

16

O Teto de Vidro nas Carreiras: A Lenta Ascensão Feminina aos Cargos da Cúpula

*The Glass Ceiling in Careers: The Slow Rise of Women to Top
Leadership Positions*

*El Techo de Cristal en las Carreras Profesionales: el Lento Ascenso
de las Mujeres a los Cargos de Alta Dirección*

*Le Plafond de Verre dans les Carrières : la Lente Ascension des
Femmes vers les Postes de Direction*

*Il Soffitto di Cristallo nelle Carriere: la Lenta Ascesa delle Donne ai
Vertici*

Sabrina Moreira da Silva

Graduanda em Direito pela Faculdade de Direito da USP
(2º semestre) e integrante do núcleo de expressão feminina
da USP.

Gisele Sepúlveda Martins

Graduanda em Direito pela Pontifícia Universidade
Católica de São Paulo (PUC-SP) (4º semestre) e
coordenadora da Célula Advocacy do Instituto Pró-Vítima.

Larissa Manuela Confortini Petrucelli

Graduanda em Direito pela Faculdade de Direito da USP
(2º semestre) e integrante do núcleo de expressão feminina
da USP.

Data de recebido: 06.08.06

Data de aceitação: 13.08.13

RESUMO

O artigo analisa o teto de vidro como um conjunto de barreiras estruturais, culturais e institucionais que limita a ascensão feminina aos cargos de liderança. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, examinam-se a inserção histórica das mulheres no mercado de trabalho, a segregação ocupacional, a divisão sexual do trabalho, a penalização da maternidade, a desigualdade salarial e a influência de estereótipos e redes informais de poder. Os dados demonstram que a sub-representação feminina se manifesta tanto no setor privado quanto nas instituições públicas e se intensifica nos níveis hierárquicos superiores. Conclui-se que sua superação exige metas de representação, monitoramento da diversidade, transparência remuneratória, corresponsabilidade familiar e ações afirmativas nos órgãos de direção.

Palavras-chave: Teto de vidro; Desigualdade de gênero; Liderança feminina; Divisão sexual do trabalho; Interseccionalidade.

ABSTRACT

This article analyzes the glass ceiling as a set of structural, cultural, and institutional barriers that restrict women's advancement to leadership positions. Based on bibliographic and documentary research, it examines women's historical participation in the labor market, occupational segregation, the sexual division of labor, the motherhood penalty, wage inequality, gender stereotypes, and informal networks of power. The findings demonstrate that women's underrepresentation affects both the private sector and public institutions and becomes more pronounced at higher hierarchical levels. The article concludes that overcoming these barriers requires representation targets, diversity monitoring, pay transparency, shared family responsibilities, and affirmative action in decision-making bodies.

Keywords: Glass ceiling; Gender inequality; Women's leadership; Sexual division of labor; Intersectionality.

RESUMEN

Este artículo analiza el techo de cristal como un conjunto de barreras estructurales, culturales e institucionales que restringen el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo. A partir de una investigación bibliográfica y documental, se examinan la participación histórica de las mujeres en el mercado laboral, la segregación ocupacional, la división sexual del trabajo, la penalización por maternidad, la desigualdad salarial, los estereotipos de género y las redes informales de poder. Los resultados demuestran que la subrepresentación femenina afecta tanto al sector privado como a las instituciones públicas y se vuelve más pronunciada en los niveles jerárquicos superiores. El artículo concluye que la superación de estas barreras requiere metas de representación, monitoreo de la diversidad, transparencia salarial, corresponsabilidad en las responsabilidades familiares y acciones afirmativas en los órganos de toma de decisiones.

Palabras clave: Techo de cristal; Desigualdad de género; Liderazgo femenino; División sexual del trabajo; Interseccionalidad.

RÉSUMÉ

Cet article analyse le plafond de verre comme un ensemble de barrières structurelles, culturelles et institutionnelles qui limitent l'accès des femmes aux postes de direction. Fondé sur une recherche bibliographique et documentaire, il examine la participation historique des femmes au marché du travail, la ségrégation professionnelle, la division sexuelle du travail, la pénalisation liée à la maternité, les inégalités salariales, les stéréotypes de genre et les réseaux informels de pouvoir. Les résultats montrent que la sous-représentation des femmes concerne à la fois le secteur privé et les institutions publiques et qu'elle devient plus marquée aux niveaux hiérarchiques supérieurs. L'article conclut que le dépassement de ces obstacles nécessite des objectifs de représentation, un suivi de la diversité, la transparence salariale, un partage des responsabilités familiales et des mesures d'action positive au sein des instances décisionnelles.

Mots-clés : Plafond de verre ; Inégalité de genre ; Leadership féminin ; Division sexuelle du travail ; Intersectionnalité.

RIASSUNTO

Questo articolo analizza il soffitto di cristallo come un insieme di barriere strutturali, culturali e istituzionali che limitano l'avanzamento delle donne verso posizioni di leadership. Sulla base di una ricerca bibliografica e documentale, vengono esaminate la partecipazione storica delle donne al mercato del lavoro, la segregazione occupazionale, la divisione sessuale del lavoro, la penalizzazione legata alla maternità, la disuguaglianza salariale, gli stereotipi di genere e le reti informali di potere. I risultati dimostrano che la sottorappresentazione femminile riguarda sia il settore privato sia le istituzioni pubbliche e diventa più marcata ai livelli gerarchici superiori. L'articolo conclude che il superamento di tali barriere richiede obiettivi di rappresentanza, monitoraggio della diversità, trasparenza salariale, condivisione delle responsabilità familiari e azioni positive negli organi decisionali.

Parole chiave: Soffitto di cristallo; disuguaglianza di genere; leadership femminile; divisione sessuale del lavoro; intersezionalità.

Introdução

O teto de vidro é uma expressão metafórica que designa uma barreira invisível, informal e não positivada em lei, que impede o acesso de mulheres e de outros grupos historicamente minorizados aos cargos mais altos de liderança e poder decisório dentro de organizações, empresas, instituições públicas e carreiras, mesmo quando esses indivíduos possuem qualificações, desempenho e mérito equivalentes ou até superiores aos de colegas que conseguem alcançar tais posições. Trata-se de uma barreira que se manifesta por meio de mecanismos sutis e muitas vezes inconscientes, com estereótipos de gênero e raça, além de uma cultura organizacional que tende a associar liderança a características tradicionalmente masculinas. A metáfora é

utilizada justamente por sua ambiguidade, visto que o vidro é transparente, dá para enxergar o cargo do outro lado, mas ele está lá, impedindo a passagem.

