicionais que (0:10) homens não enfrentam. Somos questionadas se conseguiremos dar conta, porque nós somos mulheres, (0:19) muitas são mães, e aí tem as suas atribuições como mãe, como dona de casa, coisa que os homens (0:27) não têm. Então, passamos por isso, sim, infelizmente.E eu acredito que isso seja (0:40) pelo fato de padrões de comportamento e expectativa, digamos assim, que são socialmente construídas (0:52) ao longo do tempo, e aí você quebrar essas barreiras é muito difícil.*”

Eagly e Carli (2007) sugerem que as mulheres enfrentam um "labirinto" em vez de "teto de vidro" o que sugere que os obstáculos a cargos de liderança não estão apenas no topo, mas espalhados durante toda a carreira profissional. Isso inclui também dificuldades a redes de influência, a constante necessidade de provar competência e duplas jornadas de trabalho, equilibrando carreira e responsabilidades familiares, tal preceito é evidente na percepção da respondente 3.

"..R3:Sim. As mulheres sempre precisam provar que são competentes e capazes de tomar decisões importantes porque o ambiente de trabalho é, muitas vezes, liderado por homens. Ademais a misoginia é um fator que também se apresenta no contexto profissional. Para além de aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, a jornada diária da mulher difere da do homem. Obrigações domésticas e a maternidade são exemplos de fatores que podem desafiar a prática profissional desse público..."

Eagly e Carli (2007) sugerem que as mulheres enfrentam um "labirinto" em vez de "teto de vidro" o que sugere que os obstáculos a cargos de liderança não estão apenas no topo, mas espalhados durante toda a carreira profissional. Isso inclui também dificuldades a redes de influência, a constante necessidade de provar competência e duplas jornadas de trabalho, equilibrando carreira e responsabilidades familiares, tal preceito é evidente na percepção da respondente R_3.

As mulheres vêm gradativamente conquistando acesso a cargos hierarquicamente mais elevados, mas o teto de vidro ainda tem limitado as mulheres a assumirem posições de maior relevância nas decisões corporativas. O crescimento profissional geralmente levam as pessoas a subirem na hierarquia e um tempo considerável dentro de uma empresa levam as mulheres a terem acesso a cargos de tomada de decisão (O'Neil et al., 2008).

As relações causais desse fenômeno ainda não foram saturadas pela literatura. O teto de vidro demonstra uma desigualdade entre homens e mulheres na medida que elas ascendem nas carreiras profissionais. O "teto de vidro" refere-se ao fato de que uma pessoa qualificada que deseja avançar na hierarquia de sua organização é impedida de chegar a um nível superior devido à discriminação. Assim, o teto de vidro refere-se à discriminação vertical que ocorre com mais frequência contra as mulheres nas organizações (Bendl e Schmidt, 2010). As mulheres ainda são relegadas a segundo plano no que tange processos de gestão e tomada de decisão em todos os setores.

Esse fenômeno define um limite invisível na carreira, impedindo as mulheres de ascender profissionalmente, o diferencial de rendimentos, entre homens e mulheres, afazeres domésticos e ocupações que podem ser úteis para compreender melhor a existência desse fenômeno no Brasil.

Existem barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam em suas carreiras profissionais, pois a mulher ao entrar no mercado de trabalho deseja ocupar cargos mais elevados nas organizações e acabam tendo embates relacionados ao machismo e a estrutura histórica na qual a mulher ainda é vista como gestora do lar e auxiliadora do marido e dos filhos.

As mulheres passam a atuar no mercado de trabalho mas tem sua presença afastada nos postos de alto escalão, mesmo tendo qualificação e sendo assegurado no texto constitucional a igualdade de gênero em todos os âmbitos existem diversos meios que a literatura apresenta para a ascensão das mulheres para o desenvolvimento tais como: promoção interna, promoção externa, aumentos salariais, empreendedorismo, permanência na mesma empresa, no mesmo cargo.

Ainda persiste a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, afrontando direitos humanos e fundamentais, e perpetuando o teto de vidro, por ausência de medidas públicas de promoção de igualdade de gênero que propiciem as mesmas oportunidades entre homens e mulheres. Os homens recebem salários maiores que as mulheres, mesmo que exerçam a mesma função. É mais difícil para as mulheres alcançar posição hierárquica elevada por causa do “teto de vidro”. O combate à discriminação de gênero - propiciado pela evolução da legislação trabalhista e por políticas públicas - é essencial para valorizar a força de trabalho feminina, mas não é capaz de eliminar as diferenças em termos de ascensão na carreira e de remuneração entre homens e mulheres, mesmo em empresas líderes de mercado.

As iniciativas de promoção da equidade de gênero no mundo corporativo, contempladas em programas de responsabilidade social empresarial, produzem avanços lentos e requerem uma mudança da cultura organizacional. Sabe-se que a cultura machista ainda é encontrada dentro das empresas, sendo uma barreira já conhecida e parte da agenda de enfrentamento das mulheres trabalhadoras, representado pelo fato de não acessarem as redes de relações informais dos homens no trabalho (AKPINAR- SPOSITO, 2013).

