

# Do teto de vidro ao penhasco de vidro: as barreiras invisíveis e contínuas na liderança feminina

Mariana Rosa da Silva Alves<sup>1</sup>, Fabio Vinicius de Macedo Bergamo<sup>2,3</sup> 

<sup>1</sup> Curso de Administração – Centro Universitário Adventista de São Paulo – Campus São Paulo – Brasil

<sup>2</sup> Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – Vit. da Conquista – Bahia – Brasil

<sup>3</sup> Departamento de Educação à Distância – Centro Universitário Adventista de São Paulo – Eng. Coelho – São Paulo – Brasil

## Citação deste Artigo (ABNT)

ALVES, Mariana R. S.; BERGAMO, Fabio V. M. Do teto de vidro ao penhasco de vidro: as barreiras invisíveis e contínuas na liderança feminina. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*. v.22, n. 2., p.12-24, 2025.

Recebido em: 20/02/2025.

Aprovado em: 24/03/2025.

## Autor para Correspondência

Mariana Rosa da Silva Alves  
marianarosaalves04@gmail.com



**Copyright:** © 2025 Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

**Resumo:** O objetivo deste artigo é investigar o glass cliff, ou penhasco de vidro, fenômeno pouco estudado no Brasil e que afeta diretamente as mulheres no mercado de trabalho (Ryan e Haslam, 2007). Realizou-se uma pesquisa de campo com mulheres que ocupam (ou ocuparam) funções de liderança nos setores bancário e da tecnologia em grandes organizações do Brasil. O instrumento de coleta de dados foi entrevista em profundidade. Conforme apontam os resultados, o referido fenômeno existe em diversos níveis, mas as entrevistadas não sabiam nomeá-lo, embora vivenciassem essa situação na carreira, após ultrapassarem outras barreiras relacionadas ao glass ceiling, ou teto de vidro, evento anterior ao glass cliff.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Sexismo. *Glass ceiling*. *Glass cliff*.

**Abstract:** The article aims to explore the glass cliff phenomenon, still little studied in Brazil and that directly affects women in the labor market. This study explores four causes pointed out in Ryan and Haslam (2007) book and has as methodology the field study that, through an in-depth interview with three women who occupy leadership positions in the banking and technology sectors in major activities in Brazil. The results point out that the phenomenon exists at different levels and even if the interviewees don't know how to name it they experience it in their careers after overcoming several other barriers previously perceived and studied as the glass ceiling.

**Keywords:** Female leadership. Sexism. *Glass ceiling*. *Glass cliff*.

## INTRODUÇÃO

As mulheres são vistas como responsáveis por zelar pela família, pela manutenção dos afazeres domésticos e educação dos filhos, ao passo que o homem é o provedor de recursos financeiros e da segurança. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou em 2016 a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Os dados revelam que as mulheres dedicam 20,9 horas semanais à jornada doméstica, enquanto os homens gastam apenas 11,1 horas. Esse é evidentemente um fator de peso para ascensão e reforço do imaginário social construído acerca do homem na condição de líder natural. No Brasil, apenas 4,5% de diretores de empresas são mulheres, média inferior a outros países que, embora desenvolvidos economicamente, também têm um percentual reduzido, apenas 7,2% (GMI Ratings, 2012).

Decerto, as conquistas profissionais das mulheres ao longo das décadas são notáveis. Segundo Allen (2018) “As mulheres estudam e se formam em maior número que os homens, mas, ainda deixam as funções técnicas a cargo dos homens”. Tais afirmações reforçam o fato de que, além da construção histórica de cargos para homens e cargos para mulheres, estas continuam esbarrando no denominado *glass ceiling*. A expressão *glass ceiling* se popularizou nos anos 1980 e significa barreiras invisíveis que impedem as mulheres e outras minorias de alcançar níveis superiores nas organizações, ou seja, trata-se de preconceitos contra mulheres e que resultam em atitudes e comportamentos sexistas enraizados na cultura organizacional (Allen, 2018).

O conceito de *glass ceiling* foi estudado por dois jornalistas do Wall Street Journal em uma pesquisa sobre ascensão feminina nas organizações americanas. A investigação mostrou que o número de mulheres era elevado na base da pirâmide organizacional, porém, escasso no topo. Confirmou-se, logo, a existência da barreira invisível (Hymowty e Schellhardt, 1986; Wall Street Journal, 2019).

No cenário nacional, esse panorama também é perceptível. Em 2016, o Brasil ocupou o 85º lugar no Índice de Desigualdade de Gênero (IDG) em uma escala comparativa de 159 países (BBC Brasil, 2016). Esses fatos podem trazer à tona

questionamentos sobre a postura das empresas que, ainda hoje, não dispõem de instrumentos sociais para que as mulheres possam transpor a barreira da falta de oportunidades e romper os tetos de vidro.

Se essa barreira for ultrapassada, existe outro obstáculo além dos já conhecidos? Sim, o *glass cliff*. Traduzido ao português, define-se como um penhasco de vidro na carreira das mulheres, circunstância em que elas são lançadas a um cargo de liderança quando a organização já está em crise. Nesse caso, têm o papel de ser uma líder não tradicional, para remeter a imagem da organização à inovação e obter um efeito salvador (Ryan e Haslam, 2005).