De acordo com pesquisas realizadas em 2024 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres são maioria entre os concluintes do ensino superior no Brasil. Nesse contexto, é contraditório que os homens ainda tenham acesso mais amplo aos cargos de chefia. Se a lógica fosse simplesmente meritocrática, como muitos afirmam ser, seria de se esperar que essa vantagem educacional se refletisse, com o tempo, em presença equivalente ou superior nos cargos de comando. Contudo, mesmo após dois anos desta pesquisa, o cenário pouco mudou, as mulheres continuam presenciando essa barreira em suas profissões. Faz-se necessário ressaltar que a falta de representação feminina não surge pelo desinteresse das mulheres em ocupar cargos de poder, mas sim de barreiras estruturais, culturais e organizacionais que atuam de forma cumulativa e pouco visível ao longo da carreira. Assim, deixa explícito o motivo de “teto de vidro” ter sido o termo escolhido: é um obstáculo difícil de ser nomeado, e ainda mais difícil de ser provado, no entanto, mesmo sendo “invisível” possui efeitos que aparecem de forma contínua e consistente, prejudicando a carreira de diversas mulheres.

Com isso, é natural que surja o questionamento do porquê a ascensão das mulheres aos cargos de cúpula continua sendo tão mais lenta em relação a dos homens, mesmo com todo o avanço educacional e profissional já conquistado. E a resposta dessa contradição surge a partir do estudo sobre o tema.

1. A Desigualdade de Gênero no Trabalho

Como exposto acima, fica explícito que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho é um fenômeno estrutural e profundamente enraizado nas dinâmicas sociais, econômicas e institucionais que atravessam o mundo do trabalho. É um erro acreditar que a desigualdade pode ser reduzida a uma explicação isolada ou a um único mecanismo discriminatório, ela deve ser compreendida como resultado da interação entre fatores econômicos, como a discriminação estatística e as disparidades salariais; fatores estruturais, como o teto de vidro, e

fatores culturais, como a persistência da divisão sexual do trabalho doméstico e de cuidado, que impõe às mulheres uma sobrecarga incompatível com as mesmas condições de competitividade profissional oferecidas aos homens.

Mesmo com a criação das Leis nº 14.611/2023 e nº 14.457/2022, nas quais, na primeira é garantido a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens que exercem a mesma função, declarada plenamente constitucional pelo Plenário do Supremo Tribunal Federal (STF). Já a outra, apresenta o Programa Emprega + Mulheres, destinado à inserção e à manutenção de mulheres no mercado de trabalho por meio da implementação de medidas como o apoio à parentalidade na primeira infância, apoio à parentalidade por meio da flexibilização do regime de trabalho, busca a qualificação de mulheres em áreas estratégicas para a ascensão profissional, entre outras medidas que prometem muita coisa.

Contudo, mesmo que essas leis parecem ser boas e eficientes, elas não são totalmente postas em prática no contexto hodierno do Brasil. Pois, os dados mais recentes demonstram a insistência da desigualdade salarial e ocupacional entre homens e mulheres no país. De acordo com o 5º Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios, divulgado em abril de 2026 pelos ministérios do Trabalho e Emprego e das Mulheres, a diferença salarial entre homens e mulheres nas empresas com 100 ou mais empregados subiu de 20,7% para 21,3% em 2025, evidenciando um descompasso entre o avanço da presença feminina no mercado formal e a efetiva equiparação de remuneração.

Com isso, fica claro como a mera existência de dispositivos legais é insuficiente para transformar a realidade do mercado de trabalho, visto que, mesmo com leis constitucionalizadas pelo Supremo Tribunal Federal, há indícios não apenas da persistência, mas também do agravamento da disparidade.

1.1 Conceito de Teto de Vidro

O termo "teto de vidro" é a tradução de "glass ceiling", surgido nos Estados Unidos em meados dos anos 1980, durante uma palestra na Women's Exposition, criado pela consultora de recursos humanos Marilyn Loden. Ela criou o termo a partir do incômodo que sentiu diante

da afirmação de que os motivos pelos quais as mulheres supostamente não conseguiam alcançar cargos de liderança eram a falta de ambição ou a postura das próprias profissionais. A metáfora ganhou mais visibilidade em meados dos anos 1990, quando o jornal *The Wall Street Journal* publicou uma reportagem que analisava em detalhes os obstáculos ocultos enfrentados pelas mulheres no mundo corporativo, popularizando o assunto.

A escolha da palavra "vidro" na expressão foi intencional, uma vez que, por trás desse termo, havia um forte significado simbólico. O teto é descrito como transparente porque o topo da carreira aparenta ser perfeitamente visível e alcançável para todos; contudo, na realidade, por mais que os núcleos de trabalho afirmem a existência de igualdade de oportunidades na carreira, há barreiras invisíveis, compostas por preconceitos e costumes enraizados na dinâmica social. Ademais, de forma proposital, pode-se distinguir essa metáfora de outras formas de barreiras profissionais devido à sua condição de invisibilidade estrutural, o que a torna mais difícil de ser combatida em relação a uma discriminação explícita e formalizada.

Portanto, o termo se refere a uma barreira que não se manifesta por meio de normas explícitas de discriminação, mas sim por meio de mecanismos sutis, como estereótipos, redes informais de relacionamento das quais esses grupos são excluídos, práticas de mentoria e patrocínio profissional desiguais, e uma cultura organizacional que tende a associar liderança a características tradicionalmente masculinas. É algo que não pode ser visto nem tocado, mas que todas as mulheres conseguem sentir e cujas consequências sofrem diante dessa barreira.

1.2 Segregação Horizontal e Vertical

Segregação horizontal é um termo sociológico utilizado para explicar a concentração desigual de homens e mulheres em diferentes setores, profissões e áreas de atuação dentro do mercado de trabalho. O termo "horizontal" é escolhido justamente porque segrega os gêneros entre profissões distintas, e não dentro de uma mesma hierarquia. Um exemplo que deixa essa separação bem explícita é o da área da saúde, cujo setor de enfermagem é massivamente enxergado como feminino, pois está associado ao cuidado e à assistência, características atribuídas

às mulheres de forma socialmente enraizada. Já os homens são associados às especialidades médicas cirúrgicas ou à gestão hospitalar, por esse mesmo pensamento enraizado na sociedade.

Nessa lógica, diversas outras ocupações são histórica e socialmente associadas ao trabalho feminino apenas por supostamente exigirem certas características, como atividades ligadas ao cuidado e ao afeto, pois se presume, de forma estereotipada, que as mulheres seriam naturalmente mais aptas a cuidar de outras pessoas. Além disso, há uma suposta inclinação feminina à subordinação a hierarquias, o que historicamente relegou as mulheres a funções de execução e suporte, e não de comando. Em contrapartida, essas mesmas características de liderança são sempre associadas aos homens. Mesmo sem qualquer base científica que comprove que eles sejam realmente mais aptos para o exercício do comando, muitos ainda sustentam esse pensamento arcaico em razão de construções sociais e culturais reproduzidas ao longo de séculos, período em que as mulheres foram sistematicamente colocadas em posição de inferioridade em relação aos homens.

