

Revista Gestão & Conexões

Management and Connections Journal

Vitória (ES), v. 15, n. 2, Maio/Agosto, 2026

ISSN 2317-5087

DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2026.15.2.48648.100.123>

Teto de Vidro, Piso Pegajoso e Labirinto de Cristal: Uma Revisão Sistemática

Glass Ceiling, Sticky Floor, Crystal Labyrinth: A Systematic Review

Aline Ribeiro de Freitas Yoshida

MPA / UNIALFA

alinerf.adv@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-1501-753X>

Patricia Kinast De Camillis

MPA / UNIALFA

patriciadecamillis@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8491-9027>

RESUMO

Identificou-se como as pesquisas brasileiras analisam e discutem as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na trajetória profissional através de uma revisão sistemática baseada no protocolo de Cronin *et al.* (2008) considerando as metáforas de Teto de Vidro, Piso Pegajoso e Labirinto de Cristal no período de 2014 a 2024. A seleção dos artigos foi realizada em periódicos brasileiros com classificação Qualis superior a B2, na área de avaliação da Administração. Foram 48 artigos analisados, cujos resultados revelaram que o Teto de Vidro é o conceito mais estudado. Conclui-se que, apesar do crescimento das pesquisas sobre o tema, persiste uma carência de estudos sobre o Piso Pegajoso e o Labirinto de Cristal, indicando que as pesquisas brasileiras da temática têm priorizado a investigação a respeito de posições de liderança, enquanto negligência outras dimensões. Isso pode refletir uma visão limitada sobre os múltiplos obstáculos que as mulheres enfrentam em suas trajetórias profissionais.

Palavras-chave: teto de vidro; piso pegajoso; labirinto; metáforas; agenda de pesquisa.

ABSTRACT

We identified how Brazilian research analyzes and discusses the main barriers faced by women in their professional careers through a systematic review based on the protocol of Cronin *et al.* (2008), considering the metaphors of the glass ceiling, sticky floor, and glass labyrinth during the period from 2014 to 2024. The selection of articles was carried out in Brazilian journals classified as higher than B2 in the Qualis system, in the field of Business. We analyzed 48 articles, and the results revealed that the glass ceiling is the most studied concept. So, despite the growth in research on the topic, there is still a lack of studies on the sticky floor and the crystal labyrinth, indicating that Brazilian research on the subject has prioritized investigations into leadership positions while neglecting other dimensions. This may reflect a limited view of the multiple obstacles women face in their professional paths.

Keywords: glass ceiling; sticky floor; labyrinth; metaphors; research agenda.

Artigo submetido em: 20.05.2025. Aceito em: 13.10.2025. Publicado em: 07.05.2026

Introdução

No decorrer da história as mulheres foram predominantemente concentradas nas carreiras de menor prestígio social, com ligação ao mundo doméstico e voltadas para o cuidado. Entretanto, as mulheres têm conseguido superar as barreiras de gênero e avançar em diferentes carreiras, tornando-se líderes em seus campos de atuação. Nos últimos anos, devido à pressão social, tem aumentado o interesse das organizações nos assuntos relacionados à presença feminina no mercado de trabalho, referentes às posições de liderança, ao empreendedorismo, a ocupação de cargos executivos e estratégicos (Santos *et al.*, 2014; Roque & Bertolin, 2021; Correa-Silva *et al.*, 2022). A desigualdade de gênero afeta não apenas o bem-estar das mulheres, mas também da sociedade, além de exercer influência significativa sobre o desempenho econômico dos países. Trata-se de um fenômeno social multifacetado, constantemente reforçado por diferentes experiências e circunstâncias vivenciadas pelas mulheres ao longo de sua trajetória de vida (Silva & Ribeiro, 2025)

O trabalho feminino no Brasil tem sido marcado por avanços importantes, mas também por desafios persistentes. Cappelle *et al.* (2013), apontam que a entrada das mulheres no mercado formal se intensificou nas últimas décadas, porém as condições de trabalho e as oportunidades permanecem desiguais em relação aos homens. Essa desigualdade se manifesta na disparidade salarial, na exclusão de setores estratégicos e na concentração de mulheres em ocupações de menor prestígio ou remuneração. Martins *et al.* (2023) observam que, mesmo em organizações que promovem políticas de igualdade, as mulheres encontram dificuldades para acessar cargos estratégicos devido a preconceitos institucionais e culturais. Essa realidade é agravada pela falta de mentoria, redes de apoio e modelos femininos em posições de liderança, o que reforça a exclusão. Como apontado por Roque e Bertolin (2021), a percepção de que as mulheres são menos comprometidas com suas carreiras, devido às responsabilidades familiares, contribui para a discriminação em processos de promoção nas organizações.

A legislação brasileira por sua vez, oferece uma base importante para a proteção das mulheres no mercado de trabalho. A Constituição Federal de 1988 assegura a igualdade de direitos entre homens e mulheres (art. 5º, I) e veda a discriminação salarial baseada em gênero (art. 7º, XXX). No âmbito trabalhista, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) prevê direitos específicos para mulheres, como proteção à maternidade, licença-maternidade de 120 dias e estabilidade no emprego durante a gravidez. A Lei n.º 9.029/1995 proíbe práticas que limitem o acesso ao emprego com base em condições como sexo, idade e estado civil, proibindo práticas discriminatórias, como a exigência de teste de gravidez em processos seletivos. A Lei n.º 13.718/2018 tipifica o assédio sexual como crime, prevendo pena de reclusão. E a Lei Maria da Penha (Lei n.º 11.340/2006) representa um marco, ao estabelecer medidas protetivas para mulheres em situação de violência. Apesar dessas conquistas, a efetividade das leis depende de sua aplicação prática e de uma mudança cultural que elimine preconceitos enraizados. Nunes e Lima (2021) afirmam ser essencial o fortalecimento de políticas públicas e ações privadas que promovam a equidade de gênero e a inclusão das mulheres em todos os níveis hierárquicos do mercado de trabalho no Brasil.

Além disso, as mulheres enfrentam barreiras relacionadas a papéis sociais tradicionalmente atribuídos a elas, como a responsabilidade desproporcional pelas

tarefas domésticas e a educação dos filhos (Miltersteiner *et al.*, 2020). Essas barreiras são conhecidas como metáforas: Teto de Vidro, Labirinto de Cristal (ou profissional ou apenas Labirinto) e piso pegajoso. Enquanto o Teto de Vidro impede a ascensão feminina (Alencar & Amarante, 2020), o Labirinto fala do caminho cheio de obstáculos percorridos para alcançar e se manter em posição de liderança (Souza *et al.*, 2022), e o Piso Pegajoso refere-se às barreiras que dificultam a saída das mulheres de posições subalternas e a superação de condições desfavoráveis no trabalho (Santos, 2020).

Nesse contexto, esse artigo revisa a literatura acadêmica brasileira para identificar como as pesquisas têm abordado e discutido as principais barreiras que mulheres enfrentam na trajetória profissional. Explorando as pesquisas brasileiras que envolvem as metáforas do Teto de Vidro, Piso Pegajoso e do Labirinto de Cristal é possível compreender os diferentes contextos, as diferentes dinâmicas e dificuldades enfrentadas por mulheres em sua trajetória profissional. Ao evidenciar aspectos muito e pouco explorados nas pesquisas, este artigo contribui para evidências de lacunas no conhecimento e construção de uma agenda de pesquisa para seguirmos discutindo as desigualdades de gênero no ambiente organizacional.

Fundamentação teórica

Teto de vidro

O Teto de Vidro é uma metáfora amplamente utilizada para descrever a barreira invisível que impede as mulheres de alcançarem posições de liderança, mesmo quando possuem qualificações e experiência adequadas. Segundo Santos *et al.* (2014), essa barreira resulta de estereótipos de gênero e preconceitos estruturais que questionam a competência das mulheres para ocupar papéis de alto impacto. Estudos mostram que as mulheres frequentemente enfrentam maior escrutínio em relação às suas competências e comportamentos, enquanto seus pares masculinos têm mais oportunidades de serem promovidos com base no potencial percebido (Miltersteiner *et al.*, 2020).