Os autores mostram que, quando ocorre o *glass cliff*, as chances de fracassos são maiores. Basta um passo errado para que a mulher receba a culpa pela falha. Aos homens é facultado o direito de poder recusar posições de liderança nessas situações e deixar o espaço para que mais mulheres sejam atiradas ao penhasco da organização.

No mundo corporativo, a tradição é preferir líderes do gênero masculino. Trata-se de um estereótipo da sociedade em geral (Eagly e Carli, 2007), que reforça e aumenta os obstáculos para as mulheres. Com base nesse contexto, uma pergunta: seriam tais obstáculos uma carga que a mulher carrega livremente, por sua vontade, ou uma responsabilidade imposta pelo sistema patriarcal? Esse sistema cuida de inserir na postura profissional da mulher o medo de se expor aos riscos, de pedir melhorias nas condições de trabalho, salários e, ainda, a falta de confiança em relação a sua competência.

A presente pesquisa tem, portanto, o objetivo de entender como o penhasco de vidro interfere na carreira de líderes femininas, para trazer informações sobre as reais experiências dessas mulheres. Tais dados reforçarão a importância de discutir o assunto, a necessidade de mudanças comportamentais no meio corporativo, do debate e conscientização das pessoas de que o espaço profissional deve ser igualitário e fornecedor de oportunidades, sem pôr em foco o fator gênero, pois os obstáculos apresentados, e outros tantos elementos, estimulam preconceitos com relação à mulher líder.

Neste estudo, os temas foram divididos em seções. A primeira intitula-se “cultura organizacional e machismo”; a segunda, “*glass ceiling*: conceito e definições”. A terceira, “*glass cliff*: uma nova abordagem”. Para compor o argumento, foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais líderes no mercado, visando analisar suas experiências pessoais e a correlação com os conceitos apresentados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Federici (2017) mostra que, ao longo da Idade Média, na Europa, a mulher ocupou posição central na economia, tendo em vista seu importante papel na agricultura familiar, cuja dinâmica supria as necessidades alimentares da comunidade. Com a Revolução Industrial, a forte influência da Igreja Católica e o recém-instalado modo de produção capitalista, a divisão sexual do trabalho relegou as mulheres ao papel marginalizado de reprodutoras e gestoras do lar.

Esse cenário sofre o primeiro revés durante as I e II Guerras Mundiais (1914 – 1918 e 1939 – 1945, respectivamente), ocasião em que muitas mulheres foram demandadas para substituir os homens em postos de trabalho, negócios da família ou no papel de provedoras do sustento familiar quando se tornavam viúvas (Schweitzer, 1980).

Após o período de guerras e de crises econômicas, as mulheres foram forçadas a retornar às suas tarefas domésticas e familiares. Esse processo reforçou a ideia de que a mulher é substituta do homem e exerce papel secundário no ambiente de trabalho (Abramo, 2007).

De acordo com Teles (2017, p.49), “a mulher operária, duplamente explorada por trabalhar na fábrica e no lar, tinha sempre os salários mais baixos e as jornadas de trabalho maiores”. Esse ponto de vista joga luz sobre um problema que ainda hoje permeia discussões: aceitar e valorizar de forma igualitária a força de trabalho feminina.

A partir da década de 1970, as mulheres começam a conquistar melhores oportunidades de trabalho. Na condição de donas de casa e pilar afetivo do lar, assumem o papel de provedoras de

recursos financeiros, assim como os homens (Castells, 1999).

Esse fenômeno, tema central do presente trabalho, perpassa pelo machismo na cultura organizacional e será discutido na próxima seção.

### Cultura organizacional e machismo

Robbins (2012, p. 501) afirma que a cultura pode ser definida como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Quando esse conceito passa a fazer parte do plano da organização e de seus grupos internos, nota-se a maneira por meio da qual a cultura organizacional é criada, moldada e manipulada para traçar as diretrizes comportamentais que precisam ser obedecidas por todos (Shein, 2009).

O machismo, segundo Drumontt (1980), é um sistema ideológico que oferece modelos de identidade tanto para homens quanto para mulheres. Logicamente, essa anomalia social estaria presente em contextos fora do lar. O autor declara que, desde criança, o menino e a menina participam de relações que independem de suas vontades e que formam suas consciências: por exemplo, o sentimento de superioridade do garoto pelo simples fato de ser macho, em contraposição ao de inferioridade da menina (Drumontt, 1980, p. 81). Essa perspectiva alcançou as mais variadas esferas sociais, inclusive as organizações, que passaram a considerar o homem um ser bem-sucedido nas relações de negócios e de liderança (Aaltio-Marjosola, 1994).

A relação entre cultura organizacional e machismo é tema de longos e exaustivos debates. Há quem defenda que o problema não existe mais e que as mulheres são igualmente respeitadas nos ambientes profissionais, porém, a realidade do dia a dia da mulher trabalhadora é diferente. Não obstante a luta histórica, ainda hoje, ouvem-se relatos sobre experiências negativas e discriminatórias, como salários desiguais, assédio moral, físico e dificuldades de ascensão na carreira (Hryniewicz e Vianna, 2018).

Por certo, a sociedade amadureceu acerca do tema e abriu espaço para a participação feminina nas organizações, no entanto, essa presença ainda é pequena. Lämsä e Sintonen (2001) argumentam que, no meio social, existem mecanismos subjetivos por meio dos quais o machismo

converte-se em uma variável e permite práticas discriminatórias que não só tornam as líderes invisíveis, mas também impedem a progressão dessas mulheres na carreira gerencial. Esse cenário fomenta situações que minimizam a importância da mulher no espaço corporativo e ganha corpo em um entendimento maior da academia e da prática gerencial.