O principal problema que surge da segregação horizontal é a desvalorização das profissões consideradas majoritariamente femininas, visto que esses trabalhos, justamente por serem associados às mulheres, são socialmente vistos como inferiores, além de receberem menor remuneração em comparação às profissões majoritariamente masculinas. Esse fenômeno não nasceu do acaso; surgiu de um processo histórico de desvalorização do trabalho de cuidado, sustentado pela ideia de que tarefas relacionadas ao cuidado seriam um dever natural do papel doméstico e maternal da mulher, não podendo ser consideradas um trabalho técnico e especializado como qualquer outro. Segundo dados da Oxfam Brasil, o valor anual estimado do trabalho de cuidado não remunerado realizado por mulheres e meninas no mundo seria de 10,8 trilhões de dólares, o que evidencia que essa lógica de desvalorização gera um problema estrutural e cumulativo, pois, ao concentrar as mulheres em um número limitado de profissões, cria-se um excesso de oferta de mão de obra feminina nessas áreas específicas, o que gera a desvalorização social e salarial dessas categorias.

Assim, a segregação horizontal não produz apenas um efeito negativo isolado; além de separar homens e mulheres entre diferentes

profissões, ela também contribui para a existência de uma hierarquia de valor entre o trabalho considerado "masculino" e o trabalho considerado "feminino", aumentando a desigualdade salarial de gênero mesmo em contextos nos quais homens e mulheres desempenham funções de complexidade e responsabilidade equivalentes.

A segregação vertical distingue-se da horizontal porque não separa homens e mulheres entre profissões diferentes, mas opera no interior de uma mesma carreira ou organização, limitando o acesso das mulheres aos níveis hierárquicos mais altos, mesmo que possuam as mesmas qualidades de um homem que possui cargo de chefia. É exatamente desse fenômeno que o conceito de teto de vidro nasce, visto que ele busca ilustrar como a existência de uma barreira invisível impede a ascensão feminina aos cargos de comando. A segregação vertical se manifesta em praticamente quase todo o ambiente corporativo em geral: mesmo em empresas nas quais as mulheres compõem a maioria dos quadros funcionais, elas costumam se concentrar em cargos operacionais e de suporte, enquanto os cargos de diretoria, presidência e assento em conselhos de administração permanecem majoritariamente ocupados por homens. Essa dinâmica é sustentada pelos mesmos mecanismos sutis já discutidos.

Embora atuem em dimensões distintas, as segregações horizontal e vertical se completam, pois ambas são fruto do mesmo preconceito e se combinam mutuamente para produzir o mesmo efeito, um mecanismo de exclusão progressiva: desde o início de sua trajetória no mercado de trabalho a mulher enfrenta a pressão para atuar em áreas consideradas femininas, e a segregação horizontal, ao concentrá-la em profissões desvalorizadas social e economicamente, já a direciona para setores de menor prestígio, menor remuneração e menor poder de influência institucional; quando tenta ingressar em carreiras historicamente masculinas, depara-se então com a segregação vertical, que lhe impõe nova dificuldade ao restringir seu acesso a cargos de comando e liderança mesmo diante de qualificação e mérito equivalentes, de modo que, além de restritas a setores menos valorizados, as mulheres também enfrentam obstáculos dentro desses próprios setores, evidenciando que a desigualdade de gênero não se manifesta apenas entre profissões distintas, mas também dentro de uma mesma profissão, configurando

uma espécie de dupla penalização estrutural que explica, em grande medida, a persistência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho como um sistema de barreiras interligadas atuando simultaneamente na entrada, na permanência e na ascensão das mulheres no mundo profissional.

1.3 Interseccionalidade e Desigualdades Sobrepostas

Interseccionalidade é a interação ou sobreposição de fatores sociais que definem a identidade de uma pessoa e a forma como isso impacta sua relação com a sociedade e seu acesso a direitos. O conceito, desenvolvido no final da década de 1980 pela jurista e teórica norte-americana Kimberlé Crenshaw, busca explicar como os diversos marcadores sociais, como gênero, raça e classe social, atuam em conjunto, produzindo diferentes formas de discriminação; ou seja, são fatores que, ao se combinarem, determinam os alvos das opressões e a forma como essas desigualdades operam.

Esse conceito se torna mais compreensível no contexto do mercado de trabalho, no qual a desigualdade de gênero não afeta todas as mulheres da mesma forma nem intensidade, já que aquelas que acumulam mais de um marcador de vulnerabilidade social enfrentam camadas adicionais e simultâneas de discriminação, somadas às barreiras impostas pela segregação horizontal e vertical. Um exemplo disso está nas diferenças entre mulheres brancas e negras: ambas convivem com o machismo, mas as negras enfrentam também o racismo, o que agrava sua situação. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, enquanto as mulheres em geral recebem cerca de 21% a menos que os homens, as mulheres negras chegam a receber menos da metade da remuneração dos homens não negros, evidenciando que a combinação entre gênero e raça produz um efeito multiplicador de exclusão, e não uma simples soma de desvantagens.

A análise do pensamento interseccional permite compreender melhor essa desigualdade, evidenciando que políticas formuladas de maneira genérica tendem a beneficiar prioritariamente as mulheres já em posições mais privilegiadas, deixando à margem aquelas que acumulam múltiplas formas de discriminação simultânea.

Essa lógica interseccional pode ser aplicada a outros grupos de mulheres que acumulam diferentes marcadores de vulnerabilidade social, como as mulheres com deficiência, que podem enfrentar barreiras adicionais decorrentes da falta de acessibilidade física e do preconceito quanto à sua capacidade produtiva. Mesmo com a criação da Lei de Cotas para PCD (Lei nº 8.213/91), que garante estabilidade de emprego e isonomia de direitos laborais ao trabalhador com deficiência e que, em seu art. 93, obriga empresas com 100 ou mais empregados a preencher de 2% a 5% de seus cargos com pessoas com deficiência ou beneficiários reabilitados, essas pessoas são frequentemente excluídas tanto de processos seletivos quanto de oportunidades de ascensão profissional, ainda que formalmente amparadas por legislação de cotas e inclusão, exclusão que se intensifica quando se trata de mulheres com deficiência, resultando em taxas de empregabilidade formal significativamente mais baixas e em maior informalidade no mercado de trabalho.

Por esse motivo, o combate efetivo à desigualdade de gênero no mercado de trabalho exige políticas sensíveis à interseccionalidade, capazes de reconhecer que a experiência de exclusão profissional varia conforme a combinação específica de marcadores sociais que cada mulher carrega, e que soluções verdadeiramente eficazes devem considerar essas múltiplas camadas de desigualdade, e não apenas o gênero isoladamente. Torna-se evidente que a interseccionalidade não pode ser reduzida a uma simples "soma" de desigualdades enfrentadas pelas mulheres, mas deve ser compreendida como um efeito multiplicador, em que a combinação de marcadores sociais gera formas de exclusão qualitativamente distintas e mais severas do que a mera adição de cada desvantagem isolada. A superação da desigualdade de gênero no mercado de trabalho não pode se limitar a medidas genéricas voltadas às mulheres como grupo único, sob pena de beneficiar apenas aquelas que já partem de uma posição social mais favorável, sendo necessário que as políticas de combate à desigualdade sejam planejadas com um olhar interseccional, capaz de identificar que as diferentes formas de exclusão social estão interligadas, enfrentando as camadas específicas de discriminação vivenciadas por cada grupo de mulheres, de modo que o avanço da igualdade de gênero alcance efetivamente

todas as mulheres que sofrem desigualdades e opressões em seu ambiente de trabalho.