A metáfora do Teto de Vidro (*glass ceiling*) surgiu nos Estados Unidos, no final da década de 1970 e foi utilizada pela primeira vez pela consultora estadunidense Marilyn Loden, em 1978 durante uma conferência, para denunciar as barreiras invisíveis que impediam a ascensão das mulheres no setor privado. Pouco depois, em 1980, Katherine Lawrence reforçou o termo ao discutir as dificuldades enfrentadas por mulheres para alcançar cargos hierárquicos mais elevados. Em 1986, os jornalistas Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt publicaram no *The Wall Street Journal* um artigo que popularizou a expressão, descrevendo-a como um fenômeno invisível, silencioso e encoberto, que restringe o crescimento feminino nas organizações (Viana, 2023; Correa-Silva *et al.*, 2022; Pérsigo; Athaydes, 2023).

Esse fenômeno é especialmente acentuado em setores como a administração pública, onde há uma disparidade significativa na representação de mulheres em posições de chefia e liderança (Nunes & Lima, 2021). Além disso, muitas organizações ainda reproduzem culturas organizacionais que negligenciam a diversidade de gênero, limitando o acesso das mulheres a redes de contatos e oportunidades de desenvolvimento profissional (Martins *et al.*, 2023).

Labirinto de cristal

Em 2007 as pesquisadoras estadunidenses Alice Eagly e Linda Carli, propuseram o Labirinto de Cristal. Para elas, a trajetória feminina não se caracteriza apenas por um bloqueio no topo da hierarquia (Teto de Vidro), mas por uma série de barreiras complexas, sutis e recorrentes ao longo de toda a carreira, que tornam o percurso profissional mais tortuoso quando comparado aos dos homens. O Labirinto de Cristal simboliza as dificuldades de navegação em um ambiente profissional cheio de desvios, preconceitos e obstáculos invisíveis, que exigem das mulheres maior resiliência para conciliar carreira, família e expectativas sociais (Eagly & Carli, 2007; Viana, 2023; Mota *et al.*, 2016).

O Labirinto de Cristal (ou profissional ou apenas Labirinto) descreve o caminho sinuoso e desafiador que as mulheres percorrem para alcançar posições de liderança. Eagly e Carli (2007) argumentam que o sucesso feminino não é limitado por uma única barreira, mas por um conjunto de obstáculos estruturais, culturais e institucionais que tornam a trajetória complexa e imprevisível. Obstáculos como o tratamento desigual entre homens e mulheres que se refletem em diferenças salariais, resistência à liderança feminina, com homens associados a características de liderança e mulheres a emoções, demandas da vida familiar que podem afastar as mulheres de suas carreiras e da criação de redes profissionais (Eagly & Carli, 2007).

Roque e Bertolin (2021) observam que as mulheres enfrentam múltiplas pressões, incluindo a necessidade de se provar constantemente em um ambiente que valoriza características masculinas, dificultando ou retardando o crescimento das mulheres nas organizações (Teles, 2025). Assim, enquanto o Labirinto reconhece que algumas mulheres conseguem superar os desafios, esta metáfora também evidencia que a jornada é mais difícil e desigual em comparação aos homens.

Piso pegajoso

A metáfora do Piso Pegajoso (*sticky floor*) tem origem nos Estados Unidos. Em 1992, a socióloga Catherine Berheide citou-o em um relatório para designar as barreiras que mantêm mulheres presas à base da pirâmide hierárquica, em empregos subalternos e mal remunerados. Diferente do Teto de Vidro, que se refere a barreiras no topo, o Piso Pegajoso explica por que muitas mulheres não conseguem sequer ascender aos primeiros níveis de liderança, sendo mantidas em funções ligadas à divisão sexual do trabalho e ao pagamento desigual e inferior. Essa metáfora evidencia os mecanismos sociais e institucionais que perpetuam desigualdades de gênero desde os cargos iniciais nas organizações (Fernandez, 2019; Srivastava; Nalawade, 2023).

O Piso Pegajoso refere-se às condições que dificultam a saída das mulheres de posições hierarquicamente inferiores, devido à sobrecarga de compromissos e deveres domésticos e familiares e às expectativas sociais que recaem desproporcionalmente sobre as mulheres, dificultando a busca por qualificação e oportunidades de crescimento profissional (Nunes & Lima, 2021).

Segundo Lima (2011), essa sobrecarga afeta diretamente as mulheres que tentam equilibrar suas carreiras com as demandas familiares, muitas vezes optando por trajetórias profissionais menos exigentes para atender às responsabilidades domésticas. Além disso, a falta de políticas organizacionais que promovam a equidade

no cuidado familiar e horários flexíveis agrava o problema. Fernandes (2019) destaca que, em economias sexistas como a brasileira, essas barreiras são frequentemente reforçadas por políticas de trabalho que não oferecem flexibilidade ou suporte às mulheres.

Metodologia

Foi feita uma revisão sistemática de artigos brasileiros, seguindo o protocolo sugerido por Cronin *et al.* (2008) composto pelas etapas: (a) formulação do problema de pesquisa; (b) definição de critérios de inclusão e exclusão; (c) seleção e acesso da literatura; (d) avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão e; (e) análise, síntese e disseminação dos resultados, considerando sua natureza estruturada. Portanto, a procura por artigos para viabilizar esta revisão cumpriu as seguintes fases:

Formulação do problema de pesquisa

A problemática com relação as principais barreiras que as mulheres enfrentam na trajetória profissional, considerando o contexto brasileiro, se reflete nos artigos publicados na temática. Sendo assim, o problema de pesquisa foi definido em: como ocorre a análise e discussão sobre as principais barreiras que as mulheres enfrentam na trajetória profissional, considerando as pesquisas brasileiras na temática?

Definição dos critérios de inclusão e exclusão

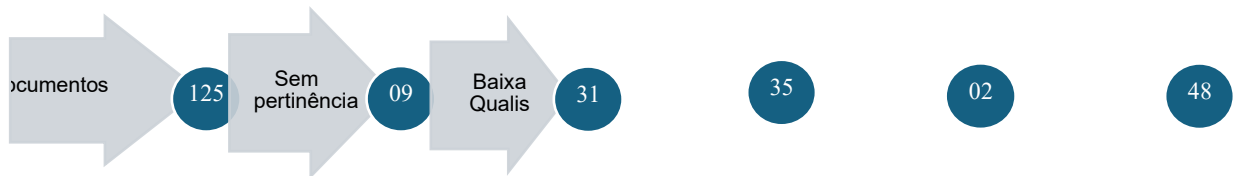
Para atender ao objetivo deste trabalho, os artigos deveriam conter nos resumos ou palavras-chave os seguintes descritores: “Teto de Vidro”; “Piso Pegajoso”, “Labirinto de Cristal” e apenas “Labirinto”. Não foram realizadas buscas por termos em inglês, pois os periódicos nacionais apresentam resumo e palavras-chave em português, mesmo que o texto completo esteja em inglês.

O período de análise inclui artigos que foram publicados entre os anos de 2014 e 2024. A pesquisa foi realizada nas bases de dados nacionais: (a) Periódicos Capes, (b) SciELO e (c) Spell. Para incluir trabalhos com maior rigor científico, foram selecionados os periódicos nacionais na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, com classificação Qualis Capes igual ou superior a B2, considerando a divulgação provisória do quadriênio (2017-2020). Quanto aos tipos de texto, foram abrangidos somente artigos completos publicados em periódicos, revisados por pares, sendo excluídos da análise artigos publicados em anais de eventos e os capítulos de livros.

Seleção e avaliação dos artigos

A primeira busca retornou um total de 125 documentos. Esse quantitativo constituiu a base inicial para as demais etapas do processo de seleção dos artigos. Na primeira fase de exclusão, foram eliminados os artigos que não se relacionavam com a temática em questão, num total de 9 (nove), os duplicados, que somaram 35 (trinta e quatro) e aqueles com Qualis Capes inferior a B2, um total de 31 (trinta e um). Não foi encontrado acesso livre para 2 artigos, restando, assim, 48 (quarenta e oito) artigos para análise. A Ilustração 1 mostra a quantidade de artigos excluídos em cada critério.

