

**LEI DA IGUALDADE SALARIAL PARA ALÉM
DA IGUALDADE SALARIAL:** rompendo o teto
de vidro que impede a ascensão de mulheres a
postos mais altos de organogramas empresariais

***EQUAL PAY LAW BEYOND EQUAL
SALARY: breaking the glass ceiling that
prevents women from rising to higher
positions in corporate organizational charts***

Priscila Freire da Silva Cezario*

RESUMO

Este artigo discute o teto de vidro que impede a ascensão de mulheres a postos mais altos de organogramas empresariais, traçando a sua natureza jurídica e a exposição de indicadores que atestam sua existência junto às maiores empresas da nação líder do capitalismo global e do Brasil, assim como no âmbito de importantes instituições brasileiras. A partir da menção a projeto de lei em tramitação no Congresso Nacional que visa a implementar reserva de vagas a mulheres em conselhos de administração de estatais brasileiras, o artigo aborda política similar em vigor na Noruega há mais de uma década, além de outras ações possíveis para fomentar a ampliação da participação de mulheres em posições de poder, encerrando com a análise da Lei nº 14.611/2023, difundida como a lei da igualdade salarial, mas com contornos mais amplos, abrangendo medidas passíveis de mitigar o teto de vidro na iniciativa privada.

PALAVRAS-CHAVE

Teto de vidro. Discriminação de gênero. Trabalho da mulher. Igualdade salarial.

* Mestra e doutora em Direito do Trabalho e da Seguridade Social pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP); pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela Escola Paulista de Direito (EPD); graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); pesquisadora do Grupo de Estudos de Direito Contemporâneo do Trabalho e da Seguridade Social, da USP; servidora do Tribunal de Justiça de São Paulo. E-mail: priscilafscezario@gmail.com.

ABSTRACT

This article discusses the glass ceiling that prevents the rise of women to higher positions in business organizational charts, outlining its legal nature and exposing indicators that attest to its existence among the largest companies in the leading nation of global capitalism and in Brazil, as well as within important Brazilian institutions. From the mention of a bill being processed in the National Congress that aims to implement quotas for women on boards of directors of Brazilian state-owned companies, the article approaches a similar policy that has been in force in Norway for more than a decade, in addition to other possible actions to encourage the expansion of the participation of women in positions of power, ending with the analysis of Law nº 14,611/2023, disseminated as the law of equal pay, but with broader contours, covering measures capable of mitigating the glass ceiling in the private sector.

KEYWORDS

Glass ceiling. Gender discrimination. Women's work. Equal pay.

SUMÁRIO

- 1 Introdução;
 - 2 Natureza jurídica do *glass ceiling*;
 - 3 Diagnóstico do *glass ceiling* junto às maiores empresas da nação líder do capitalismo global e nos setores público e privado brasileiro;
 - 4 Caminhos para romper o *glass ceiling* que impede a ascensão de mulheres a postos mais altos de organogramas empresariais;
 - 5 Considerações finais;
- Referências.

Data de submissão: 24/09/2023.

Data de aprovação: 27/04/2024.

1 INTRODUÇÃO

A erradicação da discriminação em matéria de emprego e ocupação é um princípio e direito fundamental do trabalho, assim reconhecido pelo art. 2º, “d”, de Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1998, que fez das Convenções 100 e 111 *core obligations* da organização, ou seja, obrigações a serem respeitadas e postas em prática pelos Estados-membros, independentemente de ratificação (INTERNATIONAL, 2022).

A primeira versa sobre a igualdade de remuneração entre os gêneros feminino e masculino e, a segunda, acerca da discriminação no trabalho de maneira mais abrangente. Ambas foram ratificadas pelo Brasil (BRASIL, 2019) e ostentam no país o status de supralegalidade, encontrando-se refletidas no preceito constitucional que consagra a igualdade entre os gêneros (art. 5º, I, da Constituição da República Federativa do Brasil [CFRB]) e no que assegura a trabalhadores urbanos e rurais a proibição de disparidades salariais fundadas no gênero (art. 7º, XXX, da CRFB) (BRASIL, 1988), assim como no plano infralegal, mais precisamente nos arts. 5º e 461 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), entre outros (BRASIL, 1943).

A Reforma Trabalhista de 2017 (BRASIL, 2017) realçou a proibição da discriminação de gênero por ocasião da fixação de parâmetros salariais, passando a determinar a incidência de multa, equivalente a 50% do limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social, em favor da empregada remunerada com quantia inferior à de empregado ocupado com trabalho de igual valor em idêntica função, para além das diferenças salariais correlatas, conforme o art. 461, caput e §§ 1º e 6º, da CLT (BRASIL, 1943). A proteção do mercado de trabalho para a mulher, aliás, figurou explicitamente no rol das condições de trabalho infensas à negociação coletiva *in pejus*, como se vê no art. 611-B, XV, da CLT (BRASIL, 2017).

Recentemente, o § 6º, do art. 461 da CLT (BRASIL, 1943) passou por alteração decorrente da Lei nº 14.611 (BRASIL, 2023), com a exclusão da multa em favor da empregada prejudicada. Em contrapartida, reforçou-se a possibilidade de tal discriminação caracterizar dano moral. Ainda, a sanção administrativa pela infração ao princípio da igualdade remuneratória para trabalho de igual valor, que era de um salário mínimo regional segundo o art. 510 da CLT, foi majorada para dez vezes o valor do novo salário devido à empregada discriminada, como prescreve o § 7º, do art. 461 da CLT, também derivado da Lei nº 14.611 (BRASIL,

2023), que prevê, ainda, a elevação da referida sanção ao dobro na hipótese de reincidência (BRASIL, 2023).