2. A Participação Feminina nos Espaços de Liderança

2.1 Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho Brasileiro

A análise da inserção das mulheres no mercado de trabalho exige uma perspectiva histórica capaz de ultrapassar a ideia de que o trabalho feminino teria surgido apenas com a industrialização ou com a entrada das mulheres nas relações modernas de emprego. Antes de sua incorporação crescente ao trabalho assalariado, as mulheres já desempenhavam atividades essenciais à produção e à reprodução social, embora muitas delas permanecessem invisibilizadas, não remuneradas ou excluídas das categorias oficiais de atividade econômica. Além disso, a experiência laboral feminina não se desenvolveu de maneira homogênea, uma vez que as relações de gênero foram historicamente atravessadas por desigualdades de raça e classe.

Nesse sentido, Angela Davis (2016) demonstra que, durante a escravidão, as mulheres negras eram consideradas unidades de trabalho economicamente lucrativas e submetidas ao trabalho compulsório em condições semelhantes às dos homens escravizados. Embora o imaginário social tenha frequentemente associado às mulheres negras escravizadas às funções domésticas realizadas na casa dos proprietários, a autora esclarece que a maioria trabalhava nas lavouras, exercendo atividades agrícolas pesadas do amanhecer ao anoitecer.

Consequentemente, a trajetória das mulheres negras não pode ser descrita como uma passagem simples da inatividade doméstica para o mercado de trabalho. Essas mulheres já estavam inseridas na produção econômica, ainda que sob um regime de coerção, desumanização e ausência absoluta de liberdade contratual.

Por outro lado, a industrialização contribuiu para consolidar uma separação entre a economia doméstica e a economia pública, reforçando a associação das mulheres brancas às funções de esposa, mãe e dona de casa. Conforme observa Davis (2016), à medida que a produção de artigos necessários à sobrevivência familiar foi transferida do domicílio para as fábricas, o trabalho doméstico perdeu parte de sua visibilidade econômica. Nesse processo, a palavra “mulher” passou a ser associada

às figuras da mãe e da dona de casa, ao passo que as mulheres negras permaneceram vinculadas ao trabalho produtivo e à prestação de serviços. Assim, a divisão entre espaço doméstico e mercado de trabalho foi simultaneamente sexual e racializada.

A inserção feminina no mercado remunerado também ocorreu por meio da mercantilização de atividades historicamente desempenhadas no ambiente doméstico. Funções relacionadas à limpeza, à alimentação, à educação, à assistência e ao cuidado foram progressivamente convertidas em ocupações remuneradas, sem que perdessem sua identificação social com o feminino.

No caso das mulheres negras, essa continuidade assumiu contornos ainda mais intensos. A abolição formal da escravidão não foi acompanhada pela abertura igualitária das oportunidades profissionais. Ao contrário, as mulheres negras permaneceram concentradas em ocupações domésticas e de cuidado, marcadas por baixa remuneração, reduzida proteção e forte dependência em relação aos empregadores.

No Brasil, o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho tornou-se particularmente intenso durante a segunda metade do século XX. Guimarães, Brito e Barone (2016) denominam esse processo de “mercantilização no feminino”, destacando que a consolidação do mercado como espaço necessário à sobrevivência foi impulsionada pelo engajamento crescente das mulheres. Em 1960, aproximadamente 16% das mulheres em idade ativa estavam registradas na população economicamente ativa e em 2010, a taxa de atividade feminina alcançava aproximadamente 52% (IBGE, Censo Demográfico 1960-2010).

Entretanto, o crescimento registrado pelas estatísticas deve ser interpretado com cautela. Parte dessa expansão correspondeu ao ingresso efetivo das mulheres no trabalho remunerado, outra parte resultou da progressiva visibilização de atividades que já eram exercidas, mas não eram reconhecidas como economicamente produtivas. O trabalho doméstico não remunerado, a produção para o consumo familiar, o auxílio em atividades agrícolas e os serviços prestados no próprio domicílio foram historicamente subestimados pelos censos. Por essa razão, a história da inserção feminina também é a

história da transformação dos critérios sociais e estatísticos utilizados para definir o que deve ser considerado trabalho.

Portanto, estudar a participação das mulheres no mercado de trabalho implica não apenas medir sua presença quantitativa, mas examinar as condições históricas, raciais e estruturais em que essa presença se realiza. A análise deve considerar quais atividades foram reconhecidas como trabalho, quais grupos de mulheres tiveram acesso às diferentes ocupações, como as tarefas de cuidado foram distribuídas e mercantilizadas e por que a ampliação da participação feminina ainda não se converteu em igualdade salarial, ocupacional e hierárquica.

2.2 A Ausência Feminina nos Cargos de Cúpula: O Funil da Liderança nos Setores Públicos e Privados

Embora a participação das mulheres no mercado de trabalho tenha se ampliado ao longo das últimas décadas, esse avanço não se reproduziu, na mesma proporção, nos níveis mais elevados das estruturas organizacionais. Com efeito, os dados reunidos pelo *Panorama Mulheres 2025* (Instituto Talenses Group; Insper, 2025) demonstram que a presença feminina diminui à medida que se avança na hierarquia, revelando que o ingresso e a permanência das mulheres no mercado não garantem, por si sós, condições igualitárias de progressão profissional. Desse modo, a desigualdade de gênero deixa de se manifestar apenas no acesso ao emprego e passa a ser observada, de forma particularmente acentuada, na disputa pelos espaços de direção, deliberação e poder institucional.

Esse fenômeno pode ser compreendido por meio das noções de teto de vidro e funil da liderança. A expressão “funil da liderança” destaca a dimensão progressiva do processo do teto de vidro: as mulheres podem estar presentes em proporção relevante nos níveis iniciais e intermediários, mas sua participação se reduz sucessivamente nos postos de maior autoridade. Assim, a desigualdade não decorre necessariamente de uma proibição formal de acesso, mas de barreiras estruturais que operam durante toda a trajetória profissional.

No âmbito empresarial, o *Panorama Mulheres 2025* identifica uma situação de estagnação nos cargos mais elevados. Entre as empresas respondentes que informaram possuir o cargo de presidente, apenas

17,4% eram lideradas por mulheres (Instituto Talenses Group; Insper, 2025). Esse resultado demonstra que, apesar da ampliação histórica da presença das mulheres no mercado e nos níveis intermediários de liderança, a presidência das organizações permanece majoritariamente masculina.