ILUSTRAÇÃO 1: Artigos excluídos em cada critério



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Para a análise dos textos criou-se a Planilha 1 em Excel® contendo as seguintes colunas: título do artigo; resumo; palavras-chave; ano de publicação; periódico; classificação Qualis; autores; instituição de origem dos autores; abordagem metodológica; técnica de coleta de dados; método de análise de dados; área de atuação das organizações pesquisadas; objetivo geral (ou questão de pesquisa); principais resultados; link para acessar o texto de forma gratuita. O objetivo foi organizar e padronizar o material, além de aplicar os critérios de exclusão e criar gráficos, quando necessário. Após preenchida e conferida a Planilha 1, passou-se para análise e síntese dos artigos. A seguir os resultados e discussão.

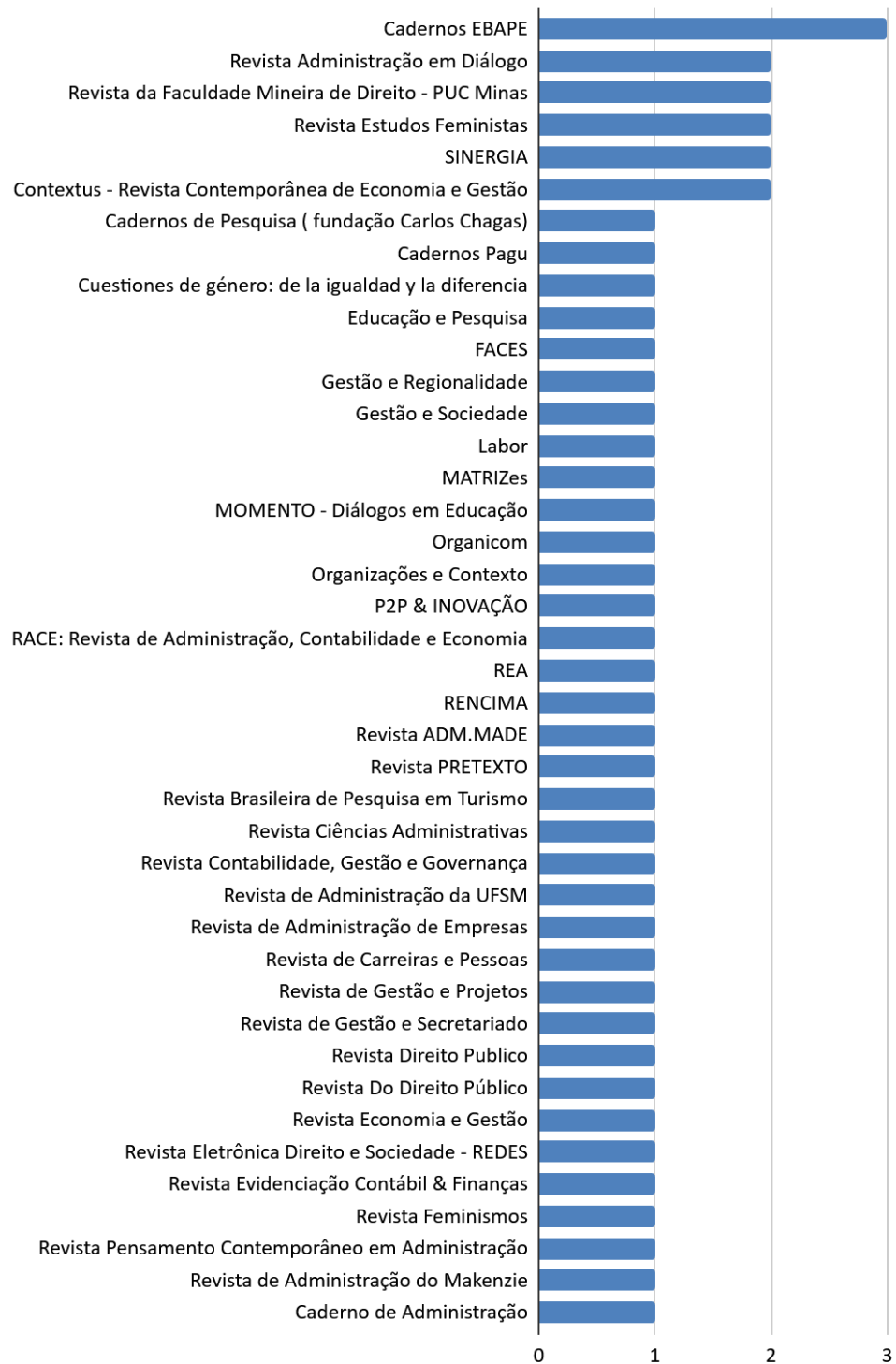
Resultados e discussão

Esta seção apresenta primeiro os resultados de forma mais generalizada, seguida da análise detalhada dos artigos a fim de elaborar uma agenda de pesquisa sobre o tema ao final.

- **Periódicos, autoria e instituições**

Em termos de periódicos, conforme Gráfico 1, verifica-se uma diversidade de periódicos (38), sendo que apenas uma revista publicou três artigos referentes a temática no período analisado.

GRÁFICO 1: Revistas que publicaram os artigos analisados



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Com relação a autoria, a análise dos 48 artigos revela uma predominância de mulheres e de contribuições únicas: dos 120 autores, 78 são mulheres e 42 são homens, sendo que apenas duas autoras e um autor aparecem mais de uma vez na base analisada.

As instituições com maior volume de artigos científicos na temática analisada foram FGV, USP, UFLA e UFMG, que são centros consolidados de pesquisa localizados no sudeste do Brasil, com tradição e infraestrutura que favorecem a colaboração entre pesquisadores e a produção de conhecimento. Entretanto, a presença de centros menores evidencia uma contribuição diversificada e descentralizada à pesquisa, enriquecendo o campo de estudo com perspectivas variadas. Os dados indicam que, a produção acadêmica relacionada as metáforas Teto de Vidro, Labirinto de Cristal e Piso Pegajoso, no Brasil, não é concentrada em um pequeno grupo de pesquisadores, ainda está em fase de consolidação e já está sendo liderada por pesquisadoras mulheres.

- **Quantitativo de artigos publicados**

Observa-se um aumento no número de publicações sobre barreiras de gênero nos últimos cinco anos do período analisado. Os anos de 2024, 2021 e 2022 destacam-se na quantidade de produções referentes aos marcadores utilizados, com um total de 6, 7 e 9 artigos, respectivamente. No Quadro 1 são apresentados os dados referentes a quantidade anual de artigos publicados entre 2014 e 2024.

QUADRO 1: Total de artigos analisados

Ano	Quantidade de Publicações
2014	3
2015	3
2016	3
2017	3
2018	4
2019	1
2020	4
2021	7
2022	9
2023	5
2024	6
Total	48

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

- **Abordagens metodológicas, técnicas de coleta e análise de dados**

A análise das abordagens metodológicas utilizadas nos artigos (Quadro 2) revela um predomínio de estudos com enfoque qualitativo. Entre os 48 artigos analisados, 31 adotaram a abordagem qualitativa. Destaca-se que as classificações estão conforme apresentadas nos próprios artigos.

QUADRO 2: Abordagem metodológica dos 48 artigos

Abordagem metodológica	Quantidade de artigos
Qualitativa	31
Quantitativa	11
Pesquisa mista (qualitativa e quantitativa)	4
Ensaio Teórico	1
Revisão integrativa de literatura	1
TOTAL	48

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A predominância de estudos qualitativos demonstra uma preferência dos pesquisadores por explorar de forma aprofundada os contextos, experiências e significados relacionados aos temas estudados, considerando-os fenômenos sociais complexos, proporcionando uma análise detalhada e contextualizada das realidades vivenciadas (Gil, 2019)

Na análise das técnicas de coleta de dados utilizadas nos artigos (Quadro 3) o destaque foi para entrevistas: 24 utilizaram entrevistas como técnica principal. Essa técnica é utilizada em estudos qualitativos por permitir uma exploração profunda das percepções, experiências e perspectivas dos participantes (Gil, 2019). A pesquisa bibliográfica foi mencionada em 8 artigos. A análise de documentos aparece em 9 artigos, sendo útil para investigar políticas institucionais, registros organizacionais e indicadores estruturais de desigualdade. O questionário foi utilizado como técnica principal em 7 artigos. Essa técnica permite coletar dados amplos e padronizados, em estudos quantitativos (Gil, 2019).