A mencionada Lei nº 14.611 (BRASIL, 2023) versa especificamente sobre a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre homens e mulheres, contemplando medidas destinadas a combater a disparidade de gênero não só sob uma perspectiva salarial, mas, também, no plano da representação em cargos de chefia, gerência e direção, como se vê, por exemplo, no § 1º de seu art. 5º, ou seja, a lei em comento visa também a romper o teto de vidro (*glass ceiling*) que impede a ascensão profissional de mulheres a cargos mais elevados nas hierarquias empresariais.

A natureza jurídica do fenômeno acima mencionado será desenvolvida na seção seguinte deste artigo. Na sequência, serão analisados indicadores sociais que atestam a sua existência em variadas esferas de poder, para então serem examinados caminhos possíveis para mitigá-lo, aprofundando-se o conteúdo da recente lei da igualdade salarial, no intuito de demonstrar que ela foi além da igualdade salarial para contemplar também o combate à chaga social em apreço.

2 NATUREZA JURÍDICA DO GLASS CEILING

O termo *glass ceiling* é uma metáfora utilizada para expressar uma barreira invisível existente nos espaços de poder, que impede a ascensão de mulheres¹. É em função desse teto de vidro, entre outros fatores que não constituem objeto direto deste artigo, que mulheres, embora constituam pouco mais da metade da população brasileira economicamente ativa² e tenham se

¹ Ana Cláudia Roncoli Ferraz (2021, p. 88) credita ao *Wall Street Journal* a elaboração da expressão, no ano de 1986.

² Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relativamente ao segundo trimestre de 2023, no período, as mulheres

tornado no final do milênio passado mais escolarizadas que os homens³, são sub-representadas em tribunais, notadamente nos superiores, assim como são minoria entre detentores de cargos diretivos em grandes empresas, conforme dados analisados na seção seguinte.

A natureza jurídica dessa chaga social deve ser investigada a partir de instrumentos de direitos humanos que tutelam especificamente as pessoas do sexo feminino, como é o caso da Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, a CEDAW, com eficácia supralegal no país. Nos termos do art. 1º da CEDAW, a expressão “discriminação contra a mulher” abrange toda e qualquer distinção, exclusão ou restrição fundada no gênero e que tenha por objetivo ou mesmo por resultado o prejuízo ou a anulação do reconhecimento, gozo ou exercício, pela mulher, de direitos humanos e liberdades fundamentais, nos âmbitos político, econômico, social, cultural, civil ou qualquer outro (RODRIGUES JUNIOR, 2019b). Ao estatuir que o mero resultado de uma distinção, exclusão ou restrição desfavorável à mulher constitui discriminação, o dispositivo em comento encampa o conceito de discriminação indireta, que é a discriminação não intencional, geralmente oculta, detectável de maneira objetiva.

correspondiam a 51% da população em idade de trabalhar (INSTITUTO, 2023a, p. 9).

³ Luana Pinheiro (2023, p. 372) narra que a participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro aumentou de 18,5% na década de 1970, para 33% em 1990 e 49% em 2010, bem ainda que elas se tornaram mais escolarizadas que os homens em 1990. A mais recente PNAD Contínua que abordou dados relativos à educação, corrobora a maior escolarização das mulheres em comparação aos homens. De fato, em 2022, a média de anos de estudo de mulheres com 25 anos ou mais de idade era de 9,2 anos contra 8,9 anos dos homens. O quadro indicador de tais dados aponta que o maior desempenho das mulheres frente aos homens nesse quesito é uma repetição dos resultados de 2016, 2017, 2018 e 2019 (BRASIL, 2023b, p. 4).

O *glass ceiling*, assim, terá natureza jurídica de discriminação direta quando for fundado em uma intenção explícita de desfavorecer a mulher, como no caso de processo seletivo para cargo executivo que aceite candidaturas somente de homens, o que é mais difícil de ocorrer atualmente, com tantas pressões, de diversas ordens, para atenuar a disparidade entre os gêneros.

Lado outro, a natureza jurídica do fenômeno em comento será de discriminação indireta quando o prejuízo à mulher, apesar de carecer de uma intenção ou origem manifesta, puder ser objetivamente constatado, como no caso de um corpo diretivo majoritariamente masculino estruturado dessa forma não por imprimir uma barreira claramente definida à mulher, mas por razões inerentes ao patriarcado⁴. Entre essas razões, cite-se, por exemplo, o caso de o ingresso de novos membros a corpos diretivos masculinos depender de eleição de pessoas que, em função de estereótipos, até mesmo inconscientemente, buscarão favorecer pessoas semelhantes. Mencione-se, ainda, a exigência de disposição em tempo integral que recai sobre membros de corpos diretivos, que impacta desproporcionalmente as mulheres na medida em que, em uma sociedade patriarcal, o trabalho de cuidado é atribuído às mulheres, com prejuízo até às que optam por não constituir família, diante da inapropriada presunção de que toda mulher terá filhos e, por essa razão, colocará o trabalho em segundo plano⁵.

⁴ De acordo com Neuma Aguiar (2000, p. 324), a associação da expressão “patriarcado” aos baixos salários pagos às mulheres à circunstância de que “[f]ormas particularistas continuam a rebaixar os salários femininos, a incluir as mulheres em um número restrito de ocupações e a negar-lhes acesso à funções de poder, apesar de importantes mudanças culturais” é alvo de críticas na literatura feminista. No entanto, adverte a autora, a substituição do vocábulo patriarcado “pode levar à perda do contexto histórico, restringindo-se a uma atenção exclusiva para com a dimensão microssociológica”, justificando-se, assim, a mobilização da expressão “patriarcado” e suas variações nesse texto.

⁵ Acerca do aludido impacto desproporcional às mulheres, sobretudo àquelas que interseccionam os marcadores de gênero e raça, cf. Luana Pinheiro (2023, p. 373) e Ana Cláudia Roncoli Ferraz (2021, p. 90).