A análise também mostra que a estrutura normativa que trata da igualdade de gênero ao longo dos anos, ela foi desenvolvida em várias resoluções, esclarecimentos, planos estratégicos e como parte dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, bem como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Embora tenha havido um progresso significativo

no fortalecimento do papel das mulheres (estratégia de todo o sistema, mais transparência, pontos focais de gênero, recomendações para a realização da estratégia), o progresso em alguns campos ainda é bastante lento. O empoderamento das mulheres está relacionado, em grande parte, ao equilíbrio entre os gêneros, e as cotas para a participação das mulheres nas empresas em todos os níveis. A igualdade de gênero, empoderamento da mulher e equilíbrio de gênero são fatores que auxiliam a mulher a superar as barreiras invisíveis machistas que as mulheres enfrentam para alcançar os altos escalões. Ainda assim, de acordo com Relatório Mundial sobre a Desigualdade de Gênero 2021 (WEF 2021), serão necessários mais de 135 anos para se chegar na paridade de gênero, considerando os setores da economia, política, saúde e educação, evidenciando que levará mais tempo do que foi pontuado no ano de 2020, isso devido a ocorrência do aumento das disparidades de gênero, bem como a estabilização nos desempenhos que ocorreram nos últimos anos.

4.3 Caracterização das entrevistadas

Este estudo qualitativo demonstra a continuidade do teto de vidro e seu impacto significativo nas carreiras das mulheres. As diferenças salariais e a desigualdade no acesso a oportunidades de liderança destacam a necessidade de intervenções para promover igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Recomenda-se a implementação de políticas que visem a equidade salarial, o aumento da transparência nas oportunidades de promoção e o apoio a programas de desenvolvimento de liderança para mulheres.

..1. Na sua opinião acredita que há barreiras invisíveis que limitam sua ascensão a cargos mais elevados na universidade onde trabalha?
2. Qual a sua opinião sobre as oportunidades de promoção para mulheres onde trabalha são limitadas devido a fatores que não estão claramente visíveis?
3. Percebe que as mulheres enfrentam desafios adicionais quando tentam avançar para cargos de alto nível em comparação aos homens? Qual sua opinião a respeito disso?
4. Na sua opinião o acesso a oportunidades de liderança é igualmente distribuído entre homens e mulheres na universidade onde trabalha?

5. Acredita que as mulheres são frequentemente excluídas de projetos de alto perfil que são críticos para a promoção de cargos mais elevados?

6. Existe diferença significativa entre os salários de homens e mulheres em cargos semelhantes na universidade onde trabalha?

7. A política salarial da universidade onde trabalha promove a igualdade de remuneração entre homens e mulheres? Qual sua opinião sobre isso?

8. Na sua opinião existe discriminação de gênero no ambiente de trabalho que afeta as oportunidades de avanço profissional?

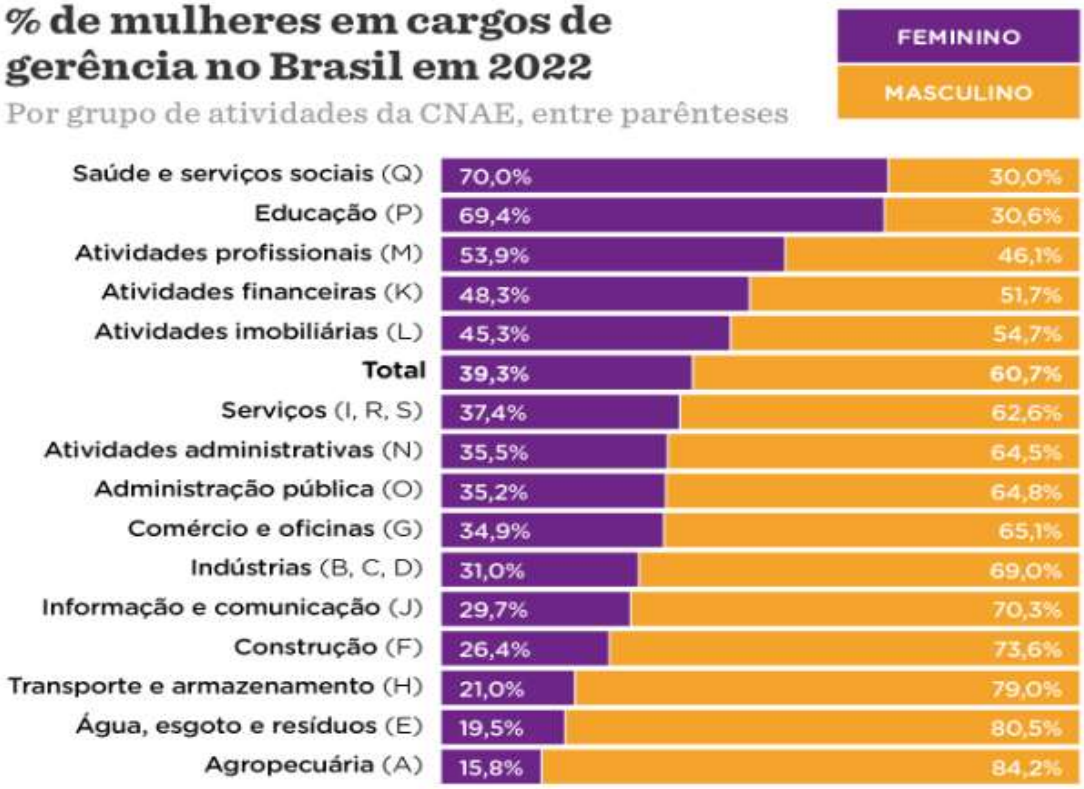
9. Sobre promoções e salários na universidade onde trabalha são influenciadas por preconceitos de gênero?