QUADRO 3: Técnica de coleta de dados

Técnica de coleta de dados	Quantidade de artigos
Entrevistas	24
Análise de documentos	9
Pesquisa bibliográfica	8
Questionário	7
TOTAL	48

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A existência de uma diversidade de técnicas de coleta de dados pode fortalecer o conjunto de análises realizadas e enriquecer as discussões. Entretanto, na base de artigos analisados, existe uma prevalência nas entrevistas (24) o que pode demonstrar a busca por uma compreensão mais aprofundada da temática através das

experiências pessoais, ou então sinalizar a inexistência de dados organizados disponíveis para análise.

- **Setor de atuação das organizações pesquisadas**

No que diz respeito aos setores de atuação das organizações pesquisadas, observa-se no Quadro 4 maior prevalência de estudos voltados para o setor privado (21 publicações), seguido pelo setor público (12 publicações). Os demais estudos (10 publicações) não apresentam aplicação específica a determinado setor. Por fim, apenas 5 publicações exploram organizações que operam tanto no setor público quanto no privado.

QUADRO 4: Setor de atuação das organizações pesquisada

Setor de atuação das organizações pesquisada	Quantidade
Privada	21
Pública	12
Não se aplica	10
Pública e privada	5

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Esse panorama sugere que a produção acadêmica sobre o tema pode estar ligeiramente inclinada para o estudo de dinâmicas do setor privado, explorando de forma ainda restrita o contexto das organizações públicas brasileiras.

- **As metáforas trabalhadas nos artigos**

A metáfora do Teto de Vidro é a mais discutida, seguido pelo Labirinto de Cristal e, por último, pelo Piso Pegajoso (Quadro 5). O Teto de Vidro foi mencionado ao todo 64 vezes, considerando palavras-chave e resumos. O Labirinto de Cristal (podendo ser somente Labirinto) foi mencionado 6 vezes ao todo (palavras-chave e resumos). Por sua vez, o Piso Pegajoso aparece somente em 2 resumos.

QUADRO 5: Dados de Palavras-chave e Resumo

	Palavra-chave	Resumo	Total
Teto de vidro	23	41	64
Labirinto (de cristal)	1	5	6
Piso pegajoso	0	2	2

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Entretanto, apesar dos artigos terem sido selecionados pela busca dos 3 (três) conceitos acima, na análise qualitativa detalhada, que será apresentada a seguir, identificou-se o uso de termos como: Labirinto de Barreiras, Labirinto Profissional, Porta de Vidro, entre outros.

- **Análise qualitativa dos aspectos estudados em relação a cada metáfora**

Conforme visto, a metáfora do Teto de Vidro tem sido bastante explorada nas pesquisas, ou é a que mais aparece como resultado. Entre palavras-chave e resumos dos artigos selecionados, houve 64 menções a metáfora. Fazendo uma análise mais específica sobre cada artigo, encontramos estudos se dedicaram a investigar o fenômeno do Teto de Vidro no ensino superior, como Miranda *et al.* (2014) que identificaram o Teto de Vidro nas relações de poder que se manifestam no cotidiano de professoras-gerentes de uma universidade pública, além de elementos de assédio moral, discriminação e preconceito através do humor. Já o ambiente universitário, considerando as estudantes, é pesquisado por Galatoli & Irigaray (2017) a fim de identificar que universitárias do curso de administração, embora apontem discriminação por gênero em grupos informais e jogos universitários, indicam como modelo de referência características neutras em relação à tipologia de gênero e valorizam atributos como ética e justiça.

Ainda no contexto do Ensino Superior, Gontijo e Melo (2017) mostram a existência de um Teto de Vidro construído por meio de um preconceito velado no ramo educacional privado. A pesquisa é realizada por meio histórias de vida de diretoras de Instituições de Ensino Superior privadas. Por sua vez, Grangeiro e Militão (2020) analisaram a inserção da mulher em cargos de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e a percepção delas sobre barreiras como o Teto de Vidro e desigualdades enfrentadas para ascensão profissional no local de trabalho. Há evidências de discriminação de gênero, embora as mulheres, em sua maioria, a princípio, neguem.

Outras carreiras específicas de diferentes contextos são analisadas com base no Teto de Vidro. Queiroz *et al.* (2014) investigaram as atividades e progressão de carreira de gerentes de projeto (GP) destacando que para mulheres existe não apenas Teto de Vidro, mas Porta de Vidro como barreiras invisíveis que limitam suas carreiras. No caso da Porta de Vidro, barreiras na entrada da carreira. Cunha (2024) discute o Teto de Vidro através da investigação sobre expatriação de mulheres em firmas de auditoria externa. A autores destaca que as entrevistadas desenvolvem estratégias específicas para enfrentar a desigualdade no acesso às oportunidades de expatriação oferecidas pela organização, as quais se configuram como determinantes para a progressão de suas trajetórias profissionais.

Rodrigues e Guimaraes (2016) destacam igualmente o fenômeno do Teto de Vidro, porém, em outro contexto, na Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e identificam a sub-representação das mulheres nos postos de tomada de decisão e limitações ao alcance de posições de maior prestígio na instituição. Enquanto Silva *et al.* (2016) examinam as disparidades de gênero na profissão contábil, utilizando informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), referente ao ano de 2013, para concluir que o Teto de Vidro é uma realidade nessa profissão.

Pesquisa apresentada por Santos *et al.* (2014) discutiu o fenômeno Teto de Vidro através do relato de executivas que conseguiram chegar aos três níveis mais altos de grandes organizações situadas no Brasil. Os autores destacam que as mulheres suavizam esse fenômeno apesar dos números indicarem que ele existe. De forma semelhante, Souza *et al.* (2015) trouxeram através da história de vida o caso de uma

mulher que rompeu o Teto de Vidro para alcançar posições de comando em um determinado esporte que por muito tempo foi majoritariamente masculino.

Neste mesmo contexto de investigação relacionado a mulheres em cargos de liderança, a pesquisa de Hanashiro *et al.* (2024) analisou as razões da sub-representação das mulheres em conselhos de administração brasileiros evidenciando uma dinâmica inter-relacionada composta por barreiras de ordem psicológica, pessoal, organizacional e cultural, influenciadas em valores sociais patriarcais, que restringem a participação das mulheres nesses conselhos.

O estudo realizado por Marry e Pochic (2017) comparando pesquisas francesas sobre carreiras de mulheres executivas no serviço público e no serviço privado – tratando basicamente da metáfora do Teto de Vidro - apontou que, a afirmação de que o setor público parece ser um meio mais igualitário e aberto às mulheres do que as empresas privadas, pode não ser verdadeira.

Enquanto os artigos citados acima trouxeram casos bem específicos, Bernardi e Neves (2015) apresentaram números utilizando dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referentes ao comportamento do mercado de trabalho para a mulher que corroboram a existência do fenômeno do Teto de Vidro. Por outro lado, Souza e Vazquez (2015) ampliam a utilização da metáfora do Teto de Vidro para discussão de acesso à universidade, em especial a pública, dos jovens segundo o seu grupo social.

Outros quatro artigos analisaram apenas a metáfora do Teto de Vidro e trabalharam com contextos semelhantes. Vaccari e Beuren (2017) analisaram a presença das mulheres em níveis estratégicos da governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBovespa destacando que, segundo o Relatório de Referência de 2013 consultado, a presença feminina é menor de 10%.

Em contexto bem semelhante, Lima *et al.* (2021) analisaram a participação das mulheres nos conselhos de administração e conselhos de direção de empresas que se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa. Ponderando o fenômeno do Teto de Vidro, um dos principais desafios para as mulheres é conseguir fazer parte da network masculina existente.

Já Proni e Proni (2018) analisam o fenômeno do Teto de Vidro em empresas líderes de mercado cujas iniciativas de promoção da equidade de gênero são contempladas em programas de responsabilidade social. Dentre 8 empresas pesquisadas, as diferenças variam conforme setor e cultura organizacional, porém de forma geral, o Teto de Vidro continua a se manifestar nas grandes empresas no país.