Identificada a natureza jurídica do *glass ceiling* como sendo uma modalidade de discriminação, será realizado na sessão seguinte um diagnóstico mais preciso do fenômeno, a partir da análise de indicadores sociais que atestam a sua existência.

3 DIAGNÓSTICO DO GLASS CEILING JUNTO ÀS MAIORES EMPRESAS DA NAÇÃO LÍDER DO CAPITALISMO GLOBAL E NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO BRASILEIRO

Com base em dados coletados pela Fortune 500⁶ relativos ao período de 1996 a 2010, Alison Cook e Christy Glass (2014) observaram que as trocas de diretores executivos (*Chief Executive Officers* – CEOs) de grandes empresas estadunidenses, no intervalo, compreenderam indicações de 551 homens brancos contra apenas 57 de pessoas minorizadas no ambiente de negócios, sendo 36 homens provenientes de minorias raciais/étnicas, 17 mulheres brancas e 4 mulheres oriundas de minorias raciais/étnicas. Os números revelados pelas autoras indicam que a discriminação de mulheres no mercado de trabalho, mais precisamente no topo dos organogramas empresariais, é mais acentuada que a discriminação de homens negros, bem ainda que as mulheres racializadas⁷, que interseccionam os marcadores de gênero e raça, sujeitas ao que instrumentos de proteção de direitos humanos denominam discriminação múltipla ou agravada⁸,

⁶ “A Fortune 500 é uma lista anual compilada e publicada pela revista Fortune que contém as 500 maiores corporações dos Estados Unidos por receita total em seus respectivos anos fiscais. A lista inclui tanto empresas de capital aberto quanto empresas privadas cujas receitas estão disponíveis publicamente.” (FORTUNE 500, 2023).

⁷ A expressão “mulheres racializadas”, aqui, tem o sentido elaborado por Geórgia Grube Marcinik e Amana Rocha Mattos (2021, p. 2).

⁸ A propósito, cite-se o art. 1º, “3”, da Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, incorporada ao ordenamento jurídico pátrio sob o rito do art. 5º, § 3º, da CRFB, e, portanto, com eficácia de emenda constitucional (RODRIGUES JUNIOR, 2019a).

são relegadas a plano ainda mais inferior da hierarquia social. As autoras notaram um ligeiro aumento na indicação de mulheres às posições de CEO nas empresas avaliadas ao longo dos últimos cinco anos abrangidos por sua pesquisa, mas nada que pudesse ser considerado significativo⁹.

As posições de CEO oferecidas a mulheres junto às 500 maiores empresas estadunidenses no período de 1996 a 2010, contudo, não foram posições semelhantes às conferidas a seus pares homens brancos, conforme Alison Cook e Christy Glass (2014). Conforme as autoras, a mulheres – e membros de grupos minorizados em geral – são comumente oferecidas vagas com baixa perspectiva de sucesso e reduzida liberdade, em empresas em crise e até na iminência de falência.

Segundo Cook e Glass (2014), mulheres por via de regra aceitam os desafios acima mencionados pelo receio de não angariarem melhores oportunidades no futuro e cada uma delas tem ainda de lidar com as implicações de ser a única em uma posição sujeita a grandes críticas, como ter a sua autoridade posta à prova mais do que o teria caso se tratasse de um homem branco. Se sob a sua gestão os números da empresa se destacam, as percepções do corpo empresarial sobre sua liderança e capacidade não se alteram, diferentemente do que ocorre com o gestor homem branco, que tem sua competência reafirmada quando os resultados são positivos. Por outro lado,

⁹ Em 2022, mulheres, notadamente as provenientes de minorias raciais/étnicas, ou seja, mulheres racializadas, permaneciam em situação desfavorável junto aos postos de liderança das 500 maiores empresas estadunidenses. A disparidade era menor, mas ainda notável, em postos de *audit committee chair*, *nominating/governance committee chair* e *compensation committee chair* (DELOITTE; ALLIANCE FOR BOARD DIVERSITY, 2023, p. 26), o que pode ter relação com outra espécie de discriminação observada por Luana Pinheiro (2023, p. 372-373), a “segmentação horizontal”, segundo a qual determinadas atividades são consideradas naturalmente femininas, como as de saúde, educação, cuidado e, observa Julio Cezar Soares da Silva Fetter (2023, p. 164), aquelas em que as mulheres podem exibir seus corpos.

se a performance de uma empresa declina sob a gestão de uma mulher, os estereótipos de gênero são confirmados e ela é substituída pelo modelo de líder de negócios criado pelo machismo e pela branquitude, o homem branco salvador¹⁰. Em suma, acontece de não se nomearem mulheres para posições de prestígio, senão para atestar sua inabilidade para esse mister, embora, é claro, nem sempre a indicação de mulheres para funções diretivas ocorra com esse fim.

As 500 maiores empresas brasileiras seguem a tendência de exclusão de mulheres em postos de maior destaque em seus organogramas. Conforme pesquisa conduzida pelo Instituto Ethos (2016, p. 17), apesar de mulheres representarem, contemporaneamente à publicação do estudo, 35,5% dos quadros funcionais dessas organizações, e mais da metade de seus estagiários e aprendizes, elas eram somente 11% junto aos respectivos conselhos de administração, retratando “um afunilamento hierárquico no corpo de funcionários, com menor inclusão de mulheres à medida que aumentam as atribuições de comando”, com perda de 7,5 pontos percentuais da supervisão à gerência e de mais 18 da gerência ao quadro executivo. Em comparação à pesquisa similar realizada pelo instituto em 2010, houve melhora na participação de mulheres entre supervisoras e gerentes, que passaram, respectivamente, de 26,8% a 38,8% e de 22,1% a 31,3%, mas o teto de vidro para o quadro executivo seguiu inquebrável, com a participação de mulheres migrada de 13,7% para 13,6%. Ressalte-se, à luz da mesma pesquisa (INSTITUTO, 2016, p. 38-39), que a escolaridade não parece constituir uma escusa para a baixa representatividade de mulheres junto aos conselhos de administração das organizações em apreço, visto que 100% delas tinha ensino superior, 80% com ensino superior

¹⁰ A esse fenômeno as autoras atribuem o nome de efeito salvador (*savior effect*), cuja confirmação elas consideram ser a contribuição mais inovadora do seu estudo.

de base e 20% com pós/mestrado, havendo homens em conselhos de administração desprovidos dessa qualificação.