10. A cultura da organização favorece implicitamente os homens em detrimento das mulheres quando se trata de avaliações de desempenho e promoções?

Participação das mulheres em cargos de gerência (2022)

As mulheres predominam em cargos de liderança nas áreas relacionadas ao cuidado, como saúde e educação. Por outro lado, as áreas com maior predominância masculina nos cargos de gestão são aquelas ligadas ao agronegócio (como agricultura, pecuária e produção florestal) e à gestão de água, esgoto e resíduos, com 84,2% e 80,5% de participaçã o masculina, respectivamente

Figura 1- Mulheres em cargos de liderança no Brasil



Fonte: https://www.nexojornal.com.br/grafico/2024/03/08/mulher-e-trabalho-no-brasil-cargo-de-gerente

Conclusão

A presente dissertação buscou compreender de maneira ampla e integrada o fenômeno do teto de vidro nas Instituições de Ensino Superior analisadas, articulando diferentes abordagens metodológicas distribuídas em três artigos complementares. O primeiro artigo permitiu mapear o estado da arte sobre a temática, evidenciando a relevância crescente das discussões sobre desigualdade de gênero e liderança acadêmica, bem como apontando lacunas importantes que exigem aprofundamento teórico. O segundo artigo consolidou essa base ao realizar uma revisão sistemática que reuniu os principais conceitos, fatores estruturais e aspectos socioculturais que influenciam a trajetória profissional das mulheres no ensino superior, oferecendo um panorama abrangente das explicações disponíveis na literatura. Por fim, o terceiro artigo aplicou esse referencial às instituições investigadas, revelando, por meio de análises qualitativas e quantitativas, como as barreiras identificadas pela teoria se materializam no cotidiano organizacional, tanto em práticas formais quanto em dinâmicas

simbólicas que afetam a ascensão feminina a cargos de liderança.

Os resultados obtidos demonstram que o teto de vidro no ambiente acadêmico não é fruto de um único fator, mas da interação complexa entre dimensões institucionais, culturais e subjetivas. Eles também reforçam que, embora avanços tenham sido observados, persistem desafios estruturais que limitam a representatividade feminina nos níveis hierárquicos superiores. Assim, esta dissertação contribui ao oferecer uma perspectiva integrada que articula teoria, revisão sistemática e evidências empíricas, ampliando a compreensão sobre os mecanismos que sustentam as desigualdades de gênero nas Instituições de Ensino Superior e fornecendo subsídios para ações institucionais mais efetivas.

Sugestões para Pesquisas Futuras

Considerando as limitações inerentes a este estudo e as oportunidades identificadas ao longo da investigação, algumas direções se mostram promissoras para trabalhos futuros:

* Ampliar o número de instituições analisadas, incluindo contextos regionais distintos ou instituições privadas, a fim de verificar se as dinâmicas observadas se reproduzem ou se assumem características particulares em outros ambientes acadêmicos;
* Realizar estudos longitudinais que permitam observar mudanças ao longo do tempo, especialmente em função de políticas institucionais recentes voltadas à equidade de gênero. Investigar percepções masculinas sobre liderança feminina e teto de vidro, contribuindo para uma compreensão mais completa das relações de poder e cultura organizacional;
* Explorar interseccionalidades, como raça, classe social e maternidade, examinando como essas dimensões se combinam para produzir barreiras diferenciadas na trajetória profissional das mulheres;
* Desenvolver análises focadas nos efeitos de políticas públicas e programas institucionais destinados a promover a igualdade de gênero, avaliando sua efetividade e possíveis limitações;
* Aprofundar o uso de métodos mistos, incorporando abordagens etnográficas, análise de redes ou técnicas avançadas de modelagem estatística, para captar nuances das relações de poder e dos processos de tomada de decisão. Essas sugestões visam estimular investigações que complementem e aprofundem os achados desta dissertação, contribuindo para o avanço do debate sobre equidade de gênero e para a formulação de estratégias mais eficazes de enfrentamento ao teto de vidro no ensino superior.

3.9 Referências

ALVES, José Eustáquio Diniz; CORRÊA, Sonoe Sugahara. Mulheres e Poder: Avanços e Desafios na Representação Feminina. Revista Estudos Feministas, v. 28, n. 2, p. 1–15, 2020.

ANDRADE, S.R.D. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: Encontro Nacional de História Oral, 10., 2010, Pernambuco. Anais [...] Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

COSTA, Ana Alice Alcântara; SARDENBERG, Cecília M. B. *Gênero, Poder e Transformação Social: Estratégias Feministas no Mercado de Trabalho.***Cadernos Pagu**, n. 53, p. 1–24, 2018.

CRENSHAW, Kimberlé. *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color.***Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241–1299, 1991.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). "Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders." Harvard Business Review Press.