A pesquisa de Cruz *et al.* (2018) investigou em três grandes empresas de auditoria contábil quais seriam as barreiras para a ascensão profissional feminina nessas instituições. Segundo as percepções das entrevistadas que estão em posições iniciais, a principal barreira para a ascensão das mulheres na carreira de auditoria é o fato de o trabalho não permitir conciliar a vida profissional e a pessoal. Os relatos também apresentaram possíveis casos de assédio.

O fenômeno do Teto de Vidro foi incluído na discussão das relações sociais sexuais de dominação masculina por Lemos e Tiago (2018) a fim de apontar que

embora haja progresso na desconstrução da divisão binária sexista do trabalho no Brasil, a mulher segue ocupando pouco espaço nos cargos de alta chefia. Os autores indicam que políticas públicas podem contribuir para a desinstitucionalização de padrões culturais.

A conclusão sobre o benefício das políticas públicas também foi apontada por Oliveira e Dib (2020) que debateram as principais convenções e políticas propostas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e países comprometidos para romper o Teto de Vidro na promoção de mulheres a posições de liderança, ressaltando a relevância de implementar políticas eficazes para a alteração de padrões segregacionistas.

Tendo como referencial teórico o Teto de Vidro, Zabotti e Bertolini (2024) se dedicaram a compreender como a temática de gênero em posições hierárquicas de liderança em organizações era pesquisada em teses e dissertações. Além de identificarem um baixo número de pesquisas, existe a predominância da perspectiva positivista e a pós-estruturalista, em detrimento da feminista.

De maneira semelhante, levando em conta a metáfora do Teto de Vidro, Silva e Gonçalves (2020) elaboraram uma revisão sistemática da produção acadêmica para aprofundar o entendimento sobre as relações de gênero, carreira e atuação profissional. As autoras identificaram que havia predominância nas discussões sobre inserção e ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

Minasi *et al.* (2022) abordam a desigualdade de gênero considerando mulheres em diferentes âmbitos da vida profissional no turismo no Brasil, mostrando que as mulheres são maioria no turismo. Entretanto, a proporção de mulheres é maior nas atividades e posições ligadas ao ambiente doméstico, como hospedagem e serviços de alimentação e são sub-representadas em posições de maior poder e rendimento, destacando o Teto de Vidro existente.

De igual modo, Santos e Nganga (2022) evidenciam a existência do Teto de Vidro no setor atacadista da cidade de Uberlândia-MG ao analisar a trajetória das mulheres em cargos de gestão. As resistências aparecem por parte da liderança da empresa; na ausência de ações do setor de Recursos Humanos, além de um ciclo de sucessões e ascensões em setores dominados por homens.

A existência do Teto de Vidro também foi identificada por Oliveira-Cruz e Wottrich (2023) ao concluírem que pesquisadoras possuem menor participação nos âmbitos mais elevados da carreira acadêmica no subcampo científico da comunicação no Brasil. Situação já identificada em outras áreas como, por exemplo, por Martins *et al.* (2023) que identificaram a existência de Teto de Vidro em um banco público, um contexto no qual existe acesso igualitário aos cargos iniciais. Assim como por Santos e Carneiro (2024) que demonstraram, através dos Relatórios de Sustentabilidade nos padrões da *Global Reporting Initiative* (GRI) de grandes empresas de auditoria atuantes no Brasil, que a representatividade feminina, principalmente no cargo de sócia, ainda é baixa, persistindo a incidência do Teto de Vidro.

Já Neves (2022) investigou a participação feminina na carreira da Polícia Militar no Estado do Paraná. Segundo a autora, as polícias militares são um *locus* de estudo que representa um tipo ideal para a existência do Teto de Vidro. O resultado foi a

identificação de mulheres com um perfil em comum, qual seja, aquelas que buscam mudança de paradigmas impostos pela sociedade. Tendo esse mesmo perfil de discutir os enfrentamentos possíveis às barreiras, o estudo de Morato *et al.* (2024) busca compreender de que modo o empoderamento feminino se configura como uma estratégia de resistência e de superação frente aos desafios e barreiras impostas às mulheres no contexto organizacional. Embora as autoras destaquem a existência do Teto de Vidro, elas apresentam o empoderamento feminino para indicar o fortalecimento (econômico, psicológico, sociocultural, político e familiar) das mulheres para poderem exercer seus direitos, participar ativamente da sociedade e romper padrões sociais e organizacionais que perpetuam a dominação masculina.

Alguns artigos incluíram outras metáforas na discussão do Teto de Vidro. Silva *et al.* (2018) identificaram que homens, na área da docência em uma Universidade Federal, assumem mais cargos de gestão e posições mais altas na hierarquia que docentes mulheres, recebendo assim valores mais altos relativos à gratificação, além de ascenderem aos cargos em menor tempo que as mulheres. Desta forma, os autores utilizam a metáfora *Firewall* elaborada por Bendl e Schmidt (2010) para dizer que barreiras são criadas por pessoas que também discriminam o acesso de outras. Ou seja, o Teto de Vidro não é um fenômeno isolado.

As metáforas do Labirinto de Liderança (usado como sinônimo de Labirinto de Cristal) e da Abelha Rainha (*Queen Bee*) foram utilizadas por Miltersteiner *et al.* (2020) para compreenderem os desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do Executivo Brasileiro e complementar a discussão do Teto de Vidro. De acordo com os autores, embora a mulher ainda sofra preconceitos associados aos códigos masculinos de ascensão profissional, a maioria das entrevistadas não os reconhece facilmente. O termo *Queen Bee* foi utilizado por Staines, Tavis e Jayaratne (1974) para indicar mulheres em cargos de chefia que preferiam manter seus status único, e assim pouco ajudavam no avanço de outras mulheres.

Em uma pesquisa sobre como a trajetória profissional das mulheres é interrompida pela gravidez e/ou pela dedicação temporária à vida familiar, Soares e Naegele (2021) identificaram, além do Teto de Vidro, a existência do Efeito Tesoura que é um termo originado no campo da educação que resume o processo pelo qual as mulheres são progressivamente afastadas da produção de conhecimento científico ao longo de suas trajetórias profissionais. A pesquisa foi feita no Instituto de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IQ-UFRJ) apontando que os homens são a maioria dos pós-doutorandos, dos cargos da carreira acadêmica e recebem o dobro de bolsas de produtividade em pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Além do Teto de Vidro, Beltramini *et al.* (2022) discutiram a metáfora da Parede de Cristal, que são barreiras que ocorrem na base da hierarquia, e não no topo (como o Teto de Vidro) para mostrar que os efeitos dessas barreiras podem ser sentidos ainda no início da carreira (mulheres com idades entre 21 e 30 anos) exigindo delas estratégias de credibilidade para lidar com essas dificuldades. As autoras destacam que na Parede de Cristal existe uma “associação negativa entre gênero e idade, levando a estereotipagens de inexperiência e imaturidade da mulher jovem” (Beltramini *et al.*, 2022, p.18).

Souza *et al.* (2022) sugerem um atravessamento de metáforas, uma vez que ao pesquisarem a trajetória de executivas brasileiras, identificaram que, além de barreiras como o Teto de Vidro, existe um Labirinto de Barreiras (como já apontado por Eagly e Carli em 2007) que, porém, é pouco percebido pelas mulheres. Desta forma, as autoras sugerem a junção do conceito Labirinto de Barreiras com Teto de Vidro apontam para um novo termo: Labirinto de Vidro.

De maneira semelhante, Maciel *et al.* (2024) investigaram as trajetórias profissionais de mulheres em cargos de liderança, destacando que os resultados sugerem a manifestação, conforme o cargo ocupado, dos fenômenos *Queen Bee* e Teto de Vidro como parte do labirinto da ascensão de carreira. O fenômeno *Queen Bee* (Abelha Rainha) ocorre quando mulheres em cargos hierárquicos altos possuem comportamentos que dificultam a ascensão de outras mulheres, tendem a negar as dificuldades do caminho e reproduzem discursos meritocráticos (Staines *et al.*, 1974; Gomes Neto *et al.*, 2022; Vaz & Gallon, 2022).