A restrição torna-se igualmente evidente nos conselhos de administração, instâncias responsáveis por decisões estratégicas, supervisão e definição dos rumos organizacionais. Entre os 240 conselheiros identificados pela pesquisa, apenas 41 eram mulheres, o que corresponde a 17,1% do total. Além disso, em 57,4% das empresas com conselhos ativos, não havia nenhuma mulher entre seus integrantes (Instituto Talenses Group; Insper, 2025). Portanto, a exclusão não se limita à função executiva máxima, mas também alcança os órgãos de governança e deliberação estratégica.

Nos níveis imediatamente anteriores ao topo, os resultados também evidenciam a persistência do afunilamento. Em 2024, as mulheres ocupavam 30% dos cargos de diretoria, percentual superior aos 26% registrados em 2022. Entretanto, na vice-presidência, a participação feminina caiu de 34%, em 2022, para apenas 20%, em 2024 (Instituto Talenses Group; Insper, 2025). Embora o crescimento nas diretorias possa indicar a formação de um contingente potencial de futuras lideranças, a retração no nível hierárquico seguinte demonstra que a progressão não ocorre automaticamente. Ao contrário, as barreiras tornam-se mais rígidas justamente quando as mulheres se aproximam das posições dotadas de maior poder decisório.

A análise racial agrava esse quadro. Cerca de 90% das presidências, tanto masculinas quanto femininas, eram ocupadas por pessoas brancas. Entre as mulheres presidentes, 89,7% eram brancas e 10,3% pardas, não tendo sido identificadas, na amostra, presidentes pretas, amarelas ou indígenas (Instituto Talenses Group; Insper, 2025). Portanto, o aumento da presença feminina, quando ocorre, não beneficia igualmente todas as mulheres, pois a alta liderança permanece também racialmente homogênea.

Contudo, a ausência feminina nos espaços de cúpula não constitui particularidade do setor privado, o próprio padrão de afunilamento também se reproduz na administração pública. Embora as mulheres

representem 66% do funcionalismo público, ocupam menos de 30% dos cargos diretivos (Instituto Talenses Group; Insper, 2025). Essa diferença evidencia que a estabilidade proporcionada pelo ingresso no serviço público, frequentemente realizado por meio de concursos com critérios formalmente impessoais, não elimina as barreiras à progressão para funções de livre nomeação, direção e formulação de políticas.

A sub-representação também alcança o Poder Judiciário. Conforme a pesquisa Justiça em números 2026, realizada pelo CNJ (CNJ, 2026), as mulheres correspondem a 39,4% dos magistrados em atividade. Entretanto, sua participação diminuía progressivamente conforme a elevação na carreira: elas ocupam 41,5% dos cargos de juíza de primeiro grau, entre os(as) desembargadores(as), as mulheres somam 27,7% e, entre os(as) ministros(as), são 20,7%. A disparidade pode ser observada de forma particularmente simbólica no Supremo Tribunal Federal. Em 135 anos de história, apenas três mulheres ocuparam uma cadeira na Corte.

Além disso, o recorte racial aprofunda a exclusão existente na magistratura. O levantamento feito pelo Justiça em números 2026 (CNJ, 2026) demonstra o percentual de magistrados (as) negros (as) em toda a Justiça Estadual é de 14,4%, sendo 12,6% pardos (as) e apenas 1,9% pretos (as). Destaca-se que a pesquisa não indica fatores interseccionais, desse modo, a porcentagem de mulheres negras na magistratura é inferior à indicada, tendo em vista que dividem os dados com os homens negros. A desigualdade de gênero, portanto, não atua isoladamente, mas se combina com a desigualdade racial, tornando ainda mais restrito o acesso das mulheres negras aos órgãos de cúpula.

Diante do exposto, a semelhança entre os setores público e privado demonstra que a exclusão feminina nos cargos superiores não decorre apenas das características específicas das empresas ou da lógica concorrencial do mercado. Ao contrário, trata-se de um padrão estrutural que atravessa diferentes instituições.

3. Os Obstáculos da Ascensão Profissional Feminina

Os obstáculos à ascensão profissional feminina podem ser analisados a partir do fenômeno denominado *leaky pipeline* (1990) ("vazamentos no duto"), conceito utilizado para evidenciar a evasão

progressiva de mulheres ao longo das diferentes etapas da trajetória acadêmica e profissional. Assim sendo, a metáfora estabelece uma analogia entre um sistema de tubulação e o percurso das mulheres no mercado de trabalho, no qual a água representa a força de trabalho feminina, enquanto os canos simbolizam as sucessivas fases da carreira. Desse modo, os "vazamentos" de água (mulheres) correspondem aos fatores que promovem a redução gradual da participação feminina à medida que se avança na hierarquia organizacional, resultando em sua sub-representação nos cargos de maior poder e liderança.

Sob essa ótica, esse fenômeno decorre da interação entre fatores estruturais, históricos, institucionais, culturais e individuais que, de forma cumulativa, comprometem a permanência e a progressão das mulheres na carreira, como: no acesso a oportunidades educacionais e profissionais, a divisão sexual do trabalho, a sobrecarga decorrente das responsabilidades familiares e do trabalho de cuidado, os impactos da maternidade sobre a trajetória ocupacional, a persistência de estereótipos de gênero associados à liderança, bem como práticas organizacionais discriminatórias. Tais fatores atuam como mecanismos de exclusão que restringem as oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional, o que contribui para a redução da representatividade feminina nos níveis hierárquicos superiores.

Nesse contexto, o conceito de *leaky pipeline* constitui um importante referencial analítico para compreender a persistência das desigualdades de gênero nas organizações, ao evidenciar que a menor presença de mulheres em posições de liderança não decorre da ausência de qualificação ou competência, mas da incidência de barreiras estruturais e institucionais ("os tetos de vidro") que limitam a permanência e progressão ao longo da carreira.

3.1 A Sobrecarga de Trabalho Doméstico e de Cuidado

Nessa perspectiva, surge a sobrecarga física, mental e emocional atrelada à tripla jornada da mulher, caracterizada pela coexistência entre o trabalho remunerado, as atividades domésticas e o trabalho de cuidado. Com efeito, a persistência da divisão sexual do trabalho, estruturada por fatores históricos, culturais e institucionais que atribuem às mulheres a responsabilidade prioritária pelo trabalho reprodutivo e

de cuidado, frequentemente realizado de forma não remunerada e socialmente invisibilizada, repercute negativamente sobre a saúde mental, a qualidade de vida, a participação no mercado de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

Dessarte, é possível associar a tripla jornada ao aumento da prevalência de sintomas ansiosos, estresse crônico, fadiga emocional, burnout e maior vulnerabilidade ao desenvolvimento de transtornos depressivos em um contexto que valoriza a intensa produtividade de mercado. Logo, a sobreposição de papéis sociais compromete o bem-estar, a produtividade, a autonomia econômica e a qualidade de vida das mulheres.

O IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, estudo de 2022), apontou que, no Brasil, “o fato de ser mulher acrescenta, em média, 10 horas semanais no trabalho doméstico e de cuidado não remunerado em relação aos homens. Em 2022, as mulheres despenderam semanalmente 21h36min, e os homens 11h48min neste trabalho.” Ainda, ao examinar a desigualdade por faixa de renda, o estudo revelou que “as mulheres brancas e negras que residem em domicílios com rendimento de até um quarto de salário-mínimo por pessoa, ou seja, as mais pobres, trabalharam 25,4 e 25,7 horas semanais, enquanto as mulheres brancas e negras em domicílios com rendimento de 8 salários-mínimos ou mais por pessoa, as mais ricas, trabalharam apenas 13,8 e 15,5 horas semanais neste trabalho”. Nesse sentido, é notório outro fator alarmante, a desigualdade de gênero no trabalho doméstico e de cuidado não remunerado, em especial, na vida de mulheres em situação de pobreza.

3.2 Maternidade e Penalização Profissional

Ao analisar as conjunturas do meio hodierno, é evidente a sociedade do cansaço/desempenho de Byung-Chul Han (2010). Nesta, há o predomínio do imperativo da produtividade, da eficiência e da otimização contínua, na qual o indivíduo é permanentemente incentivado a maximizar sua capacidade produtiva, internalizando mecanismos de auto exploração que substituem a coerção externa por formas de autocontrole e autogerenciamento. Como consequência, o fracasso, o cansaço e o adoecimento passam a ser compreendidos como

responsabilidades individuais, obscurecendo os determinantes sociais e estruturais que condicionam tais fenômenos.

Analogamente, tal sociedade repercute no cenário da maternidade para as mulheres. Assim, a persistência da divisão sexual do trabalho e do ideal de atividades de cuidado e reprodução social permanecem majoritariamente atribuídas às mulheres, estas ficam mais vulneráveis e suscetíveis aos efeitos da sociedade do cansaço quando o foco se torna a tentativa de conciliação entre as esferas reprodutiva e produtiva.

Sob a perspectiva da sociedade do desempenho, a maternidade evidencia uma tensão estrutural entre as demandas do sistema econômico contemporâneo e as responsabilidades inerentes ao cuidado. Enquanto as organizações valorizam disponibilidade permanente, flexibilidade, mobilidade e elevados níveis de produtividade, a experiência da maternidade impõe demandas subjetivas, imprevisíveis e emocionais que desafiam esse modelo de trabalhador “ideal”. Como resultado, no imaginário calculista e utilitário, sustentado pelas grandes empresas, mães trabalhadoras frequentemente passam a ser percebidas como profissionais menos comprometidas, menos disponíveis e, conseqüentemente, menos produtivas. Assim, as mulheres, muitas vezes, são vítimas de questionários em entrevistas sobre a vida pessoal, em que surgem perguntas de pretensão de filhos, família, entre outros fatores ligados ao ambiente familiar e são descartadas se não corresponderem ao “perfil da empresa”, perfil que visa números e não vidas.

Esse processo está diretamente relacionado ao fenômeno denominado penalização da maternidade (*maternal penalty*), que se manifesta por meio da redução das oportunidades de contratação, promoção, progressão funcional e remuneração das mulheres após a maternidade, bem como pela ampliação da discriminação indireta nos ambientes organizacionais.

A penalização profissional da maternidade descreve o conjunto de desvantagens profissionais enfrentadas por mulheres após se tornarem mães e pode aparecer em diferentes dimensões da carreira, como salários menores, menos oportunidades de promoção, avaliações mais negativas de desempenho e menor acesso a cargos de liderança. Um estudo feito pela Unifesp (2023) revela penalidade pela maternidade no mercado de

trabalho brasileiro, os resultados demonstraram que a maternidade produz impactos negativos já no curto prazo, aumentando significativamente a probabilidade de inatividade e reduzindo a participação das mulheres no emprego formal imediatamente após o nascimento do primeiro filho.

Em contrapartida, o estudo verificou que a paternidade não exerce efeitos estatisticamente significativos sobre a condição ou posição ocupacional dos homens, logo, a denominada *fatherhood premium*, caracterizada pela valorização profissional dos homens após a paternidade, evidencia a persistência de estereótipos de gênero que associam a maternidade à redução da produtividade e a paternidade ao aumento da responsabilidade e estabilidade profissional.

3.3 Cultura Organizacional e Redes Informais de Poder

A cultura organizacional tende a preservar padrões masculinos de liderança, que frequentemente excluem as mulheres do grupo, mantendo as desigualdades de gênero, em que a maternidade continua sendo percebida como um fator limitador da carreira feminina. Embora muitas organizações adotem políticas formais de diversidade, mecanismos informais de poder podem perpetuar barreiras à participação feminina, especialmente após a maternidade, em que mulheres com filhos tendem a ter menor acesso a esses espaços devido à sobrecarga do trabalho doméstico e de cuidado. Em contrapartida, a paternidade não é associada à redução da produtividade ou do comprometimento profissional, demonstrando a permanência de estereótipos de gênero que influenciam as decisões organizacionais e os processos de reconhecimento profissional.

Diante disso, estereótipos de gênero estão presentes no ideal de que mulheres cuidem de tarefas afetivas ou de suporte, enquanto homens assumem papéis de comando e decisões. Ainda, as manutenções de cargos de liderança masculinos podem ser explicados pelo viés inconsciente, em que líderes (homens) tendem a contratar/promover pessoas parecidas com eles (homens). Assim, fica claro que a padronização de gênero em espaços de decisão ocultos dificulta o acesso e isola as mulheres, sujeitas a pouca ou nenhuma participação.

Desse modo, a cultura organizacional e as redes informais de poder configuram importantes mecanismos de reprodução da desigualdade de gênero, contribuindo para a manutenção da segregação vertical e da penalização da maternidade. Isto evidencia que a promoção da equidade de gênero exige não apenas políticas institucionais formais, mas também mudanças nas práticas culturais e relacionais que estruturam o acesso ao poder e às posições de liderança nas organizações.

3.4 Desigualdade Salarial e Critérios Subjetivos de Promoção

A superação das desigualdades de gênero no mercado de trabalho exige a adoção de medidas articuladas entre Estado, organizações e sociedade, considerando que as barreiras enfrentadas pelas mulheres não decorrem exclusivamente de fatores individuais, mas de estruturas sociais, culturais e institucionais historicamente construídas. Nesse sentido, as normativas internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT) constituem importantes referenciais para a formulação de políticas destinadas à promoção da igualdade de oportunidades, à eliminação da discriminação e à valorização do trabalho feminino.

A disparidade remuneratória permanece como uma das principais manifestações da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, afetando não apenas a autonomia econômica das mulheres, mas também as possibilidades de permanência e ascensão profissional. Dessa forma, a efetividade desse princípio requer não apenas a equiparação salarial, mas também a garantia de igualdade no acesso a benefícios, gratificações, bônus e demais componentes da remuneração, além da adoção de mecanismos de transparência.