GALSANJIGMED, Enkhzul; SEKIGUCHI, Tomoki. Challenges women experience in leadership careers: An integrative review. **Merits**, v. 3, n. 2, p. 366-389, 2023.

Gardiner, A., Chur-Hansen, A., Turnbull, D., & Semmler, C. (2023). Qualitative evaluations of women’s leadership programs: a global, multi-sector systematic review. *Australian Journal of Psychology*, *75*(1), 2213781.

GODOI, A. S.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organiacionias brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 89-107, 2006.

GODOI, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-179, 2006.

HAIR JR, J. F. et aI. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre:

Bookman, 2005.

MORRISON, Ann M.; WHITE, Randall P.; VAN VELSOR, Ellen. Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations? Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

OLIVEIRA, Camila; SILVA, Maria do Socorro. *Mulheres na Academia: Desafios e Estratégias de Superação das Desigualdades de Gênero no Ensino Superior.***Revista Gênero e Interdisciplinaridade**, v. 7, n. 1, p. 55–72, 2021.

RAGINS, B. R., TOWNSEND, B.; MATTIS, M. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. The Academy of Management Executive, v. 12, n. 1, p. 28-42, 1998.

SARDENBERG, Cecília M. B. *Falando de Gênero e Feminismos: Reflexões sobre o Lugar das Mulheres na Ciência.***Cadernos Pagu**, n. 52, p. 1–27, 2018.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 2016.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo.* São Paulo: Edições 70, 2016. (obra original 1977)

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação.* Porto Codex, Portugal: Porto Editora, 1994. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 27 jan. 2025.

CLANCY, L.; AUSTIN, S. Fewer than a third of UN member states have ever had a woman leader. Pew Research Center, 28 mar. 2023. Disponível em: https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/03/28/women-leaders-around-the-world/. Acesso em: 3 nov. 2025.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. *Através do labirinto: a verdade sobre como as mulheres se tornam líderes.* Harvard Business Press, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. p. 62-63.

MINAYO, M. C. D. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, p. 621-626, 2012.

SOUSA, R. R. D.; OLIVEIRA, B. C. D.; SARAIVA, Á. D. L.; COSTA, B. L. D. *A igualdade terá o rosto da mulher.* 2021. p. 140-141.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil.* 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html. Acesso em: 7 jan. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: 2022: características gerais dos domicílios e dos moradores: resultados.* Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 30 out. 2025.

LOPEZ, F.; GUEDES, E. *Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986-2017): Atlas do Estado Brasileiro.* Brasília: Ipea, 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/atlasestado/download/154/tres-decadas-de-funcionalismo-brasileiro-1986-2017. Acesso em: 30 jan. 2025.

PAES, L. M. M. O teto de vidro e o acesso à informação: desafios para a igualdade de gênero nas organizações. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 8, n. 3, p. 203-215, 2016.

ROBINSON, L.; JAMES, N. Women's power index. Council on Foreign Relations, 14 mar. 2024. Disponível em: https://www.cfr.org/article/womens-power-index. Acesso em: 3 nov. 2025.

TYNER, K. The succession effect: change over time in women's political leadership styles in New Zealand. *ComparativePoliticalStudies*, 2024. DOI: 10.1177/00104140241290207.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA REFERENTE AO ARTIGO DISPONIBILIZADO NO CAPÍTULO 4.

..1. Na sua opinião acredita que há barreiras invisíveis que limitam sua ascensão a cargos mais elevados na universidade onde trabalha?
2. Qual a sua opinião sobre as oportunidades de promoção para mulheres onde trabalha são limitadas devido a fatores que não estão claramente visíveis?

3. Percebe que as mulheres enfrentam desafios adicionais quando tentam avançar para cargos de alto nível em comparação aos homens? Qual sua opinião a respeito disso?

4. Na sua opinião o acesso a oportunidades de liderança é igualmente distribuído entre homens e mulheres na universidade onde trabalha?

5. Acredita que as mulheres são frequentemente excluídas de projetos de alto perfil que são críticos para a promoção de cargos mais elevados?

6. Existe diferença significativa entre os salários de homens e mulheres em cargos semelhantes na universidade onde trabalha?

7. A política salarial da universidade onde trabalha promove a igualdade de remuneração entre homens e mulheres? Qual sua opinião sobre isso?

8. Na sua opinião existe discriminação de gênero no ambiente de trabalho que afeta as oportunidades de avanço profissional?

9. Sobre promoções e salários na universidade onde trabalha são influenciadas por preconceitos de gênero?

10. A cultura da organização favorece implicitamente os homens em detrimento das mulheres quando se trata de avaliações de desempenho e promoções?

APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS NAS ENTREVISTAS, REFERENTE AO ARTIGO DISPONIBILIZADO NO CAPÍTULO 4.

ENTREVISTADO 1

R1: Eu acredito que sim, que a sobrecarga de tarefa da mulher, a mulher que é dona de casa, a mulher que é mãe, (0:09) a mulher que ainda é profissional também, que trabalha, (0:13) que isso de alguma forma pode dificultar, sim, a ascensão. (0:20) Mas hoje, na IES pública, eu não vejo isso, mas eu já vi. (0:25) Já vi muitas vezes.