Para ilustrar tal contexto, surge o *glass ceiling*, ou teto de vidro, tema da próxima seção deste estudo.

## **Glass ceiling: conceitos e definições**

O fenômeno *glass ceiling* não é recente e se popularizou nos anos 1980. Segundo Rocha (2006, p. 102), “Por ‘teto de vidro’ queremos significar as barreiras artificiais invisíveis que bloqueiam as mulheres aos cargos executivos seniors”, ou seja, existe um teto (de certa forma, invisível) que não permite à mulher galgar postos mais altos no espaço corporativo. Na perspectiva do teto invisível, questões culturais, mencionadas na seção anterior, criam barreiras.

De acordo com Lämsä e Sintonen (2001), muito da perspectiva do *glass ceiling* vem da crença de que o homem é mais ambicioso, ganancioso e competitivo, ao contrário das mulheres, que são menos orientadas por tais anseios. As autoras alegam, no entanto, que, quando o assunto é liderança executiva e corporativa, a literatura mostra mulheres tão (ou mais) interessadas em resultados quanto os homens. Mencionam, ademais, que existe uma falha no entendimento e aplicação das teorias de socialização com base em gênero, visto que elas não se adequam a determinados contextos, como o corporativo, por exemplo. Por certo, esse imaginário é calcado única e exclusivamente em narrativas sistematicamente reproduzidas ao longo de séculos de cultura patriarcal.

Hoje, mulheres têm forte atuação no mercado de trabalho, estudam e se formam em maior número (Allen, 2018), ainda assim, diferentemente dos homens, enfrentam obstáculos e preconceitos. Como afirma Badinter (2005), as mulheres são em número maior do que os homens quando se fala em desemprego. Esse contexto reforça a existência das referidas barreiras.

Desde que o *glass ceiling* passou a ser objeto de discussão, em meados dos anos 1980, a pesquisa científica se interessa pelo fenômeno. Prova disso é a diversidade de trabalhos relevantes na literatura especializada. Os estudos de Davidson e Cooper (1992), Bass e Avolio (2007), Meyerson e Fletcher (2000), Lämsä e Sintonen (2001), Adams e Funk (2009) e Glass e Cook (2016), por exemplo, demonstram que esse tema não se esgota.

## **Glass cliff: uma nova abordagem**

Quando o termo teto de vidro adquiriu importância nas discussões sobre feminismo, carreira e liderança, outro fenômeno surgiu para tornar ainda mais longa e difícil a jornada da mulher no espaço organizacional.

Michelle Ryan e Alex Haslam, professores de psicologia, cunharam o termo *glass cliff* ou penhasco de vidro, situação em que a mulher é lançada a uma posição de liderança quando o cenário na organização é de declínio ou crise e o fracasso atribuído automaticamente à líder em questão. A mulher é usada para alcançar o “efeito salvador” (Ryan e Haslam, 2005) e, diferentemente do *glass ceiling*, o objetivo do *glass cliff* é promovê-la a um espaço de alto (ou altíssimo) risco. De fato, Ryan e Haslam (2007) vão além e dizem que o espaço concedido às mulheres executivas nesse processo não só tem um risco alto, mas também é essencialmente precário.

O preconceito enraizado acerca do estilo de liderança feminina pode ser um fator que reforça a existência do penhasco de vidro.

[...] Para as mulheres, há uma maior prioridade atribuída à forma e harmonia (o estético), à preocupação com as pessoas (o social), à unidade e espiritualidade (a religião). Como um grupo, as mulheres tendem a mostrar maior interesse e preocupação pela beleza e expressão criativa, a ser motivadas pelo desejo de ajudar e se importar com os outros, e ser guiadas pelo idealismo (Loden, 1988, p. 66).

Ao longo dos anos as mulheres vêm rompendo barreiras e tem ocupado cargos mais altos porque as organizações sentem-se pressionadas a ceder espaço para um número maior de mulheres, porém, nota-se que grande

parte dessas mulheres assume cargos cujos líderes (homens) passaram por dificuldades durante a respectiva gestão. O questionamento que permeia essa realidade é: ‘as mulheres estão sendo contratadas para falhar?’.

Ryan e Haslam (2007) explicam de que maneira se efetiva o *glass cliff* e, baseadas em processos psicológicos, na realidade socioestrutural e cultura organizacional das quais as mulheres fazem parte, indicam algumas causas desse fenômeno:

- **Sexismo hostil e benevolente:** as mulheres são nomeadas para posições de liderança precárias simplesmente porque homens ou mulheres sexistas que reproduzem essa prática estão em conformidade com as normas de uma cultura masculina sexista. Não é, no entanto, apenas o machismo puro e simples responsável pela cultura do *glass cliff*. Existe também uma falsa benevolência, em que a posição ruim é vendida como um desafio por meio do qual (se, por acaso, aceito) a mulher é recompensada.
- **Dinâmica e favorecimento entre grupos:** o *glass cliff* mostra que os tomadores de decisão são essencialmente homens em posição privilegiada. Significa que existe ação em favorecimento de membros desse grupo. Os melhores cargos, os mais confortáveis e atraentes são repartidos entre os homens. Os cargos ruins são preferencialmente oferecidos às mulheres, pois, segundo Ryan e Haslam (2007), os tomadores de decisão consideram-nas dispensáveis e com maior potencial para bodes expiatórios, se ocorrer algo errado.
- **Qualidade percebida nas opções de liderança:** na concepção dos tomadores de decisão, homens podem estar mais bem preparados para cargos de liderança e alcançam melhores resultados, apenas por serem homens. Também segundo os tomadores de decisão, as mulheres são mais propensas a falhas em virtude dos aspectos femininos que lhes são peculiares.
- **Mudança de sinalização:** situar uma mulher em posição de *glass cliff* pode ser um fato interessante por demonstrar que a organização é moderna e não afeita a um padrão social machista. Isso atrairá para si

uma imagem positiva. Ryan e Haslam (2007) indicam que tal promoção pode ser um recurso valioso ao mostrar ao público (inclusive interno) como a organização é vanguardista nesse aspecto. Conforme julgam os autores, a atitude deixa transparecer que a mulher não tem preparo técnico para o cargo e, se algo errado acontecer, poderá ser descartada mais facilmente.

As causas do *glass cliff* nas organizações, apontadas por Ryan e Haslam (2007), serão utilizadas nesta pesquisa como *framework* teórico de operacionalização da ida ao campo. O objeto central são mulheres gestoras da cidade de São Paulo.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa tem natureza exploratória e abordagem qualitativa, embasada em uma pesquisa de campo por meio de entrevista em profundidade. Utilizou-se um roteiro semiestruturado que possibilitou ao entrevistado discorrer sobre o tema.

Para extrair os relatos em sua originalidade, foi escolhida a pesquisa de campo. De acordo com Santos (2004), esse método recolhe dados in natura notados pelo pesquisador. Normalmente, faz-se a pesquisa de campo por meio de observação direta, levantamento ou estudo de caso.

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...] (Gonsalves, 2001, p. 67).

As entrevistas em profundidade geralmente são feitas de forma individual e os participantes escolhidos com base em especificações pertinentes ao tema em questão. Duarte (2005) define esse modelo de pesquisa:

[...] um recurso metodológico que busca, com bases em teorias e

pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer (Duarte, 2005, p. 62).

O estudo foi realizado com mulheres que ocuparam (ou ocupam) posições de liderança em empresas de grande porte de dois segmentos do mercado na cidade de São Paulo, Brasil: o setor de tecnologia e o bancário. Na próxima seção, será feita uma apresentação mais detalhada das respondentes.

As experiências foram coletadas por meio de gravação de chamadas do Skype com autorização prévia das entrevistadas. A identidade, o nome e demais informações das participantes não serão divulgadas.

Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro baseado no modelo de análise proposto por Ryan e Haslam (2007) e apresentado detalhadamente no capítulo anterior. De forma resumida, o roteiro está dividido em dois momentos:

- a) Teto de vidro: experiências vividas e presenciadas;
- b) Penhasco de vidro: sexismo hostil e benevolente, dinâmica de grupos e favorecimento entre grupos, qualidade percebida das opções de liderança e mudança de sinalização.

As entrevistas foram conduzidas de forma que cada respondente tivesse liberdade de discorrer e, com isso, outros vieses surgissem. Todos os relatos serão analisados conjuntamente. Essa ação contribuirá para enriquecimento do material.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Caracterização das Participantes

O grupo de respondentes compõe-se de 3 mulheres, com idades entre 33 e 47 anos. As entrevistadas B e C atuaram na mesma organização do setor bancário, conforme mostra o quadro 1:

**Quadro 1: Caracterização das participantes**

	Setor	Tempo de empresa	Idade	Formação
A	Tecnologia	13 anos	47	Engenharia Elétrica / Música
B	Bancário	11 anos	33	Jornalismo
C	Bancário	17 anos	41	Administração

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Teto de vidro: experiências vividas e presenciadas

As mulheres esbarram no teto de vidro quando, mesmo dispondo de formação acadêmica adequada e experiência comprovada, precisam provar que têm capacidade para liderar e realizar tarefas. Há questionamentos, insubordinação, assédios e medo no caminho. “Ao contrário dos gerentes masculinos tradicionais, acredita-se que as mulheres também sejam facilmente desviadas de suas carreiras por considerações familiares” (Hymowitz e Schellhardt, 1985, p.9). Tal fato pode ser notado nas falas a seguir:

*Ai eu falei para ele, eu falei assim: “Olha, amanhã não venho porque meu filho tá doente e tipo eu não tenho com quem deixar”. Ele virou pra mim e falou assim: “Olha, todo mundo aqui tem filho, e não fica faltando que nem você, uma hora é o carro que bate outra hora é o filho doente, então, você tem que dar um jeito nisso”. Ai eu falei “Não, pode deixar eu vou dar um jeito nisso”. Ai eu saí da área e fui para outra área (Respondente C).*

*[...] E projetos também muito complicados porque você não tem muita hora, eu lembro de fazer reunião estressantes [sic] todos os dias às sete horas da noite dando de mamar para minha filha, então assim, muito complicado (Respondente A).*