As limitações da metáfora do Teto de Vidro foram apontadas por Souza e Silva (2024) uma vez que, segundo os autores, esse conceito não abarca todas as nuances que interferem na trajetória de carreira das mulheres na alta liderança do serviço público. Assim, “as diversas barreiras encontradas pelas mulheres podem ser caracterizadas como um verdadeiro labirinto profissional” (Souza & Silva, 2024, p.13).

O enfrentamento às barreiras foi discutido por dois artigos. A pesquisa feita por Carneiro *et al.* (2022) com gestoras que concluíram ou cursaram pós-graduação nas áreas de administração, controladoria ou finanças, apontou que as mulheres têm enfrentado o Teto de Vidro principalmente pelo esforço e qualificação. De maneira semelhante, Cançado *et al.* (2023) através de uma pesquisa realizada em uma empresa de logística para identificar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, apontam que investir em políticas e práticas de equidade de gênero pode contribuir para reduzir a discriminação de gênero nas organizações.

Dos artigos que tratavam sobre o Labirinto de Cristal, somente um apresentou apenas deste conceito. Usando a teoria crítica racial e feminista, o artigo incorpora abordagem da interseccionalidade, trazida por mulheres negras feministas, para apontar que marcadores sociais de diferença se manifestam como obstáculos que posicionam mulheres de forma distinta no mercado de trabalho e na hierarquia social (Vidigal & Albuquerque, 2021)

Segundo Henderson *et al.* (2016), ao realizarem uma pesquisa para analisar as barreiras nas carreiras das mulheres, identificaram que a metáfora do Teto de Vidro é insuficiente para explicar as restrições de ascensão hierárquica para níveis estratégicos, mas a representação de um labirinto com múltiplos caminhos configura-se como alternativas à carreira da mulher contemporânea. Da mesma forma que Barreira (2021) indicou as limitações do Teto de Vidro e apontando a metáfora do Labirinto como uma possibilidade para se considerar os diferentes caminhos percorridos por mulheres a partir de suas identidades de gênero, classe e raça.

Os demais articularam Labirinto (de Cristal) com o conceito de Teto de Vidro para: tratar teoricamente dos conceitos de carreira, mobilidade e gênero, considerando as carreiras móveis e os marcadores sociais de diferença (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020), discutir a desigualdade na advocacia brasileira em razão

do gênero, destacando a segregação horizontal (parede de cristal) e vertical (teto de vidro) das mulheres advogadas (Silva & Bertoncini, 2021), discutir acerca de gênero e gestão pública, no contexto de universidades públicas, tratando das dificuldades enfrentadas na ocupação de espaços de poder e decisão (Conceição & Leitão, 2022) e da (sub-)representação das mulheres nestes mesmos espaços (Costa & Gonçalves, 2023). Por fim, as metáforas do Teto de Vidro e do Labirinto de Cristal também são identificadas na carreira de profissionais da comunicação da América Latina (Pérsigo & Athaydes, 2023).

Apenas 2 artigos fizeram referência ao Piso Pegajoso, cujos resultados discutem evidências desta metáfora na vida laboral das mulheres. Rodrigues e Soares (2021) partem de uma transdisciplinaridade entre as relações laborais e de consumo, destacando as limitações de ascensão da mulher na carreira através das metáforas de Teto de Vidro e Piso Pegajoso, além de apontarem o contraste entre os mercados de trabalho e de consumo em relação à mulher, evidenciando sua hipervulnerabilidade.

Enquanto Castro *et al.* (2021) buscaram nos números do banco de dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2005 e 2015 evidências da desigualdade de rendimentos entre profissionais homens e mulheres que exercem a mesma função. O resultado foi indicativo do Teto de Vidro para as categorias de ocupações de gerência e diretoria do setor privado e de diretoria do poder público, e indicativos de Piso Pegajoso para as ocupações de serviços.

Não foi identificado, dentro dos critérios adotados, nenhum artigo que tratasse exclusivamente da metáfora do Piso Pegajoso. Os avanços na formação educacional das mulheres podem contribuir para a superação das barreiras iniciais de acesso e permanência no mercado de trabalho, o que tende a reduzir a relevância isolada dessa metáfora. Contudo, como as pesquisas sobre a temática de mulheres e mercado de trabalho ainda não têm dado a devida atenção às ocupações de menor prestígio, não é possível afirmar se a metáfora do Piso Pegajoso permanece vigente ou se já deixou de representar a realidade. As evidências disponíveis indicam que outras formas de desigualdade persistem, dificultando, em muitos casos, a plena ascensão e o desenvolvimento profissional das mulheres.

Considerações finais

Analisou-se a produção científica nacional com base em uma revisão sistemática de artigos sobre as metáforas de Teto de Vidro, Piso Pegajoso e Labirinto de Cristal, no período de 2014 a 2024 com o objetivo de identificar como as pesquisas brasileiras têm abordado e discutido as principais barreiras que as mulheres enfrentam na trajetória profissional nas organizações.

Primeiramente, destaca-se um aumento no número de publicações sobre barreiras de gênero desde 2020 espalhadas em diferentes periódicos. Ao todo foram 38 periódicos localizados com publicações na temática. Além disso, a produção acadêmica neste campo de estudos não é concentrada em um pequeno grupo de pesquisadores, o que demonstra uma área de pesquisa ainda em fase de consolidação no Brasil. Embora, já esteja sendo liderada por pesquisadoras mulheres.

Com relação às pesquisas em si, os estudos qualitativos e a coleta de dados por meio de entrevistas são maioria nas estratégias metodológicas utilizadas. Além disso, o setor privado aparece como lócus preferencial de pesquisa, dos artigos encontrados: 21 privados e 12 públicos. As pesquisas em empresas privadas estão voltadas para grandes organizações e há um interesse por compreender a presença das mulheres em níveis estratégicos de empresas que seguem os padrões da governança corporativa. Quando o objeto do estudo era o setor público, esse se concentrava no ambiente universitário, ensino superior ou órgãos de pesquisa, sendo na maioria federais. Houve raras discussões sobre o reflexo das políticas públicas, das práticas de equidade de gênero das empresas privadas e públicas e do enfrentamento as diferenças entre mulheres e homens nas organizações.

A metáfora do Teto de Vidro é o conceito mais discutido e a maioria dos textos tratou unicamente essa metáfora. Ao analisarmos os artigos que realizaram uma convergência de metáforas, como fizeram quase todos que trabalharam com o Labirinto de Cristal e alguns do Teto de Vidro, percebe-se que as pesquisas apresentam resultados mais ricos em função de análises mais complexas e discussões mais elaboradas. Entretanto, a intersecção da metáfora do Teto de Vidro com outras metáforas ainda é pouca, assim como a exploração de novas metáforas. Por fim, a metáfora do Piso Pegajoso foi a menos discutida. Vale destacar que a pesquisa de Castro *et al.* (2021) deixa uma pista a ser investigada, de que essa metáfora pode estar relacionada as ocupações de menos remuneração. Contexto que tem sido deixado de lado pelas pesquisas brasileiras.

Essa concentração de estudos acerca do Teto de Vidro revela que as pesquisas brasileiras, nesse tema, têm priorizado a investigação das barreiras à ascensão feminina a posições de liderança, enquanto negligência outras dimensões igualmente importantes da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Essa tendência pode refletir uma visão ainda limitada sobre os múltiplos obstáculos que as mulheres enfrentam em suas trajetórias profissionais. Ainda que, o Labirinto de Cristal represente uma perspectiva mais abrangente e dinâmica das barreiras de gênero, poucos estudos nacionais adotaram essa abordagem. Esta revisão destaca que, embora o interesse pela trajetória profissional feminina e suas barreiras, tenha aumentado, ainda existe espaço para crescimento e desenvolvimento da temática.

Além do Teto de Vidro, Labirinto de Cristal e Piso Pegajoso, as pesquisas trazem outras metáforas para ilustrar as múltiplas dimensões das barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. Estas metáforas atuam como complementos explicativos para aspectos não totalmente contemplados pelo Teto de Vidro, Labirinto de Cristal e Piso Pegajoso. Elas são importantes para aprofundar a compreensão da complexidade dos desafios de gênero, assim como as três metáforas destacadas inicialmente são igualmente importantes para a compreensão de um fenômeno social multifacetado.