R2:antigamente, como eu falei anteriormente, eu entrei na IES pública em 2009, (0:10) eu acredito que sim, que por mais que as oportunidades de promoção, elas eram acessíveis (0:19) a todos, mas existiam fatores invisíveis, como o preconceito de gênero, porque mulheres não assumiam (0:28) cargos de chefia. Eu entrei em 2009 e, na época, existiam somente dois setores chefiados por mulheres, (0:39) mas pouco tempo depois passou a ser somente um, e esse um só existiam mulheres no setor, então assim, (0:45) não tinha outra opção, né? E eu sempre desempenhei um bom trabalho, um trabalho de qualidade e não (0:56) era cogitada para cargos de chefia. Isso só aconteceu após a mudança da direção, quando a direção (1:03) passou a ser feminina, final de 2015, e aí

logo, início de 2016, eu fui convidada para chefiar um setor.(1:15) E atualmente, nós temos no campus Nova Iguaçu, onde eu trabalho, cinco setores chefiados por mulheres. (1:24) Eu estou na gerência administrativa e também substituo a direção do campus.

R3:sim, eu acredito que nós, mulheres, enfrentamos desafios adicionais que (0:10) homens não enfrentam. Somos questionadas se conseguiremos dar conta, porque nós somos mulheres, (0:19) muitas são mães, e aí tem as suas atribuições como mãe, como dona de casa, coisa que os homens (0:27) não têm. Então, passamos por isso, sim, infelizmente.E eu acredito que isso seja (0:40) pelo fato de padrões de comportamento e expectativa, digamos assim, que são socialmente construídas (0:52) ao longo do tempo, e aí você quebrar essas barreiras é muito difícil.

R4:atualmente sim, mas não era como eu mencionei na questão 2, né, (0:10) quando eu entrei no IES pública em 2009.

R5:sim, acredito até que de uma maneira sutil, muitas das vezes, sem a intenção explícita, (0:13) mas isso existe sim, infelizmente.

R6:nós somos um órgão público, então os servidores, eles entram no CFET através de concurso. (0:13) E concurso não tem vagas limitadas para homens ou vagas limitadas para mulheres, todos podem participar. (0:20) Então não há uma diferença salarial.(0:23) A diferença que existe é aquele servidor que ocupa um cargo de direção ou que recebe uma função gratificada.

R7: como falei na questão anterior, nós somos um órgão público, então não existe essa diferença nas remunerações. A diferença só se dá para aquele servidor, a servidora que recebe uma função gratificada ou uma CD, que a gente chama de cargo de direção, porque os salários são iguais para homem ou para mulheres, a mudança mesmo é nisso, ou obviamente em cargos, nós temos cargos de assistente administrativo, nós temos cargos de administrador, nós temos cargos de professor, então o salário altera, mas não por questões de gênero.

R8: Atualmente não, como eu mencionei, mas quando eu entrei no CFET, sim, existia,eu vivenciei isso, pois, como eu falei, apesar de sempre ter desempenhado um bom trabalho,o servidor público passa, periodicamente, por avaliações do seu trabalho, e semprefoi muito bem avaliada, mas eu não tinha oportunidade, eu não era coincidada paracargos de chefia. Isso só aconteceu a partir do momento em que houve mudança mesmo nadireção, quando a direção passou a ser feminina.

R9: Para a questão 9, de uma maneira geral, pensando em todos os campos do CFET, talvez sim, mas em relação às promoções. Agora a questão salarial não, porque não existe diferença de gênero, tudo é via concurso público mesmo, o valor está previsto lá no edital, enfim, é o mesmo para homem e para mulher. O que muda é só o cargo. O assistente administrativo vai ganhar x, o administrador ganha 2x, o professor ganha 3x, somente isso, não por questões de gênero mesmo.

R10: Sim, a cultura da organização ainda favorece os homens, mesmo que isso não seja dito abertamente. Nas avaliações de desempenho, percebo que comportamentos masculinos, como ser mais assertivo ou direto, são

interpretados como liderança e competência. Quando uma mulher age da mesma forma, muitas vezes é vista como autoritária ou difícil de lidar. Além disso, os homens costumam ter mais acesso informal aos gestores

ENTREVISTADO 2

R1: Penso que as barreiras são visíveis, como o regimento desatualizado que permite apenas aos docentes a ascensão aos cargos de direção, ignorando a formação, na maior parte das vezes igual, dos técnicos-administrativos.

R2:Não, penso que as oportunidades são iguais

R3: Sim. Penso que isso se deve ao machismo que não aceita que as mulheres são competentes e capazes de exercer altos cargos.

R4:Não sei responder...

R5: Sim, principalmente pela instituição ser voltada para cursos de tecnologia, que são entendidos como "cursos masculinos"

R6:Não, pois os valores são fixados pelo governo.

R7: Por ser uma instituição pública a política salarial é definida pelo cargo independente de quem o ocupe

R8: Sim, existe

R9: Embora a universidade tenha regras formais claras para promoções e salários, na prática percebo que o preconceito de gênero ainda influencia quem recebe oportunidades de destaque. Homens parecem ser lembrados primeiro para cargos de chefia, participação em comissões importantes e projetos estratégicos, enquanto mulheres, mesmo com qualificações e desempenho equivalentes, muitas vezes ficam em posições de menor visibilidade.