Apesar de nenhuma das respondentes conhecer o significado concreto do termo teto de vidro nem as dificuldades advindas de sua ocorrência, as percepções e experiências dessas mulheres corroboram o referido fenômeno. As falas e informações demonstram que as barreiras

existem e são sentidas por algumas mulheres da organização, sejam elas ocupantes de funções de níveis gerenciais, sejam de níveis mais baixos hierarquicamente. Essa condição atinge diretamente a autoestima pessoal, profissional e, conseqüentemente, o estilo de liderança:

*[...] Tem uma mulher que lidera na área de compras, ela cuida de uma parte da área de compras na Colômbia. Dá 20% globalmente que as mulheres têm cargo de líder... É eu tenho esse dado recente porque teve o dia da mulher, teve um evento e aí se esse dado foi passado pra gente, mas isso é um grande avanço (Respondente A).*

*[...] E eu falo isso para algumas amigas minhas que ainda estão lá, que a gente vai destruindo a nossa autoestima profissional sem se dar conta [...]. Então, assim, eu não me sentia nem capaz de discutir alguma coisa, de impor minhas ideias, não impor, mas de colocar minhas ideias e questões, tudo mais, então isso foi minando [...] (Respondente C).*

Quando a entrevista tratou do tema “assédio no espaço organizacional”, algumas respondentes relataram situações de assédio físico e moral ocorridas com elas e outras colegas. Constatou-se também o início de conscientização sobre o tema.

*[...] Aí sempre tendem a querer descriminalizar [sic], né? “Ah, não, porque é gorda”, aí pega qualquer coisa que eles acham que não é bacana e vai [sic] em cima disso (Respondente B).*

*[...] Ou, então, teve o carnaval... passou o carnaval e um dos diretores ... “E aí, teve putaria no carnaval?”. Olhei para a cara dele, assim, falei: “Então, brother, sou casada...” Eles sentem que pode [sic] falar qualquer coisa [...] (Respondente B).*

*Depois que o assunto começou a ser mais divulgado, mais falado, você tem os homens, alguns homens, que compraram essa bandeira, entendeu, o que é muito interessante. Mas é recente isso, super recente (Respondente C).*

## Sexismo hostil e benevolente

De acordo com Ryan e Haslam (2007), esse fenômeno ocorre quando mulheres são consideradas incapazes de negar ofertas tidas por recompensadoras e desafiadoras. Em geral, homens recebem melhores oportunidades para ascensão na carreira e se permitem recusar cargos precários. Nessa condição, abrem espaço para que mulheres aceitem os desafios.

Segundo as respondentes, nos setores bancário e de tecnologia, evidenciou-se o sexismo em todos os anos de prestação de serviços:

*[...] Exatamente isso assim, eu lembro claramente assim, a minha chefe que era gerente ela tava [sic] num cargo, que ela... depois que o superintendente dela virou diretor ela continuou como gerente respondendo para ele, mas era uma área meio “micada” assim que eles não davam muita importância sabe [...] (Respondente C).*

De acordo com Glass e Cook (2016), as propostas são insistentemente feitas às mulheres pelos tomadores de decisão, homens que, por vezes, se depararam com a necessidade de escolher entre duas saídas igualmente insatisfatórias no início da carreira e se aproveitam das atuais posições de liderança para dar crédito às suas propostas. É o que se evidencia na fala da respondente B:

*[...] E colocar numa área como essa, que não tinha futuro nenhum, tipo “Olha, criei essa área aqui, Mari, fica aí à frente, essa é uma área foda”. Dava dois meses você via que era uma merda [sic] e que na verdade o que tinham feito era te colocado de lado [...] (Respondente B).*

## Dinâmica e favorecimento entre grupos

Lämsä e Sintonen (2001) afirmam que o sexismo produz efeito na seleção de membros em certos grupos. Ao estabelecer as bases em características físicas e comportamentais, exclui as mulheres das possíveis opções. No espaço organizacional, esse favorecimento está presente em diversos níveis (relações interpessoais, entre membros) e atinge também os processos de escolha para cargos e promoções. É o que se observa nos relatos da respondente B:

*“Bom, tá vendo esse clube da bolinha, cara, você não vai entrar nele!” [...] Eu era a única mulher muitas vezes em reuniões de diretoria que tinha sim 15, 20 homens. Teve uma vez que eu até tirei uma foto e mandei para uma amiga minha, “Olha essa reunião assim só diretor homem”, eu era a coordenadora e só eu de mulher (Respondente B).*

Quanto à distribuição de cargos entre homens e mulheres, a respondente B expõe a seguinte situação:

*[...] Todo mundo podia, dependendo do cargo, aí você já sentia que não então assim, até gerente era meio que ok... Homem e mulher... Superintendente pra cima a coisa ficava mais estranha, de diretor então nem se fala e mesmo de superintendente assim, todo mundo podia participar, mas meio que as pessoas das equipes já meio que pressentiam que quem ia ser chamado seria um homem, então, teve uma vez que abriu uma vaga de superintendência no marketing e por mais que todo mundo estivesse torcendo para uma mulher assumir, todo mundo já estava sabendo que quem assumiria era um homem. [...] E de direção, de diretor acabava ficando mais difícil ainda porque como pra superintendente, já era difícil subir uma mulher, quando se falava de diretor aí já era natural que só homem conseguisse, entendeu? Então, aí para cargos acima nem se fala... Mas o fato é que assim, no banco todo mundo pode, mas isso não quer dizer que todo mundo vai (Respondente B).*