Em estudo compreendendo altos postos do serviço público federal, partindo dos cargos de direção e assessoramento superiores e equivalentes (DAS+) aos de natureza especial (NES), Luana Pinheiro (2023, p. 384) constata a mesma dinâmica: “As desigualdades ao longo dessa escala hierárquica [...] vão se aprofundando e se intensificando, conforme caminhamos daqueles que têm menos poder para os que têm mais”, até mesmo porque os postos com mais poder estão sujeitos a “critérios políticos no processo de nomeação”. Com efeito, segundo Pinheiro (2023, p. 392), no ano de 2020, 27,2% dos cargos DAS+ eram ocupados por mulheres brancas e 11,7% por mulheres negras, enquanto 13,1% dos postos NES eram preenchidos por mulheres brancas e somente 1,6% por mulheres negras. O maior prejuízo a mulheres negras é acentuado pela circunstância de que, no período, elas eram “16,3% dos servidores públicos, 23% da força de trabalho e 28,7% da população de 16 anos ou mais de idade”. Homens brancos, por outro lado, “enquanto eram 21% da população, 25% da força de trabalho e 33% dos servidores, ocupavam 36% dos DAS 1 a 3, 66% dos DAS 6 e impressionantes 77% dos NES”.

Conforme pesquisa elaborada em 2017 pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), no período, mulheres correspondiam a 40,1% do número de membros do Ministério Público brasileiro. Referido estudo observou que, desde a promulgação da Constituição de 1988, mulheres ocuparam somente 15% dos cargos de liderança junto à instituição, assim considerados os postos de Procuradoras-Gerais (CNMP, 2018, p. 12-13). A expressiva participação de homens em detrimento de mulheres foi notada, também, junto a cargos de confiança e assessoria relativos aos dois mandatos anteriores à publicação ora analisada: “nas proporções de cerca de 76% (H) versus 24% (M) entre Secretários-Gerais; 70% (H) versus 30% (M) entre Chefes de Gabinete; e 70% (H) versus 30% (M) entre Assessores” (ibidem, p. 15). A mesma distorção foi manifestada junto ao órgão

signatário da publicação em comentário: “Desde a sua criação no ano 2005, o Conselho Nacional do Ministério Público teve 11 mandatos de mulheres versus 87 mandatos de homens” (CNMP, 2018, p. 23). O *glass ceiling* junto ao Ministério Público brasileiro é realçado em manchete de reportagem recentemente divulgada em veículo do grupo Globo relativamente ao posto de maior prestígio da instituição, o de chefe do Ministério Público da União: “em 132 anos, apenas uma mulher esteve à frente da instituição [como titular]” (VIVAS, 2023).

A reportagem acima mencionada é reflexo de fortes pressões exercidas sobre o atual Presidente da República, de orientação ideológica mais receptiva às políticas identitárias, para indicar mulheres a posições políticas de poder. A mais intensa pressão do momento é para que o chefe do Poder Executivo brasileiro indique uma mulher negra para a cúpula do Poder Judiciário, especialmente porque, recentemente, indicou mais um homem branco para a corte, que, em um mês de exercício, já chamou atenção por exarar votos com impactos desproporcionais a grupos de indivíduos de características identitárias distintas da sua condição de homem branco¹¹. Nessa direção, em 20 de Setembro, a seccional de São Paulo da Ordem dos Advogados do Brasil participou, junto com mais de 30 organizações civis e ativistas, de movimento em defesa da indicação de uma mulher negra para o Supremo Tribunal Federal¹². Juntas, as entidades assinaram uma carta ao Presidente da República pontuando que a medida tem o fim de tornar a corte mais semelhante à sociedade e tem ainda o efeito de “servir como exemplo inspirador para jovens mulheres negras em seu desejo de alcançar altos níveis na hierarquia

¹¹ De fato, o Ministro Cristiano Zanin votou contra a “descriminalização do porte de drogas”, a “ação de indígenas que denunciam violência policial no MS”, a “insignificância do furto de R\$ 100” e a “equiparação de ofensas contra pessoas LGBTQIA+ à injúria racial” (VELOSO; LOPES, 2023).

¹² A própria OAB/SP, nos seus 91 anos de existência, contempla somente no momento presente uma mulher em sua presidência, Patricia Vanzolini, primeira presidente da entidade (OAB SP, 2023).

profissional, independentemente da sua área de atuação” (OAB/SP *et al*, 2023).

No Poder Judiciário, a parca participação de mulheres em posição de poder foi documentada pelo último Censo do Poder Judiciário, realizado em 2013. No período, as mulheres representavam 35,9% dos magistrados brasileiros e ocupavam 42,8% dos postos de juiz substituto e 36,6% dos postos de juiz titular. O documento mostra a participação de mulheres minguar de forma inversamente proporcional à importância do cargo, com 21,5% dos cargos de desembargador preenchidos por mulheres e 18,4% das posições de ministro de tribunal superior, incluindo o Supremo Tribunal Federal, titularizadas por mulheres (BRASIL, 2014, p. 38). O perfil sociodemográfico dos magistrados brasileiros, traçado em 2018, indica avanços, mas ainda muito tímidos, com a participação de mulheres nos postos de juízes substitutos, juízes titulares e desembargadores majorada para 44%, 39% e 23%, respectivamente (BRASIL, 2018, p. 8).