R10: Acredito que não

ENTREVISTADO 3

R1: Sim, mas por parte de alguns que eventualmente assumem cargos de liderança.

R2: Assumir um cargo de gestão na IES pública ocorre por dois caminhos: eleição ou indicação. Dependendo de quem esteja no cargo de liderança, esta pessoa pode preferir um homem a uma mulher nesses espaços. O mesmo ocorre com o processo de eleição, no qual os participantes escolhem em quem votar. Ter uma mulher ou homem nesses espaços vai depender das crenças daqueles que podem influenciar na ocupação de tais cargos.

R3: Sim. As mulheres sempre precisam provar que são competentes e capazes de tomar decisões importantes

porque o ambiente de trabalho é, muitas vezes, liderado por homens. Ademais a misoginia é um fator que também se apresenta no contexto profissional. Para além de aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, a jornada diária da mulher difere da do homem. Obrigações domésticas e a maternidade são exemplos de fatores que podem desafiar a prática profissional desse público.

R4:Não penso que tenha uma distribuição formal. No entanto, penso que, para cargos que podem ser assumidos por meio de eleição, as oportunidades são as mesmas.

R5: Geralmente os projetos do IES pública são elaborados por equipes, conselhos, coordenações, que integram a instituição. Embora o número de mulheres possa ser menor nesses espaços, não vejo a exclusão presente, pois, muitas vezes, há chamada à comunidade para participação.

R6:Não, porque a diferença salarial ocorre em virtude da qualificação da pessoa. Há um plano de carreira destinado a todos os servidores do âmbito federal que não considera o gênero como fator determinante.

R7: Acredito que sim a partir do momento que utiliza um plano de carreira único para todos os servidores baseado na sua qualificação.

R8: Sim, por parte de algumas pessoas. Há pessoas que preferem falar com um homem do que com uma mulher, mesmo que a mulher esteja em uma posição de liderança acima da do homem, por exemplo.

R9: Muitas vezes, homens recebem projetos estratégicos e cargos de coordenação com maior rapidez, enquanto mulheres precisam provar sua competência repetidamente e assumir mais responsabilidades para serem reconhecidas.

R10:Não.

ENTREVISTADO 4

R1: Eu acredito que sim. Infelizmente nós temos aí uma barreira ao longo dos anos dessa diferenciação entre os sexos na vida profissional e isso existe ainda até hoje.

R2: Então eu acredito que em algumas áreas ela se apresenta de uma forma mais evidente. Em outras não.Em algumas profissões, em alguns cargos, por exemplo, em uma instituição de ensino, como é onde eu trabalho, você não tem uma visão tão clara desse diferencial.Mas em outras áreas, em outras empresas privadas, principalmente instituições bancárias, nós encontramos isso ainda com uma forma muito intensa.As mulheres conseguem ser promovidas, chegarem até um determinado grau, depois elas não conseguem mais evoluir.

R3: Acredito que sim, não só em termos da ascensão, mas como a vida profissional como um todo.As mulheres acabam tendo que acumular a sua vida profissional, o estudo, com a função de gerenciar o lar, a família, cuidar

da família.Eu acho que isso representa um diferencial em relação aos homens.

R4:eu acredito que não.Eu acho que as empresas quando elas fazem organograma, quando elas fazem esse perfil de quem vai ou não poder acender a determinados cargos, principalmente gestão, diretoria, elas já fazem uma previsão e já limitam.Às vezes você vê uma mulher tão bem qualificada e ninguém consegue explicar porque ela não consegue ascender.Então eu acredito que seja essa limitação invisível que não permite que isso aconteça na prática.

R5: Acredito que sim.Como eu disse anteriormente, principalmente em algumas atividades, em algumas empresas privadas, isso fica muito evidente.Em outras, talvez não. Até pelo tipo de função que não permita essa desigualdade.Mas ainda é uma realidade infelizmente no nosso país.

R6: Existe. Ainda encontramos essa ideia de que algumas funções só podem ser exercidas por homens e outras são destinadas às mulheres.Aos poucos as mulheres vêm mudando esse cenário.Vemos isso inclusive na área da construção civil.Recentemente eu assisti uma reportagem que dizia que as empresas, as construtoras estão preferindo contratar mulheres aos homens na função de pedreiro,principalmente na fase de acabamento, porque entendem que elas têm mais capricho do que os homens.Mas é uma desconstrução e isso leva tempo.

R7: Acredito que estatisticamente sim, mas espero que isso mude, que possamos todos ter igualdade.

R8: Para as mulheres, é necessário buscar essas oportunidades por iniciativa própria, muitas vezes além das nossas funções regulares. Essa situação torna o avanço mais difícil e evidencia que a igualdade formal ainda não se traduz em igualdade real de oportunidades dentro da organização

R9: Nas empresas privadas onde trabalhei, percebo que promoções e salários ainda são fortemente influenciados por preconceitos de gênero. Homens tendem a ser lembrados primeiro para cargos de liderança e recebem maior visibilidade, enquanto mulheres precisam constantemente provar sua competência e assumir tarefas de risco para serem reconhecidas.