A percepção de favorecimento entre grupos está explícita nas experiências das entrevistadas. A respondente A conta que recebeu proposta para um cargo de liderança no exterior e aceitou. Pouco antes de assumi-lo, obteve o feedback do gestor e soube que um homem (sem as qualificações necessárias) ocuparia a função em seu lugar. Perguntada sobre sua percepção acerca do fato, demonstrou estar ciente da preferência por outro candidato:

*[...] Aí colocaram ele nesse nessa posição eu fiquei super frustrada [...]. É, não tinha muita justificativa, porque eu era engenheira de produção, mas ele não era engenheiro de produção, eu tinha outra cabeça, mas aí tudo bem*

*meu, meu prêmio de consolação foi ganhar um curso de italiano aqui (Respondente A).*

## Qualidade percebida das opções de liderança

Segundo Rocha (2006), as mulheres ainda fazem parte de uma porcentagem mínima nas funções que demandam tomada de decisões, poder e influência. Elas podem chegar ao segundo escalão hierárquico, mas, dificilmente, ao primeiro, ou seja, aos níveis de conselho e diretoria:

*[...] O que eu sinto pelo menos é que, dependendo da mesa, você não tem cadeira, cara, esquece assim, “aqui você chega até esse ponto, a partir daqui você não tem cadeira” [...] São barbaridades tipo “O que essa mulher tá falando aqui?” E eu tô [sic] lá na mesa, só que eles já nem percebem mais (Respondente B).*

As respondentes relataram que, ao longo dos anos de carreira, foram continuamente julgadas por suas características físicas e emocionais, conforme aponta a teoria de Ryan e Haslam (2007). Essas características eram continuamente atribuídas ao sucesso ou ao fracasso, condição que levou algumas mulheres a optarem por uma postura cujos trejeitos são socialmente atribuídos aos homens, para se encaixar no papel de uma possível liderança.

*[...] E aí, para você ser ouvida, para você conseguir ter uma conversa e eventualmente conseguir que as coisas que você toca andem, você precisa ou se misturar e aí o “se misturar” quero dizer, ou você realmente pega essa coisa masculina para você e acaba usando isso a seu favor, ou você ... e hoje é a técnica que eu acabo usando [...] (Respondente B).*

Algumas das características ditas femininas são utilizadas para alavancar determinada área ou projeto. Isso resulta na contínua dificuldade de a mulher ingressar em espaços historicamente masculinos e impulsiona a sua presença (e permanência) em campos historicamente femininos, como se verifica na fala a seguir:

*[...] Fui com a função de abrir as portas de comunicação, melhorar a comunicação do pessoal [...] Eu acho que nem ele sabe que foi isso que ele pensou, ele me indicou, talvez porque ele já tinha me prometido que eu iria, mas, no fundo, ele ficou confiante que para a atividade que ia fazer lá, para o objetivo que a empresa tinha, ia ser bom ser uma mulher [...] Me colocaram para atender público eu não podia dizer não né? (Respondente A).*

Os questionamentos dos homens líderes (tomadores de decisões) sobre a competência das mulheres para exercer papéis profissionais no mesmo nível hierárquico que eles, por diversas vezes, vinculam-se a julgamentos com base em estereótipos femininos, construídos e enraizados em uma sociedade culturalmente machista, e vão além dos atributos físicos da mulher, visto que abrangem o comportamento. A fala da respondente “A” expressa tal afirmação:

*[...] É, ele me achava incapaz mesmo. E eu era uma engenheira bem diferente, sempre fui, porque eu não sou só engenheira eu tenho uma outra parte do cérebro muito desenvolvida por causa da música, eu não era uma engenheira com os padrões... ser introspectiva, focada, falar pouco. Eu era completamente diferente (Respondente A).*

## Mudança de sinalização

De acordo com o estudo de Adams e Funk (2009), as mulheres na função de liderança diretiva mostram-se benevolentes, menos tradicionais e mais propensas a assumir riscos, diferentemente dos homens que ocupam cargos equivalentes. Tais características são avessas ao discurso da liderança padrão, que adota uma postura tradicional e rígida.

Organizações tradicionais que desejam apostar em uma imagem organizacional moderna e diversa buscam colocar mulheres em posições de destaque para obter tal resultado e garantir que o estilo vanguardista chegue aos públicos interno e externo. Quando questionada sobre esse movimento de mudança a favor das mulheres na organização e quais ações foram adotadas, a entrevistada A responde:

*Sim, eu vou falar pra você. Desde o ano passado a gente escuta mais sobre isso, sobre liderança*

*mais fortemente. Até lançaram uma campanha de equiparação salarial, mas não aconteceu de verdade tá. Aí eu pensei... “Agora vai! nosso salário vai ficar equiparado com o de homem, mas não ficou”... “Foi bonito, o discurso, mas na prática não aconteceu” (Respondente A).*

A mudança repentina de atitude seria bem-vinda se não estivesse acompanhada de uma estratégia que diminui, descarta e, por vezes, encerra a carreira de líderes femininas. Conforme concluem Ryan e Haslam (2005), essas mulheres assumem o papel de “salvadoras” e, não raro, isso ocorre quando a precariedade da situação é evidente e o risco de falha, iminente. A fala a seguir confirma essa tese:

*[...] Quando a pessoa engravidava e de repente lá não tinha um gestor muito comprado com ela, ela era colocada na frente de uma área que claramente estava fadada a não existir mais (Respondente B).*