Por fim, ao abordar tanto aspectos amplamente quanto pouco explorados nas pesquisas brasileiras, este artigo contribui para a identificação de lacunas no conhecimento, bem como para a construção de uma agenda de pesquisa destinada a enfrentar as desigualdades de gênero no contexto organizacional.

Proposição de agenda de pesquisa e limitações do estudo

A partir das análises realizadas, organizou-se a seguinte lista de proposição de agenda de pesquisa:

- a) Realizar pesquisas quantitativas longitudinais que poderiam oferecer dados sobre a evolução das barreiras de gênero;
- b) Analisar como políticas públicas e organizacionais podem mitigar os fenômenos, analisando, por exemplo, o impacto de programas específicos;
- c) Ampliar estudos no setor público e em outras áreas que não o ensino superior;
- d) Comparar setores públicos e privados para entender como as dinâmicas organizacionais influenciam a trajetória das mulheres;
- e) Investigar diferentes metáforas e diferentes setores ainda pouco explorados;
- f) Realizar análises da literatura internacional a fim de comparar com o contexto brasileiro.

A presente pesquisa possui limitações, que são: a consideração de apenas três metáforas; a não problematização sobre o conceito de gênero; a falta de uma análise das citações dos artigos selecionados para avaliar a importância atribuída em novas pesquisas e a limitação de analisar apenas as pesquisas publicadas no Brasil. Entretanto, entende-se que novas revisões de literatura podem abordar esses itens a fim de ampliar a discussão e a agenda de pesquisa aqui proposta.

Referências

- Alencar, A. C. N., & Amarante, J. M. (2020). Mulheres que romperam o “teto de vidro”. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(1), 65–76. <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40092>.
- Almeida, D. A. de, Almeida, S. P. N. de C. e, & Amorim, M. M. T. (2021). As desigualdades de gênero na docência em Matemática no Ensino Superior: Uma revisão de literatura a partir de estudos recentes no Brasil. *Revista de Ensino de Ciências e Matemática*, 12(3), 1–26.
- Barreira, J. (2021). Mulheres em cargos de liderança no esporte: Rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto? *Movimento*, 27, e27080. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.118131>.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From glass ceilings to firewall: Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612–634. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x>.
- Beltrami, L. de M., Capellos, V. M., & Pereira, J. J. (2022). Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 62(6). <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220608>.

- Bernardi, R., & Neves, R. C. (2015). As garantias constitucionais à igualdade de gênero e a realidade do “teto de vidro” para a mulher trabalhadora. *Revista do Direito Público*, 10(2), 167–186. <https://doi.org/10.5433/1980-511X.2015v10n2p167>.
- Brasil. (1943). Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.
- Brasil. (1995). Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias para efeitos admissionais ou permanência no emprego. *Diário Oficial da União*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm.
- Brasil. (2006). Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha). Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher. *Diário Oficial da União*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm.
- Brasil. (2018). Lei nº 13.718, de 24 de setembro de 2018. Altera a Lei nº 9.029 para dispor sobre a vedação de discriminação por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, idade ou deficiência. *Diário Oficial da União*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/l13718.htm.
- Cançado, V., Conceição, K. A. D. S., Silva, W. A. C. S., & Nunes, T. S. (2023). A relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(4), 121–139. <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i4.59420>.
- Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. D. O. L., & Souza, N. L. de. (2013). Mulheres, trabalho e administração. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(2). <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i2.9875>.
- Carneiro, L. B., Gomes, D. G., Cruz, A. P. C., & Frare, A. B. (2022). Glass ceiling: A study on the factors of this phenomenon in Brazil from the perception of women managers. *Sinergia*, 26(1), 173–185. <https://doi.org/10.17648/2236-7608-v26n1-12645>.
- Castro, B., Staduto, J. A. R., & Kreter, A. C. M. N. (2022). Diferenças salariais por ocupações entre homens e mulheres no Brasil. *Gestão & Regionalidade*, 38(114), 5–22. <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n114.7364>.
- Conceição, J. M. da, & Leitão, M. do R. de F. A. (2022). Pioneirismo na gestão pública feminina: Reitora, pró-reitora e coordenadora do curso de Medicina Veterinária, UFRPE 1998–2020. *Revista Labor*, 1(27), 232–253. 10.29148/labor.v1i27.80565.
- Correa Silva, A. M., & Peres Gonçalves, J. (2020). A mulher e a atuação profissional e a atuação profissional, relações de gênero e divisão sexual do trabalho: Uma

- revisão sistemática em bases de dados nacionais. *Momento: Diálogos em Educação*, 29(2), 278–294. <http://orcid.org/0000-0002-5580-0713>.
- Correa-Silva, A. M., Duarte, L. F. G., Duarte 2, R. G., & Barbosa, M. M. (2022). Mulheres na educação e o fenômeno "Teto de Vidro": Interface com os direitos humanos. *Conjecturas*, 22(18). <https://doi.org/10.53660/CONJ-2125-2X56>.
- Correa Silveira, J., Freddo Fleck, C., & Pacheco Abbondanza, M. V. (2022). Ainda temos limites? Uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho no Rio Grande do Sul-Brasil. *Cuestiones de Género: de la igualdad y la diferencia*, (17), 398–417. <https://doi.org/10.18002/cg.i17.6996>.
- Costa, N. P., & Gonçalves, L. M. M. (2023). Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB). *Revista Feminismos*, 11(2). <https://doi.org/10.9771/rf.v11i2.51093>.
- Cronin, P., Ryan, F. and Coughlan, M. (2008) Undertaking a Literature Review: A Step-by-Step Approach. *British Journal of Nursing*, 17, 38-43. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>.
- Cruz, N. G., Lima, G. H., Durso, S. O., & Cunha, J. V. A. (2018). Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(1), 142-159. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n1a8.
- Cunha, V. B. C. (2024). Estratégias de internacionalização de carreira por mulheres na auditoria externa independente brasileira. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22(Special Issue), 0-0.
- Eagley, A; Carli, L. L. (2017). *Womens and the Labyrinth of Leadership*. Harvard Business Review, p.62-71.
- Fernandez, B. P. M. (2019). Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: Por que as iniquidades persistem? *Cadernos de Campo*, (26).
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: Tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(Esp.), 757–769. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190141>.
- Galatoli, C. R. S., & Irigaray, H. A. R. (2017). Equidade de gênero nas escolas de administração: O que tem sido promovido? *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 62–81. <http://dx.doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p62-81>.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. GEN Atlas.248p.
- Gomes Neto, M., Grangeiro, R., & Esnard, C. (2022). Mulheres na academia: Um estudo sobre o fenômeno queen bee. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220211.pt>.
- Gontijo, M. R., & Melo, M. C. O. L. (2017). Da Inserção ao Empoderamento: Análise da Trajetória de Diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo

- Horizonte. REAd. Revista Eletrônica de Administração, 23(N. Especial), 126-157. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.157.59314>.
- Grangeiro, R. R., & Militão, M. L. (2020). Mulheres na gestão universitária: Carreira e percepção de obstáculos na ascensão profissional. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3), 1–13. <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506>.
- Hanashiro, D. M. M., Samaha, M. B., & Gonçalves, N. G. S. V. (2024). Underlying reasons for the underrepresentation of women on Brazilian corporate boards: Empirical evidence. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(5), 1–29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG240151>.
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. de A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: Um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 488–505. <https://doi.org/10.5902/198346598208>.
- Lemos Junior, E. P., & Tiago, L. C. (2018). A dominação masculina e a divisão sexual do trabalho: Perpetuação da violência simbólica em face da mulher brasileira nos espaços públicos. *Redes – Revista Eletrônica Direito e Sociedade*, 6(2), 87–106. <https://doi.org/10.18316/redes.v6i2.4425>.
- Lima, B. S. (2011). Quando o amor amarra: Reflexões sobre as relações afetivas e a carreira científica. *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*, 12(1), 9–21 (2º semestre). <https://doi.org/10.22409/rg.v12i1.392>.
- Lima, P. F. A. de, Melo, M. C. de O. L., & Versiani, F. (2022). Entrando no "Clube do Bolinha" e fazendo do "limão uma limonada": estudo sobre a participação de mulheres em conselhos de empresas listadas na B3. *Revista ADM.MADE*, 25(3), 1–21. Recuperado de <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/admmade/article/view/8380>.
- Maciel, A. C., Mores, G. V., Casagrande, Y. G., Moro, L. D., & Gallon, S. (2024). Ambições, expectativas e estereótipos de mulheres em cargos de liderança em organizações brasileiras. *Revista PRETEXTO*, 25(2), 0-0.
- Marry, C., & Pochic, S. (2017). O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado? *Cadernos De Pesquisa*, 47(163), 148–167. <https://doi.org/10.1590/198053144299>.
- Martins, T. C. F., Silveira, A. B., & Camillis, P. K. (2023). Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 13(3), 0-0. <https://doi.org/10.23925/recape.v13i3.57220>.
- Miranda, A. R. A., Mafra, F. L. N., & Cappelle, M. C. A. (2012). Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. *Revista Administração em Diálogo*, 14(3), 110-136.