Visando a ampliar a participação de mulheres junto a conselhos de administração de empresas públicas, sociedades de economia mista e companhias privadas com capital na bolsa de valores, em consonância com os arts. 7º, XX, e 39, § 3º, da CRFB (BRASIL, 1988), assim como com o parágrafo único, do art. 373-A, da CLT (BRASIL, 1943), tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 1.246 (BRASIL, 2021), cuja justificção, de autoria da Deputada Tabata Amaral, fornece mais dados significativos acerca da disparidade de gênero em funções de poder.

O projeto acima mencionado foi aprovado na Câmara dos Deputados com exclusão das companhias privadas. De acordo com o texto enviado ao Senado Federal,

[...] a regra valerá para empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e outras companhias em que a União, estado ou município detenha a maioria do capital social com direito a voto (BRASIL, 2021),

sendo que, em linha com o art. 174 da CRFB (BRASIL, 1988), o Poder Executivo poderá apenas incentivar “a adesão das companhias privadas de capital aberto a essa cota”, por intermédio de programa de incentivos (PIOVESAN; TRIBOLI, 2023). O projeto em comento tem por inspiração, entre outras fontes, medida similar em vigor na Noruega há mais de uma década, a ser analisada na seção seguinte.

4 CAMINHOS PARA ROMPER O GLASS CEILING QUE IMPEDE A ASCENSÃO DE MULHERES A POSTOS MAIS ALTOS DE ORGANOGRAMAS EMPRESARIAIS

Para lidar com a desigualdade de gênero em posição de diretoria, a Noruega, modelo de boas práticas envolvendo o bem-estar social, estabeleceu, em 1981, um regime de reserva de vagas para mulheres em cargos de direção indicados pelo governo. Em 2003, referido regime foi expandido para a iniciativa privada, com a previsão de reserva, para mulheres, de 40% de vagas de diretoria em empresas de responsabilidade limitada com ações abertas ao público (*public limited liability companies*) (BERTRAND; BLACK; JENSEN; LLERAS-MUNEY, 2019).

Mesmo em um país reconhecidamente progressista, como é o caso da Noruega, a medida acima referida foi alvo de resistência do empresariado, sob o argumento de que não haveria mulheres qualificadas em número suficiente para preencher as vagas reservadas¹³, conduzindo a lei de 2003 ao plano da ineficácia.

¹³ O argumento em referência foi superado por Marianne Bertrand, Sandra Black, Sissel Jensen e Adriana Lleras-Muney(2019), cujo estudo atesta o aumento na qualificação das mulheres em cargos de diretoria em comparação ao período anterior. A partir de observações de Alison Cook e Christy Glass (2014), é possível afirmar que o incremento qualitativo em questão resulta da circunstância de que mulheres que alcançam posições de prestígio se tornam excepcionais ao sobreviverem a sucessivos níveis de discriminação. De todo modo, pode ocorrer de mulheres não reunirem as qualificações necessárias para ascender profissionalmente em decorrência do próprio patriarcado, que as exclui de oportunidades para se qualificarem, como observam Domínguez,

Para enfrentar esse quadro, a Noruega tornou a medida compulsória em janeiro de 2006, conferindo o prazo de dois anos para as empresas a ela sujeitas se adequarem, sob a grave pena de dissolução, o que elevou a participação de mulheres em cargos de direção junto às empresas em referência de 0% em 2003 a 40%, ou seja, o exato percentual alvo da reserva de vagas legalmente instituída, em 2008. Lado outro, a partir de 2003, empresas sujeitas à ação afirmativa em comento, como forma de evitá-la, alteraram o seu tipo societário, corroborando a significativa rejeição do empresariado à medida (BERTRAND; BLACK; JENSEN; LLERAS-MUNEY, 2019).

Sete anos após o início da incidência da grave sanção de dissolução empresarial pela infração à reserva de vagas, Marianne Bertrand, Sandra Black, Sissel Jensen e Adriana Lleras-Muney (2019) avaliaram impactos da medida, concluindo que a disparidade salarial entre os gêneros junto a cargos de diretoria diminuiu na medida em que aumentou a diversidade desses quadros. Por outro lado, os números estudados pelas autoras sugerem que a presença de mulheres em cargos de diretoria não necessariamente ampliou as oportunidades de mulheres em

Rivo-López e Villanueva-Villar (2019). Em estudo relativo a expatriações, as autoras constataram que, em razão de o poder decisório de empresas multinacionais ou em expansão para o exterior se concentrar em homens que privilegiam empregados parecidos com eles e, ainda, em função de estereótipos de gênero, mulheres empregadas por essas empresas não são escolhidas para designações internacionais e têm tolhido o seu crescimento profissional justamente por não deterem tais competências. Inês Carvalho, Carlos Costa, Nina Lykke e Anália Torres (2018) pontuam que esse fenômeno de homens favorecerem outros homens socialmente em razão da sua equivalência de gênero é denominado homossocialidade (*homosociality*), assinalando que essa pode ser uma das causas de os cargos executivos de grandes empresas, mesmo daquelas compostas predominantemente por mulheres, conformarem um mundo estritamente masculino. O “clube de velhos garotos” (*old boys club*) é uma expressão da homossocialidade que, segundo Ana Cláudia Roncoli Ferraz (2021, p. 69), “dificulta o avanço das mulheres para ocupar cargos da alta liderança” até mesmo em *startups*, ou seja, empresas mais conectadas aos desafios da contemporaneidade.

outras posições junto às empresas sujeitas à reserva de vagas. As autoras ressaltaram, em todo caso, os impactos positivos da medida entre mulheres jovens, que passaram a vislumbrar mais seriamente a possibilidade de assumirem posições de prestígio no mundo dos negócios independentemente de seus respectivos planejamentos familiares¹⁴.