Assim, alguns exemplos de marchas para maior equidade no mercado de trabalho são: a Convenção nº 100 da OIT (1951), referente a igualdade de remuneração para a mão-de-obra masculina e a mão-de-obra feminina por um trabalho de igual valor; a Convenção nº 111 da OIT (1958), que estabelece diretrizes para o combate à discriminação no emprego e na ocupação, reconhecendo que as desigualdades profissionais são frequentemente sustentadas por estereótipos e padrões culturais que associam determinadas funções e competências ao gênero masculino ou feminino. Por último, a Convenção nº 156 da OIT (1981),

relativa à igualdade de oportunidades e de tratamento para os trabalhadores dos dois sexos, relacionada aos trabalhadores com responsabilidades familiares, assume relevância ao reconhecer que as demandas de cuidado não podem constituir obstáculos à inserção, permanência ou progressão profissional.

Dessa forma, é possível notar que a ausência de políticas adequadas de conciliação entre vida profissional e familiar contribui para a manutenção da penalização da maternidade, uma vez que transfere predominantemente às mulheres a responsabilidade pelo trabalho reprodutivo e pelo cuidado. Além das medidas normativas, são necessárias ações afirmativas destinadas a acelerar a participação feminina em espaços historicamente ocupados majoritariamente por homens, como a adoção de metas de diversidade e programas de inclusão.

Diante do exposto, a construção de uma cultura organizacional inclusiva pressupõe, ainda, a desconstrução do essencialismo de gênero, que atribui aos homens características supostamente naturais de liderança e às mulheres competências relacionadas predominantemente ao cuidado. Logo, a identificação e valorização de talentos não deve estar fundamentada em expectativas sociais associadas ao gênero. Assim, a promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho requer uma abordagem multidimensional, que combine instrumentos jurídicos, políticas públicas, ações afirmativas e transformações culturais dentro das organizações.

4. Medidas Para Acelerar a Ascensão Feminina aos Cargos de Cúpula

Durante o evento *Summit Mulheres nas Profissões*, ocorrido em 04 de agosto de 2026, a ministra do Supremo Tribunal Federal Cármen Lúcia defendeu que a igualdade de gênero na Corte somente estará efetivamente consolidada quando a presença feminina deixar de ser percebida como excepcional. Ao ser questionada sobre o momento em que o Supremo alcançaria a igualdade entre homens e mulheres, a ministra afirmou: “Como eu digo, não existe democracia sem igualdade de mulheres e de homens. Entretanto, nós falamos de democracia. E quando me perguntam: ‘quando que o Supremo Tribunal Federal terá

igualdade de homens e mulheres nas cadeiras? ' Eu respondo: 'Quando os 11 forem mulheres. Aí nós teremos igualdade''.

A declaração, proferida pela única mulher que atualmente integra o STF, não deve ser interpretada apenas em seu sentido numérico. Ao contrário, a fala evidencia que a ocupação majoritariamente masculina dos espaços de poder foi historicamente naturalizada, ao passo que a presença feminina nesses mesmos espaços continua sendo tratada como situação extraordinária.

Com efeito, a ampliação da presença das mulheres nos cargos de cúpula não pode depender apenas do decurso do tempo ou da expectativa de que o aumento de sua participação na base das carreiras produza, espontaneamente, equilíbrio no topo. Para a superação do teto de vidro exige políticas institucionais intencionais, articuladas e mensuráveis.

Inicialmente, entre as medidas capazes de acelerar a ascensão feminina, destaca-se o estabelecimento de metas objetivas de representação nos diferentes níveis hierárquicos. Tais metas permitem transformar compromissos genéricos com a igualdade em parâmetros concretos de atuação, vinculados a prazos, responsabilidades institucionais e mecanismos de acompanhamento.

O *Panorama Mulheres 2025* (Instituto Talenses Group; Insper, 2025) demonstra que as organizações que combinam compromissos públicos, práticas de governança e planos de ação estruturados apresentam maior participação feminina nos cargos de liderança. O relatório ressalta, ainda, que a equidade não resulta automaticamente da presença de mulheres na organização, mas depende de políticas formalizadas e incorporadas à estratégia institucional.

Destaca-se que tais metas devem incorporar uma perspectiva interseccional, isto pois uma política formulada exclusivamente com base no gênero pode ampliar a presença de mulheres sem alterar a exclusão das mulheres negras, indígenas, amarelas e com deficiência.

Entretanto, a adoção de metas somente produz efeitos quando acompanhada pelo monitoramento sistemático de indicadores de diversidade. A ausência de informações desagregadas dificulta a identificação dos pontos em que ocorre a exclusão e permite que

organizações apresentem uma imagem genérica de diversidade sem enfrentar as desigualdades existentes nos níveis superiores.

Nesse contexto, o monitoramento deve abranger não apenas o número total de mulheres empregadas, mas também sua distribuição por nível hierárquico, área de atuação, remuneração, raça, idade, condição de deficiência e responsabilidades familiares. A análise desses dados permite verificar, por exemplo, se as mulheres estão concentradas em determinadas funções, se encontram maiores dificuldades de promoção, se abandonam a organização em etapas específicas da carreira ou se recebem remunerações inferiores às de homens em posições equivalentes.

Outro eixo fundamental diz respeito às licenças parentais e à corresponsabilidade familiar. A divisão desigual do trabalho doméstico e de cuidado repercute diretamente sobre as trajetórias profissionais das mulheres, uma vez que elas continuam sendo socialmente responsabilizadas, de forma predominante, pela criação dos filhos, pelos cuidados com familiares e pela administração cotidiana do lar.

A maternidade pode coincidir justamente com o período em que as profissionais disputam promoções, assumem projetos de maior visibilidade e constroem as redes necessárias à ascensão. Quando as responsabilidades familiares recaem majoritariamente sobre as mulheres, sua disponibilidade para jornadas extensas, viagens, reuniões fora do horário convencional e atividades informais de relacionamento profissional tende a ser reduzida. Em contrapartida, a paternidade frequentemente não produz consequências profissionais equivalentes para os homens.

Nesse contexto, a simples ampliação da licença-maternidade pode produzir efeitos ambíguos caso não seja acompanhada por licenças parentais destinadas aos homens. Isto pois quando apenas as mulheres se afastam por períodos prolongados, os empregadores podem continuar percebendo a maternidade como um risco exclusivamente feminino. Desse modo, a criação de licenças parentais iguais ou progressivamente equiparadas contribui para reduzir a associação entre cuidado e feminilidade.

Desse modo, a fala da ministra Cármen Lúcia sintetiza a dimensão democrática desse desafio. A igualdade não será alcançada apenas

quando algumas mulheres conseguirem ingressar em instituições historicamente masculinas, mas quando sua presença em qualquer proporção deixar de ser considerada excepcional. Portanto, acelerar a ascensão feminina significa impedir que estruturas historicamente excludentes continuem definindo, de maneira restrita, quem é reconhecido como competente, disponível e adequado ao exercício do poder.

Considerações finais

Diante do exposto, o presente artigo visa demonstrar que a sub-representação feminina nos cargos de liderança e nos espaços de poder não decorre da ausência de qualificação, competência ou interesse das mulheres em ocupar posições estratégicas, mas da existência de mecanismos sutis e naturalizados que limitam a ascensão feminina aos níveis hierárquicos superiores (“tetos de vidro”).