As respondentes B e C, que atuaram na mesma empresa do setor bancário por 11 e 17 anos, respectivamente, relataram uma atitude que se encaixa no *glass cliff*. Ambas comprovam a existência desse fenômeno nos níveis intermediários de liderança. É o que ocorre quando a respondente B identifica uma situação em que a respondente C é vítima:

*Eu não presenciei não foi uma nem duas vezes, no banco, mulher voltando de licença-maternidade e já não terem mais seus espaços de trabalho, principalmente quando era de gerência eu vi uma [...] ela voltou de licença, no período que ela tava [sic] de licença, remanejaram a área, que isso era uma coisa que acontecia super, muitas vezes. E aí quando ela voltou, ela não tinha nem mais mesa, não tinha mais a área dela, ela voltou...e isso não aconteceu nem uma nem duas vezes (Respondente B).*

*[...] Aí ele ficou super feliz e ele falou “Olha, aqui realmente você ganha...” Eu ganhava muito mal eu tinha ido da área do marketing em relação à área de produtos o salário é menor e ele falou assim “A gente não tinha como cobrir a sua proposta, mas então agora eu vou dar um jeito e você tá grávida” Aí ele ficou super feliz de eu estar grávida e tal só que eu fui promovida grávida, o que é muito raro [...] É, então ao*

*mesmo tempo que ele era escroto com a minha chefe, eu que estava abaixo dela, ele foi super legal e bancou minha promoção e enfim [...] (Respondente C).*

*[..] E aí foi, acho que a pior fase, já era acho que em 2014... 2015 que aí de novo eu tava numa área micada e aí eu brinco e falo que “Só eu acreditava que eu tava indo bem” porque eu fiz de certa forma a área crescer, mas aí no final do ano eles iam descontinuar a área que eu era responsável por fazer o planejamento.... Eles falavam que “Por mais que a gente tinha crescido no resultado, não” primeiro eles falavam que era um número que não dava para comprovar eles questionavam um pouco o número, segundo eles falavam que “mesmo tendo crescido no resultado não se pagava”. Então, assim, depois ficou claramente pra mim que era uma área que ia acabar de qualquer forma entendeu? Independente de que estivesse lá ia acabar [...] (Respondente C).*

As entrevistadas declararam que essa prática se mantém na organização e que remanejamentos, exclusões e criações de cargos, áreas e projetos também ocorrem com certa frequência.

Com os resultados aqui apresentados e discutidos, pôde-se perceber como o *glass cliff* se apresentou às entrevistadas, indicando a presença sutil deste fenômeno em organizações brasileiras. O quadro 2 apresenta os resultados dos achados desta pesquisa, resumindo-os. A seguir, as conclusões deste estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste artigo foi coletar e analisar depoimentos acerca das experiências de mulheres líderes que presenciaram ou foram submetidas ao *glass cliff* ao longo de suas carreiras. A pesquisa, realizada com brasileiras atuantes nos segmentos bancário e de tecnologia, aponta a existência desse fenômeno com base nos tópicos analisados.

Os depoimentos mostram a necessidade de essas mulheres se sentirem representadas nos níveis mais altos da organização. É preciso destacar que as respondentes se sentem capazes de assumir cargos em níveis mais altos do que os que já ocupam. O impedimento para tal realização é,

em primeiro lugar, a falta de oportunidade, concretizada no estilo de liderança imposto socialmente para as mulheres; em segundo, o fato de ainda ocuparem cargos em setores predominantemente femininos, enquanto os homens se mantêm em cargos sustentados por uma cultura organizacional machista e tradicional presente nesses segmentos.

O estudo mostrou que, não obstante a possibilidade de romper com algumas barreiras impostas pelo teto de vidro, elas estão presentes no dia a dia do espaço profissional, por isso, é difícil afastá-las definitivamente. Identificar e transpor as dificuldades são tarefas que exigem um esforço contínuo das profissionais. Em resumo, é evidente a presença do *glass cliff* em níveis gerenciais do setor bancário. Trata-se, pois, de um fenômeno que precisa ser banido para não se tornar comum.

Os indicadores deste estudo servem de base para que estudos futuros possam ampliar os aspectos analisados para diferentes segmentos do mercado e, assim, atingir um número maior de respondentes. Um segundo ponto a se considerar é a diferença de idade entre as respondentes. Outras pesquisas poderão ter uma variação maior e explorar novos aspectos do *glass cliff*, se incluírem mulheres com menos de 30 anos, no início da carreira, e mulheres acima dos cinquenta anos, com mais experiência profissional.

O estudo do *glass cliff* é importante para iniciar discussões nos diversos espaços organizacionais e lançar luz sobre um problema ainda escondido, de forma que esse fenômeno não se torne mais um aliado da cultura preconceituosa que permeia a carreira das mulheres.

## REFERÊNCIAS

AALTIO-MARJOSOLA, I. Gender stereotypes as cultural products of the organization. *Scandinavian Journal of Management*, v.10, n.2, p.147–162, 1994. DOI:[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0956-5221(94)90017-5).