A opção de algumas empresas japonesas para enfrentar a disparidade de gênero entre posições diretivas no período de 2001 a 2009, conforme Eunmi Mun e Jiwook Jung (2018), decorreu de pressão, diversa daquela verificada na Noruega, que veio do legislativo. A pressão exercida sobre tais empresas, de fato, resultou do desenvolvimento da noção de responsabilidade social ao redor do globo¹⁵. Na falta de uma lei para obrigar empresas a reparar o impacto desproporcional sofrido por mulheres que abandonam carreiras de longo prazo em decorrência de casamento ou maternidade e, assim, não conseguem alcançar posições elevadas nos organogramas empresariais, investidores estrangeiros oriundos de países mais igualitários forçaram mudanças no Japão. Em virtude desse movimento, mais mulheres passaram a compor posições de direção e gerência em empresas japonesas. Porém, assim como na Noruega, a ampliação da diversidade de gênero foi verificada apenas nas posições mais

¹⁴ Tendo em vista que as relações de poder desenvolvidas em empresas reproduzem dinâmicas sociais, notadamente quanto à atribuição do papel de provedor ao homem e da função de reprodução à mulher, é importante que mulheres mais jovens compreendam que a circunstância de se casar ou ter filhos não é impedimento para a construção de sólidas carreiras no mundo corporativo.

¹⁵ Domínguez, Rivo-López e Villanueva-Villar (2019) entendem que transformações na cultura organizacional da ordem da provocada pelo desenvolvimento da noção de responsabilidade social podem ser preferíveis às ações afirmativas, visto que a rejeição de homens a medidas coercitivas, como tendem a ser as ações afirmativas, pode ter o efeito de prejudicar a cooperação entre os gêneros, com impactos negativos à produtividade das mulheres beneficiadas.

altas, pois estas são mais visíveis a agentes externos à empresa, sem impactos relevantes nos postos de trabalho de base.

Outra maneira para impulsionar a ampliação do número de mulheres em posições de diretoria tem a ver com o cenário político. De acordo com Krista B. Lewellyn e Maureen I. Muller-Kahle (2020), quanto mais assentos as mulheres ocuparem em parlamentos, ministérios e nas chefias das unidades federativas, mais mulheres se sentirão encorajadas a perseguir posições de diretoria nas empresas e menores serão as margens para questionamentos estereotipados acerca da sua capacidade para esse mister¹⁶.

No intuito de estimular o crescimento da participação de mulheres na política, a Emenda Constitucional nº 117/2022 acrescentou dois importantes parágrafos ao art. 17 da CRFB: o § 7º, para determinar aos partidos políticos a reversão de ao menos 5% dos recursos do fundo partidário a “programas de difusão da participação política das mulheres”; e o § 8º, para determinar aos partidos políticos a distribuição de pelo menos 30% dos recursos provenientes do “Fundo Especial de Financiamento de Campanha e da parcela do fundo partidário destinada a campanhas eleitorais, bem como o tempo de propaganda gratuita no rádio e na televisão” às candidatas (BRASIL, 2022). Visto que diversos partidos, dos mais variados espectros políticos, descumpriram essas normas nas eleições de 2022, com risco de reprovação de suas contas em decorrência das infrações, tramita no Congresso Nacional, com

¹⁶ A partir de experimento envolvendo a exposição de membros das forças armadas norueguesas, ou seja, um grupo majoritariamente masculino, a mulheres, Henning Finseraas, Åshild Johnsen, Andreas Kotsadam e Gaute Torsvik (2016) concluíram que a diversidade de gênero reduz a discriminação de diferentes maneiras, notadamente pela superação de estereótipos relativos à adequação de mulheres para posições de liderança, de modo que um caminho para romper o teto de vidro que impede mulheres de crescerem profissionalmente é a exposição da mesma ordem verificada em programas orientados à ampliação de mulheres na política. Isso é possível, segundo os autores, por proporcionar uma sensação de igualdade entre os membros dos diferentes gêneros, com prejuízo à homossocialidade comentada em nota supra.

forte chance de êxito, projeto de Emenda Constitucional visando à anistia dos infratores (ALESSANDRA; LIBRELON, 2023).

Em que pese o retrocesso que a provável anistia acima mencionada acarretará à ampliação da participação de mulheres em espaços de poder, no âmbito das relações de trabalho ocorreu recente avanço com a promulgação da Lei nº 14.611/2023, com medidas orientadas especificamente a romper o teto de vidro discutido neste artigo. Há nesta lei (art. 4º, IV) a previsão de constituição de

[...] programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho que abranjam a capacitação de gestores, de lideranças e de empregados a respeito do tema da equidade entre homens e mulheres no mercado de trabalho (BRASIL, 2023),

o que é importante por favorecer a quebra de estereótipos que fazem com que homens resistam a contribuir para a ascensão profissional de mulheres. Há também na lei (art. 4º, V) a previsão de “fomento à capacitação e à formação de mulheres para o ingresso, a permanência e a ascensão no mercado de trabalho em igualdade de condições com os homens”, medida relevante para evitar que mulheres sejam preteridas em promoções sob o argumento de carecerem das competências necessárias para a posição mais destacada (BRASIL, 2023).

Em seu art. 5º, a Lei nº 14.611 (BRASIL, 2023) determina a pessoas jurídicas de direito privado com pelo menos 100 empregados que publiquem relatórios semestrais de “transparência salarial e de critérios remuneratórios”, sob a pena do § 3º, de multa administrativa de até 3% da folha de salários da infratora, limitada a cem salários mínimos, sem prejuízo de outras sanções. Conforme seu § 1º, referidos relatórios deverão contemplar “a proporção de ocupação de cargos de direção, gerência e chefia preenchidos por mulheres e homens”, o que é fundamental para detectar a disparidade de gênero em tais posições (BRASIL, 2023).