A análise realizada permitiu compreender que a desigualdade profissional entre homens e mulheres resulta da interação de múltiplos fatores, entre eles a divisão sexual do trabalho, a desigual distribuição das responsabilidades domésticas e de cuidado, os estereótipos de gênero e a permanência de culturas organizacionais estruturadas a partir de padrões masculinos de liderança. Dessa forma, ainda que as mulheres tenham ampliado significativamente sua participação no mercado de trabalho, essa conquista não se converteu em efetiva igualdade proporcional nos espaços de decisão e comando.

No âmbito organizacional, constatou-se que a existência de políticas formais de diversidade não garante, por si só, a transformação das estruturas de poder, uma vez que culturas institucionais, os vieses inconscientes, os processos subjetivos de promoção e as redes informais de relacionamento continuam desempenhando papel decisivo na manutenção da predominância masculina nos cargos de cúpula. Portanto, a promoção da equidade exige mudanças que ultrapassem o discurso institucional e alcancem as práticas reais de recrutamento, avaliação, desenvolvimento e sucessão profissional.

Diante desse cenário, a igualdade de gênero nos espaços de liderança não deve ser compreendida apenas como uma questão de representação numérica, mas como elemento essencial para a

legitimidade democrática, a justiça social e o desenvolvimento institucional. Logo, a presença feminina nos espaços de poder não representa uma concessão ou exceção, mas a concretização de um princípio de igualdade compatível com a realidade social contemporânea. Assim, romper o teto de vidro significa transformar estruturas que historicamente definiram quem pode liderar: “a igualdade de gênero somente estará efetivamente consolidada quando a presença feminina deixar de ser percebida como excepcional” - ministra do Supremo Tribunal Federal, Cármen Lúcia.

Referências

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Governo envia à Câmara a Convenção 156 da OIT, sobre igualdade para homens e mulheres no trabalho. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 14 mar. 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/944576-governo-envia-a-camara-a-convencao-156-da-oit-sobre-igualdade-para-homens-e-mulheres-no-trabalho/>. Acesso em: 02 ago. 2026.

CNN BRASIL. Mulheres seguem recebendo 21% menos do que homens no Brasil, diz governo. CNN Brasil, 27 abr. 2026. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/mulheres-seguem-recebendo-21-menos-do-que-homens-no-brasil-diz-governo/>. Acesso em: 02 ago. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2026. Brasília, DF: CNJ, 2026. 635 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2026/06/justica-em-numeros-2026-1.pdf> Acesso em 28 jul. 2026.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. University of Chicago Legal Forum, Chicago, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989. Disponível em: <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf>. Acesso em: 23 jul. 2026.

DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. São Paulo: Boitempo, 2016.

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, New York, 24 mar. 1986.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Trabalho doméstico e de cuidados não remunerado: apresentação. Brasília, DF: Ipea, 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/retrato/indicadores/trabalho-domestico-e-de-cuidados-nao-remunerado/apresentacao>. Acesso em: 02 ago. 2026.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: 2023-2024. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/disponivel-para-download-o-perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024/>. Acesso em: 02 ago. 2026.

INSTITUTO TALENSES GROUP; INSUPER. Panorama Mulheres 2025: a presença de mulheres na liderança de empresas brasileiras. [S. l.]: Instituto Talenses Group; Insper, 2025. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/pt/conteudos/politicas-publicas/panorama-mulheres-2025-mostra-a-persistencia-da-desigualdade-de-genero-nas-empresas-brasileiras>. Acesso em: 26 jul. 2026.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02 ago. 2026.

LEANIN.ORG; MCKINSEY & COMPANY. Women in the Workplace 2024: the 10th anniversary report. [S. l.]: LeanIn.Org; McKinsey & Company, 2024. Disponível em: <https://womenintheworkplace.com/>. Acesso em: 28 jul. 2026.

LODEN, Marilyn. 100 Women: "Why I invented the glass ceiling phrase". BBC News, 22 nov. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-42026266>. Acesso em: 28 jul. 2026.

MARQUES, Mateus. Cármen Lúcia diz que igualdade no STF virá com 11 mulheres. Poder360, 4 ago. 2026. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-justica/carmen-lucia-diz-que-igualdade-no-stf-vira-com-11-mulheres/>. Acesso em: 04 ago. 2026.

MILANETTI, Alexandre. Estudo da Unifesp revela penalidade pela maternidade no mercado de trabalho brasileiro. Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), São Paulo, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://dci.unifesp.br/assessoria-de-imprensa-e-jornalismo/releases/estudo-da-unifesp-revela-penalidade-pela-maternidade-no-mercado-de-trabalho-brasileiro>. Acesso em: 01 ago. 2026.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (Brasil). Boletim: Mulheres no Mercado de Trabalho. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, mar. 2025.

OLIVEIRA, Letícia Trevizolli de; DIB, Aline Michelle. Quebrando o "teto de vidro": a ascensão das mulheres no mercado de trabalho à luz das políticas e convenções da OIT. Revista Inclusiones, Santiago, v. 8, n. esp., p. 15-35, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1093>. Acesso em: 22 jul. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 100: igualdade de remuneração para a mão-de-obra masculina e a mão-de-obra feminina por um trabalho de igual valor. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 1951. Disponível em: https://www.trt2.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_100.html. Acesso em: 02 ago. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 111: discriminação em matéria de emprego e profissão. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 1958. Disponível em: https://www.trt2.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_111.html. Acesso em: 02 ago. 2026.

OXFAM BRASIL. Trabalho de cuidado: uma questão também econômica. 23 jan. 2020. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/trabalho-de-cuidado-uma-questao-tambem-economica/>. Acesso em: 01 ago. 2026.

PODER360. Diferença salarial entre homens e mulheres sobe para 21,3% no Brasil. Poder360, 27 abr. 2026. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-sobe-para-213-no-brasil/>. Acesso em: 01 ago. 2026.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). The leaking pipeline: where are our female leaders? 79 women share their stories. Viena: PwC Austria, 2008. Disponível em: <https://www.pwc.at/en/publikationen/verschiedenes/where-are-our-female-leaders-women-share-their-stories.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2026.

TEIXEIRA, Jane de Oliveira Gonzaga. O que é a maternal penalty? E por que a gestão de saúde do RH tem tudo a ver com isso? Grupo Fleury, São Paulo, 18 maio de 2026. Disponível em: <https://www.grupofleury.com.br/sausedigital/blog/post?slug=o-que-e-a-maternal-penalty-gestao-saude-rh>. Acesso em: 03 ago. 2026.

YOSHINAGA, Claudia Emiko; BELLATO, Leticia L. N.; GIL, Nathália Ruggiero. Cracking the glass ceiling: women on boards of directors and executive boards and their impact on financial performance. *Gender, Work & Organization*, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 1082-1098, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gwao.70114>. Acesso em: 28 jul. 2026.