R10: Na prática, parece que as regras são diferentes para homens e mulheres. Mesmo quando entregamos resultados iguais ou superiores, os homens são frequentemente elogiados de forma mais visível, recebem mais confiança dos gestores e são lembrados primeiro para promoções.

ENTREVISTADO 5

R1: Sim, muito.

R2: Quando o assunto é mulher, como se a gente não fosse capaz de ocupar certos cargos.Acho que envolve muito isso também.Isso. Então, na sua opinião, as oportunidades de promoção para mulheres,

R3: Muitas nem sabem que teve também tais processos seletivos e muitas também se escrevemAh, não passava e quando a gente vai ver mais um homem ocupando cargos.Entendi. Então, você percebe que mulheres enfrentam desafios adicionais

R4: Muito, muito. Infelizmente, parece que dá uma desacredibilidade na mulher. Eu acho que só pelo fato de ser mulher é como se a gente não fosse capaz. É muito difícil você ser uma mulher num cargo igual ou maior que um homem em certas empresas. Então, na sua opinião, as oportunidades de liderança,

R5: Muito, muitas das vezes.

R6:E nunca tem uma justificativa plausível.Sempre vai falar, ah, porque até então o currículo dele foi melhorou a posição dele na empresa foi um pouco melhor,mas nunca vão assumir que é pelo fato de sermos mulheres.Mas quando a gente para para pensar é porque somos mulheres, infelizmente.Então, as mulheres são excluídas dos projetos de alto perfil

R7: Sim, sim, muitas das vezes.

R8: Muito.E às vezes as mulheres fazem iguais ou ao mesmo serviço que o homem,mas quando vai ver a renda salarial é muito inferior.

R9:Não.Ainda vemos muitas mulheres fazendo o mesmo serviço que muitos homens,e quando a gente puxa assim contra o cheque,muitas das vezes é uma diferença também gigantesca.

R10: Em certo ponto, sim.Tirando até pela empresa que eu estou hoje, 90% dos cargos são dos homens, são ocupados por homens.

ENTREVISTADO 6

R1: Acredito, sim. Os homens, eles se destacam mais na questão de desenvoltura e as pessoas que estão num cargo mais alto acabam dando mais credibilidade a eles.

R2: Nesse caso, não.Onde eu trabalho, não acredito que tenha diferença entre eles.Ah, tá. E você percebe que para as mulheresexiste um desafio adicional para elas conseguirematingir cargos mais altos.Por exemplo, a mulher tem uma dupla jornada.No lar, ela tem as suas atribuições, tem filhos.E essa questão de dupla jornada, você acredita queisso pode influenciar nas mulheres

R3:Não é levado em consideração porquea primeira oportunidade que se tem em relação aos filhosvai ser uma junção. Os filhos, a casa, o marido, vai ter algumas prioridades.Então, nessa questão, se tem isso na frente,aí as oportunidadesvão ser trocadas.Vai para os homens.Ah, tá.E as mulheres, então você acha que elas são excluídas

R4:A mulher sempre vai priorizar sua famíliae eu acho que as empresas levam em consideração isso.Acaba colocando o homem porque o homem não prioriza.Então não vai ter barreira para dificultara vida profissional

deles.Você acha que na empresa onde você trabalha

R5: Além da mulher ter a questão do gênero dela,ainda existe a questão do negro, da pessoa ser negra e tal.

R6:Não, acho que hoje em dia a visão das pessoas já muda.Então não acredito que isso seja mais barreira, hoje em dia não.Então a cultura da organizaçãovocê acha que favorece implicitamente aos homens

R7: Acredito que sim, ainda existe essa diferença.

R8: Na minha experiência, a discriminação de gênero existe, mas muitas vezes é sutil e difícil de perceber formalmente. Não é algo que alguém diga abertamente, mas se manifesta em quem é lembrado para projetos importantes, quem recebe visibilidade junto à gestão e quem é incluído em decisões estratégicas

R9:O acesso a redes de contato e mentoria dentro da empresa geralmente favorece os homens, o que acaba impactando diretamente oportunidades de crescimento. A sensação é de que, para progredirmos, não basta ter competência: é preciso lidar constantemente com expectativas e julgamentos baseados no gênero

R10: Sim, acredito que a cultura da organização privilegia implicitamente os homens. Muitas vezes, promoções e reconhecimentos parecem depender mais de quem tem maior visibilidade ou se encaixa no padrão de liderança masculino do que do desempenho real. Para nós, mulheres, isso significa que precisamos não apenas cumprir nossas funções, mas constantemente nos provar, assumir tarefas de grande risco e demonstrar resultados acima do esperado

ENTREVISTADO 7

R1: Sim, acredito que sim. (0:45) E essas barreiras, eu acredito que agora um pouco menos.(0:49) Mas eu acredito que essas barreiras vêm de um longo tempo, (0:53) até como eu posso explicar. (0:58) Vem dessa... Eu falo que é uma sociedade que era imposta, (1:03) mas era um homem naquele poder, naquela ascensão, (1:06) e até a gente desconstruir essa cultura. (1:10) Eu acredito que ainda vai demorar bastante tempo.