ABRAMO, Lais Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

- ADAMS, Renée B.; FUNK, Patricia. Beyond the glass ceiling: does gender matter? **Management Science**, v. 58, n. 2, p. 219–235, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
- ALLEN, Terina. Six Hard Truths For Women Regarding The Glass Ceiling. **Forbes**, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2018/08/25/six-hard-truths-for-women-regarding-that-glass-ceiling>. Acesso em: 4 dez. 2019.
- BADINTER, Elisabeth. **Rumo Equivocado: o feminismo e alguns destinos**. São Paulo, Civilização Brasileira, 2005.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **International Journal of Public Administration**, v. 17, n. 3-4, p. 541–554, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- BBC NEWS. **Calculadora revela desigualdade de gênero no mundo**. [s. l.], 2016. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/videos\\_e\\_fotos/2015/11/151118\\_100w\\_calculator\\_vj\\_2015](https://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2015/11/151118_100w_calculator_vj_2015). Acesso em: 4 nov. 2019.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura. Vol. 2: O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DAVIDSON, Marilyn J.; COOPER, Cary L. **Shattering the glass ceiling: the woman manager**. London: Paul Chapman Publishing, 1992..
- DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DRUMONT, Mary Pimentel. Elementos para uma análise do machismo. **Perspectivas**, São Paulo, v. 3, p. 81–85, 1980.
- EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62–71, 2007.
- FEDERICI, Silvia. **O Calibã e a Bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva**. São Paulo: Elefante, 2017.
- GLADMAN, Kimberly; LAMB, Michelle. **GMI Ratings' 2012 Women on Boards Survey**. [S. l.]: GMI Ratings, 2012. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2012/03/31/2012-women-on-boards-survey/>. Acesso em: 2 set. 2025.
- GLASS, Christy; COOK, Alison. Leading at the top: understanding women's challenges above the glass ceiling. **The Leadership Quarterly**, v.27, n.1, p.51–63, 2016. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331–344, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Outras formas de trabalho: 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento, 2017. ISBN 978-85-240-4433-5. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101413\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101413_informativo.pdf). Acesso em: 11 fev. 2020.
- LÄMSÄ, Anna-Maija; SINTONEN, Teppo. A discursive approach to understanding women leaders in working life. **Journal of Business Ethics**, v. 34, n. 3/4, p. 255–267, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1012504112426>
- LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.
- MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard Business Review**, v.78, n.1, p.126–136, jan./fev. 2000
- RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, v. 16, p. 81–90, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCHA, Cristina T. C. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? Novos contextos da tecnociência**. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas) -

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTOS, Antonio R. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SCHWEITZER, Mary M. World War II and female labor force participation rates. **The Journal of Economic History**, v. 40, n. 1, p. 89–95, 1980. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0022050700100068>.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

THE WALL STREET JOURNAL. A history of the world, as seen through the eyes of *The Wall Street Journal* since its debut in 1889. **The Wall Street Journal**, 8 jul. 2019. Disponível em: <https://s.wsj.net/public/resources/documents/WSJ130Final.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2019.

---

Quadro 2: Quadro Resumo da Pesquisa

<b>Teto de vidro: experiências vividas e presenciadas</b>	<b>Sexismo hostil e benevolente</b>	<b>Dinâmica e favorecimento entre grupos</b>	<b>Qualidade percebida das opções de liderança</b>	<b>Mudança de sinalização</b>
As mulheres tiveram alguma experiência profissional que se encaixa nas características do teto de vidro, mesmo que não saibam o nome do fenômeno responsável pelas barreiras. Nota-se que os profissionais do sexo masculino não se sujeitam a tais barreiras.	Evidencia-se o sexismo nos dois segmentos de mercado analisados. Todas as mulheres relatam que, ao longo de suas carreiras, as melhores posições ou liderança sênior geralmente são ofertadas aos colaboradores do sexo masculino.	Existe preconceito quanto à presença de mulheres em círculos de trabalho nos quais predomina a figura masculina. O esforço é para que essa situação se mantenha.	Profissionais do gênero masculino não se expõem aos mesmos julgamentos que as mulheres. Aspectos relativos à aparência, à vida familiar e às características emocionais são usados para justificar (ou questionar) a capacidade delas de liderar e obter sucesso.	As mulheres são colocadas em funções de liderança com risco iminente de fracasso e esse gesto soa como um grande desafio na carreira. São nomeadas para falhar e arcar com as consequências, além de, por vezes, serem usadas para modernizar a imagem da empresa no mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Sobre os Autores

### Mariana Rosa da Silva Alves

Bacharela em Administração pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), campus de São Paulo.

marianarosaalves04@gmail.com

### Fabio Vinicius de Macedo Bergamo

Doutor (UFBA) e mestre (UNIMEP-SP) em administração. Professor de disciplinas na área de comunicação e pesquisa científica no Departamento de Ciências Sociais Aplicadas na UESB. Coordenador do Observatório de Marketing da UESB, laboratório onde desenvolve pesquisas sobre Marketing e Decolonização. Professor dos cursos da área de gestão do Centro Universitário Adventista de São Paulo, onde também coordena o Grupo de Pesquisa em Tecnologias Emergentes para Administração e Responsabilidade Corporativa (GESTAR). É um dos editores-chefes dos Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5228-2519>.

fabio.bergamo@uesb.edu.br.

O presente trabalho foi previamente apresentado no XXIII SEMEAD - Seminários em Administração, realizado em novembro de 2020, na FEA-USP, São Paulo. Por se tratar de fenômeno aderente a esta edição de temática especial dos Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, o estudo foi convidado pelos editores a fazer parte do rol de trabalhos deste número.