- Miranda da Silva, P. C., & Bertoncini, C. (2021). Entraves Para a Feminização Igualitária da Advocacia Brasileira. *Direito Público*, 18(98). <https://doi.org/10.11117/rdp.v18i98.5318>.
- Milstersteiner, R. K., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406-423. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190176>.
- Minasi, S. M., Mayer, V. F., & Santos, G. E. O. (2022). Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16(1), 1-20. <http://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2494>.
- Morato, M. A., Marquezini, H. C. A., H., Guimarães, L. de V. M. (2024). O empoderamento feminino como resistência frente ao fenômeno teto de vidro. *Caderno De Administração*, 32 (2), 83-115. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v32i2.74738>.
- Mota, C. M. *et al.* (2016). As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v.16, n. 5. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p126>.
- Neves, E. R. T. D. (2022). “TETO DE VIDRO”: um estudo de caso da presença feminina na Polícia Militar. *Gestão e Sociedade*, 16(46), 1-22. <http://doi.org/10.21171/ges.v16i46.3482>.
- Nunes, K. K., & Lima, A. P. de. (2021). Sticky Floor, Glass Ceiling and Queen Bee: The triple barrier imposed by the sexist economy. *Research, Society and Development*, 10(8), e2410816110. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i8.16110>.
- Oliveira-Cruz, M. F. de, & Wottrich, L. (2023). Desigualdades de gênero no subcampo científico da comunicação: o teto de vidro no quintal. *MATRIZES*, 17(1), 141-163. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v17i1p141-163>.
- Pérsigo, P. M., & Athaydes, A. S. (2023). Um olhar sobre si: o Teto de Vidro na área da Comunicação. *Organicom*, 20(41), 162-174. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.201271>.
- Proni, T. T. da R. W., & Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26(1), e41780. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>.
- Queiroz, L. G. M., Rego, M. L., & Irigaray, H. A. (2014). The impacts of gender, sexual orientation, and ethnicity on Project Managers' roles in Brazil. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(1), 1-14. <https://doi.org/10.5585/gep.v5i1.223>.
- Rodrigues, I. de A.; Soares, D.V.A. (2021). Participação da mulher no mercado de trabalho e nas relações de consumo: contradições e desigualdades de gênero. *Revista da Faculdade Mineira de Direito*. 24 (47), <https://doi.org/10.5752/P.2318-7999.2021v24n47p142-161>.

- Rodrigues, J. G., & Guimarães, M. C. S. (2016). A Fundação Oswaldo Cruz e a ciência no feminino: a participação feminina na prática e na gestão da pesquisa em uma instituição de ensino e pesquisa. *Cadernos Pagu*, (46), 197–222. <https://doi.org/10.1590/18094449201600460197>.
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75.
- Santos, J. H. de. (2020). Teto de vidro e piso pegajoso: Assimetria de gênero nos partidos políticos brasileiros. *Anais da VII Jornada da Rede Interamericana de Direito Fundamentais e Democracia*, 1.
- Santos, T. H. A., & Carneiro, L. B. (2024). Igualdade de gênero: Um estudo da participação feminina em cargos de gestão em firmas de auditoria no Brasil. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22(Special Issue), 0-0.
- Santos, S. X., & Nganga, C. S. N. (2022). Mulheres nos cargos de gestão do setor atacadista de Uberlândia – MG: uma análise sob a perspectiva do Glass Ceiling. *Sinergia*, 26(2), 71-85. <https://doi.org/10.17648/2236-7608-v26n2-13912>.
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7 (8), 55–60. doi:10.1037/E400562009-003.
- Silva, J. C., Magro, C. B. D., & Silva, M. Z. (2016). Gender Inequality in Accounting Profession from the Perspective of the Glass Ceiling. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(2), 447-474. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v15i2.9914>.
- Silva, K. E. de V. e, Presser, N. H., & Silva, E. L. da. (2018). A representatividade das mulheres na gestão das universidades. *P2P E INOVAÇÃO*, 5(1), 120-140. <https://doi.org/10.21721/p2p.2018v5n1.p120-140>.
- Silva, N. G. A., & Ribeiro, D. F. (2025). Impacto da força de trabalho feminina na economia dos países. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 19(1), 34-57.
- Srivastava, N.; Nalawade, R. (2023). Glass Ceiling to Sticky Floor: Analogies of Women Leadership. *International Journal of Professional Business Review*.
- Soares, R., & Naegele, R. (2021). Segregação Vertical na área da Química durante a pandemia de Covid-19 no Brasil. *Cadernos De Pesquisa*, 51, e07754. <https://doi.org/10.1590/198053147754>.
- Souza, D. C. C., & Vazquez, D. A. (2015). Expectativas de jovens do ensino médio público em relação ao estudo e ao trabalho. *Educação E Pesquisa*, 41(2), 409–426. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022015041789>.

- Souza, G. C. de, Votre, S. J., Pinheiro, M. C., & Devide, F. P.. (2015). Rosiclea Campos no judô feminino brasileiro. *Revista Estudos Feministas*, 23(2), 409–429. <https://doi.org/10.1590/0104-026X2015v23n2p409>.
- Souza, L. C. A., Porto, R. M., & Silva, M. T. A. (2022). Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto: metáforas que revelam a trajetória de executivas brasileiras em cargos de liderança. *Revista de Administração FACES Journal*, 21(1), 10-28.
- Souza, M. S., & Silva, A. L. (2024). Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(2), 0-93. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230093>.
- Souza, R. D. L., Grangeiro, R. R., & Silva, L. E. N. (2021). A Representação das Mulheres de Carreira no Cinema: Uma Análise sob a Ótica das Metáforas de Desigualdade de Gênero. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 27-51. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1209>.
- Teles, M.A. (2025) “Posso ver, mas não posso tocar”: o labirinto de cristal e as dificuldades profissionais das mulheres nas organizações. *Desafio Online*, Campo Grande, 13, n 2, art 4. DOI: 10.55028/don.v13i2.19491.
- Vaccari, N. A. D., & Beuren, I. M. (2017). Participação Feminina na Governança Corporativa de Empresas Familiares Listadas na BM&FBovespa. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(1), 113-131. <http://dx.doi.org/10.18405/recfin20170107>.
- Vaz, E. R., & Gallon, S. (2022). ‘No, I do not suffer from it’: the analysis of the manipulation of the subjectivity of the executive woman in the rise of the career. *Brazilian Business Review*, 19 (1), 78 - 95. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>.
- Viana. D. (2023) Tetos de Vidro e paredes de cristal. *Revista Pesquisa Fapesp*. Edição 325, 72-75. <https://revistapesquisa.fapesp.br/mulheres-enfrentam-barreiras-para-a-ascensao-no-servico-publico-brasileiro/>.
- Vidigal, V.; Albuquerque, F. (2021). Intersecções no labirinto: do feminino aos feminismos no âmbito do trabalho. *Revista da Faculdade Mineira de Direito*. 24 (47). <https://doi.org/10.5752/P.2318-7999.2021v24n47p162-182>.
- Zabotti, E. D., & Bertolini, G. R. F. (2019). As Perspectivas Teóricas Utilizadas na Produção Científica de Gênero em Posição de Liderança nas Organizações. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 3-16. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v15n29p3-16>.