R2:) Na área da educação, eu acredito que um pouco menos.(1:27) Eu acho que na área da educação a gente tem uma abertura (1:30) em relação a a Galgar e outros cargos. (1:36) É claro que também se a gente for falar de... (1:37) Depende da instituição, né? (1:39) Se a gente falar em algo, uma instituição que é mais militar, (1:43) eu acho que isso aí fica mais exposto... (1:47) Não é exposto, né? Porque é de vidro, um da líquido de baixo. (1:52) Mas eu acredito que nas privadas, acredito que nem tanto, (1:56) mas nas particulares e mais federais estaduais, (1:59) eu acredito que sim, já mais as militáveis.

R3: Com certeza. É casa... (2:11) Primeiro é o avançar, que já é complexo demais. (2:14) Quem somos nós para chegarmos em algum lugar, (2:18) já tem esse pensamento.(2:19) E desconstruir esse pensamento é algo assim, (2:22) que demanda de muitas lutas, né? (2:26) Então, ainda tem, ou quando a mulher, (2:28) ainda tem ou os

outros a fazê-los, (2:30) que era condicionado a mulher e não ao homem. (2:33) Então sim. (2:36)

R4: Eu acho que excluída não usaria.(2:48) Eu acho que elas são desacreditadas, (2:52) não excluídas. (2:53) Porque algumas coisas que eu já vivenciei, (2:56) quando você tem, ou conhecimento, (2:59) ou até aquela pessoa, aquele homem que te leva para aquele contexto, (3:03) ela começa a ganhar uma certa credibilidade. (3:06) Aí eu não chamo de exclusão.

R5: Na área de educação, não, praticamente o mesmo. (3:20) Não que eu saiba, vamos dizer assim.(3:23) Mas na área de empresas, sim, cargos e salários, sim

R6:É, acredito que sim. (3:39) E aí vem gênero e aí vem empresa, (3:43) falando em empresa, não na área de educação.(3:47) Você não vai ver falando nada de negócios mesmo. (3:50) E aí vem a cultura da empresa, (3:52) vem a religião, vem co, vem gênero, (3:56) vem tudo a distribuir. (3:58) Vai depender muito da cultura da empresa**.**

R7: Na prática, a política salarial da universidade não garante igualdade real entre homens e mulheres. Formalmente, todos deveriam receber o mesmo por função e cargo, mas percebo diferenças quando se olha para cargos de chefia ou funções estratégicas. Homens tendem a ocupar posições mais valorizadas e, consequentemente, recebem remuneração maior, enquanto mulheres, mesmo com formação e desempenho equivalentes, frequentemente são mantidas em cargos de menor visibilidade ou responsabilidade.

R8: Sim, acredito que a discriminação de gênero ainda existe no ambiente de trabalho e afeta diretamente as oportunidades de avanço profissional. Muitas vezes, mesmo com competência e dedicação iguais ou superiores aos dos colegas homens, percebo que somos preteridas para cargos de liderança ou projetos estratégicos. Existe uma expectativa implícita de que mulheres devem se comportar de determinada forma e que certas posições são mais ‘naturais’ para os homens

R9: Sim, acredito que preconceitos de gênero ainda influenciam promoções e salários nas empresas privadas. Nem sempre isso é explícito.

R10: Muitas vezes sinto que minhas conquistas passam despercebidas, enquanto os colegas homens recebem reconhecimento por trabalhos semelhantes ou até menos complexos

ENTREVISTADO 8

R1: Depende muito da empresa, da cultura, do que ela tem como missão, como visão.Uma série de itens. Eu acho que depende muito do que a empresa almeja.Muitas empresas onde eu trabalho mesmo já teve uma presidente mulher.Então isso não vejo como depende muito do que a empresa preza e vê nas mulheres.

R2: Bom, na minha empresa não vejo limite não.Eu acho que depende da capacidade de cada um.Independente do sexo, pelo menos.Então você acha que com o mérito as mulheres conseguem...Bom, a empresa utiliza a meritocracia, algumas dizem.Mas aí se vão realmente executar na prática, porque falar é muito fácil.Agora colocar em prática que é a realidade.

R3:Não, não vejo como desafio.Vamos supor, se as mulheres têm um desafio adicional em relação aos homens para atingir os cargos mais altos?Nunca vai dizer que tenha desafios adicionais.Pelo menos onde eu vejo, não enxergo desta forma.

R4: Isso vai depender de empresa para empresa

R5: Dependendo do cargo, eu acho que sim, né?Como eu estou te falando, vai ter cargos que eles vão preferir.Vai achar que é mais voltado o perfil, né? É mais para homens, com aqueles determinados cargos.

R6:Não. Não deveria. Se é o mesmo cargo, independente do sexo, se é o mesmo cargo, o valor tem que ser o mesmo.

R7: Eu acho que não. Porque se é o mesmo cargo, se existe em alguma empresa, isso é errado. Porque se é o mesmo cargo, não deveria

R8: Olha, eu não acho que ela promove. Eu acho que o certo é promover. Agora, se ela promove ou não, é outra vertente. O certo é direitos iguais. Isso está na lei. Não dizem direitos iguais. Mas se elas aplicam, é isso que eu acho que difere.Se a empresa está aplicando o que ela coloca como relevância, como cultura. É isso.

R9: Em algumas empresas, acredito que existe sim. E não deveria existir.

R10: Ah, sim. Acredito que sim**.**