Em atenção à discriminação múltipla ou agravada discutida na seção deste artigo dedicada a definir a natureza jurídica do *glass ceiling*, o § 1º, do art. 5º, da Lei nº 14.611 (BRASIL, 2023), determina que os relatórios acima mencionados sejam “acompanhados de informações que possam fornecer dados estatísticos sobre outras possíveis desigualdades decorrentes de raça, etnia, nacionalidade e idade”. Nos termos do § 84º, esses relatórios serão disponibilizados pelo Poder Executivo federal em plataforma digital de acesso ao público, acompanhados de

[...] indicadores atualizados periodicamente sobre mercado de trabalho e renda desagregados por sexo, inclusive [...] demais dados públicos que impactem o acesso ao emprego e à renda pelas mulheres (BRASIL, 2023),

com o fim de “orientar a elaboração de políticas públicas”, o que é relevante para atuar na causa da discriminação da mulher no mercado de trabalho. Afinal, embora o fenômeno em questão esteja presente no ambiente laboral, sua origem é estranha a ele, estando mais relacionada à cultura patriarcal instalada na sociedade, que ainda resiste a repartir equanimemente entre os gêneros masculino e feminino os ônus da reprodução social. Veja-se, aliás, que a publicação a ser realizada pelo Poder Executivo federal incluirá específicos “indicadores de violência contra a mulher, de vagas em creches públicas, de acesso à formação técnica e superior e de serviços de saúde” (BRASIL, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Viu-se neste artigo que existe uma barreira invisível em espaços de poder variados que impede a ascensão de mulheres, caracterizada pela metáfora do teto de vidro (*glass ceiling*). Sua origem é estranha ao ambiente laboral, remontando ao sistema patriarcal que paira sobre a sociedade. Tanto assim o é que o teto de vidro é constatado não apenas nos organogramas

empresariais, mas em todo e qualquer ecossistema com espaço para o exercício de poder.

De todo modo, na medida em que o fenômeno se manifesta no ambiente laboral, empregadores devem atuar proativamente para contê-lo, abrindo caminho para que mulheres, independentemente da cor da sua pele, também assumam posições de liderança até então dominadas por homens brancos. O dever em apreço deriva da circunstância de que o teto de vidro configura conduta discriminatória contrária a normas constitucionais, supralegais e infralegais vigentes no ordenamento jurídico pátrio, sujeita, assim, a sanções diversas.

Este artigo expõe caminhos possíveis para mitigar o teto de vidro nos organogramas empresariais, abordando a reserva de vagas em vigor na Noruega há mais de uma década, a pressão de investidores conectados ao desenvolvimento da noção de responsabilidade social e os impactos da ampliação de espaço para a atuação de mulheres na política, mostrando que um importante passo para que mais mulheres ocupem parlamentos e chefias de poderes executivos brasileiros foi dado, embora sob ameaça de possível anistia.

Apesar do risco de retrocesso acima narrado, houve recentemente avanço legislativo que afeta mais significativamente o mercado de trabalho, com a instituição da lei da igualdade salarial que vai além da igualdade salarial, ao instituir mecanismos visando a combater especificamente o fenômeno discutido neste artigo.

A Lei nº 14.611 (BRASIL, 2023) não constituiu uma reserva de vagas da ordem verificada na Noruega ou mesmo daquela verificada em projeto de lei para incidir sobre estatais brasileiras, mas tem a vantagem de possibilitar às empresas que construam elas próprias instrumentos para romper o teto de vidro identificado em seus ecossistemas, medida que é bem-vinda porque soluções impostas pelo Estado podem gerar resistência e nem sempre produzem os resultados mais eficazes.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Neuma. Patriarcado, sociedade e patrimonialismo. **Sociedade e Estado**, Brasília, DF, v. 15, n. 2, p. 303–330, jun./dez. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922000000200006>. Acesso em: 17 set. 2023.

ALESSANDRA, Karla; LIBRELON, Rachel. Anistia a partidos que não cumpriram cotas para mulheres e negros não tem consenso. **Agência Câmara de Notícias**, Brasília, DF, 31 ago. 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/993146-anistia-a-partidos-que-nao-cumpriram-cotas-para-mulheres-e-negros-nao-tem-consenso#:~:text=O%20texto%20prev%C3%AA%20que%20os,at%C3%A9%20as%20elei%C3%A7%C3%B5es%20de%202022>. Acesso em: 23 set. 2023.

BERTRAND, Marianne; BLACK, Sandra E.; JENSEN, Sissel; LLERAS-MUNEY, Adriana. Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. **The Review of Economic Studies**, v. 86, n. 1, p. 191-239, jan. 2019. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26611511>. Acesso em: 24 ago. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 1.246, de 06 de Abril de 2021**. Dispõe sobre a criação de reserva obrigatória de participação de mulheres em conselhos de administração das sociedades empresárias que especifica e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2023]. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/984859-camara-aprova-projeto-que-reserva-para-mulheres-30-das-vagas-em-conselhos-de-administracao-de-empresas-publicas/>. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Vetores iniciais e dados estatísticos**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/>

wp-content/uploads/2011/02/CensoJudiciario.final.pdf. Acesso em: 22/08/2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Perfil sociodemográfico dos magistrados brasileiros.**

Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF: CNJ, 2018. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/a18da313c6fdbcb6f364789672b64fcef_c948e694435a52768cbc00bda11979a3.pdf. Acesso em: 22/08/2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). **Cenários de gênero.** Brasília, DF: CNMP, jun. 2018. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/20180625_CENARIOS_DE_GENERO_v.FINAL_3.1_1.pdf. Acesso em: 22 set. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 30 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019.** Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10088.htm. Acesso em: 30 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República, [1943]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm. Acesso em: 30 ago. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 117, de 5 de abril de 2022.** Altera o art. 17 da Constituição Federal para impor aos partidos políticos a aplicação de recursos do fundo partidário na promoção e difusão da participação política das mulheres, bem como a aplicação de recursos desse fundo e do Fundo Especial de Financiamento de Campanha e a divisão do tempo de propaganda gratuita no rádio e na televisão no percentual mínimo de 30% (trinta por cento) para candidaturas femininas. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc117.htm. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua.** Segundo trimestre de 2023. Rio de Janeiro, RJ: IBGE, abr./jun. 2023a. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2023_2tri.pdf. Acesso em: 21 set. 2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua.** Educação 2022. Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2023b. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102002_informativo.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943[...]. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 30 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023.** Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.
Acesso em: 30 ago. 2023.

CARVALHO, Inês; COSTA, Carlos; LYKKE, Nina; TORRES, Anália. Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. **Annals of Tourism Research**, v. 75, p. 79-91, dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.022>. Acesso em: 24 ago. 2023.

COOK, Alison; GLASS, Christy. Above de glass ceiling: when are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? **Strategic Management Journal**, New York, NY, v. 35, n. 7, p. 1080-1089, jul. 2014. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24037335>. Acesso em: 24 ago. 2023.

DELOITTE; ALLIANCE FOR BOARD DIVERSITY. **Missing Pieces Report: A board diversity census of women and underrepresented racial and ethnic groups on Fortune 500 boards**. 7th ed, jun. 2023. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/US_Missing_Pieces_7th_edition_report.pdf. Acesso em: 17 set. 2023.

DOMÍNGUEZ, María Bastida; RIVO-LÓPEZ, Elena; VILLANUEVA-VILLAR, Mónica. “The glass ceiling”: Myth or reality? An expatriation perspective. **Organizational Dynamics**, v. 48, n. 7, p. 1-7, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.02.008>. Acesso em: 24 ago. 2023.

FERRAZ, Ana Cláudia Roncoli. **A influência do teto de vidro na participação das mulheres na alta liderança de startups no Brasil**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Dom Cabral, Nova Lima - MG. Disponível em: <https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20FDC/MPA%202021/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ana%20Cl%C3%A1udia%20Ferraz.pdf>. Acesso em: 21 set. 2023.

FETTER, Julio Cezar Soares da Silva. **Isso não é coisa de menina: a ausência de mulheres no cargo de treinadoras no**

voleibol de alto rendimento. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.48.2023.tde-11052023-101241>. Acesso em: 20 set. 2023.

FINSERAAS, Henning; JOHNSEN, Åshild A; KOTSADAM, Andreas; TORSVIK, Gaute. Exposure to female colleagues breaks the glass ceiling – Evidence from a combined vignette and field experiment. **European Economic Review**, v. 90, p. 363-374. nov. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.010>. Acesso em: 24 ago. 2023.

FORTUNE 500. **WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre**. Flórida: Wikimedia Foundation, 2023. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Fortune_500&oldid=66437452. Acesso em: 7 set. 2023.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>. Acesso em: 20 set. 2023.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up**. Geneva: International Labour Organization [2022]. Disponível em: <https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--en/index.htm>. Acesso em: 30 ago. 2023.

LEWELLYN, Krista B.; MULLER-KAHLE, Maureen I. The Corporate Board Glass Ceiling: The Role of Empowerment and Culture in Shaping Board Gender Diversity. **Journal of Business Ethics**, v. 165, p. 329-346, ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04116-9>. Acesso em: 24 ago. 2023.

MARCINIK, Geórgia Grube; MATTOS, Amana Rocha. “Mais branca que eu?”: uma análise interseccional da branquitude nos feminismos. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 29, n. 1, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2021v29n161749>. Acesso em: 17 set. 2023.

MUN, Eunmi; JUNG, Jiwook. Change above the glass ceiling: Corporate social responsibility and gender diversity in Japanese firms. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 63, n. 2, p. 409-440, jun. 2018. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/48617394>. Acesso em: ago. 2023.

OAB SP vai às ruas em defesa de mulher negra no Supremo. **Jornal da Advocacia**, São Paulo, 20 set. 2023. Disponível em: <https://jornaldaadvocacia.oabsp.org.br/noticias/oab-sp-vai-as-ruas-em-defesa-de-mulher-negra-no-supremo/>. Acesso em: 23 set. 2023.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL SECCIONAL SÃO PAULO (OAB/SP) *et al.* **Indicação de uma Mulher Negra ao Supremo Tribunal Federal (STF)**. São Paulo: OAB/SP, 20 set. 2023. Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn%3Aaid%3Acsds%3AUS%3Af660de5e-7acb-35af-a784-d832268b8986>. Acesso em: 23 set. 2023.

PINHEIRO, Luana. Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo federal entre 1999 e 2020. *In*: LOPEZ, Felix G. CARDOSO JÚNIOR, José Celso. **Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2023. p. 371-406. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12078/1/Trajetorias_Cap12.pdf. Acesso em: 19 set. 2023.

PIOVESAN, Eduardo; TRIBOLI, Pierre. Câmara aprova projeto que reserva para mulheres 30% das vagas em conselhos de administração de empresas públicas. **Agência Câmara de**

Notícias, 10 ago. 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/984859-camara-aprova-projeto-que-reserva-para-mulheres-30-das-vagas-em-conselhos-de-administracao-de-empresas-publicas/>. Acesso em: 22 set. 2023.

RODRIGUES JÚNIOR, Edson Beas. Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância. *In: **Convenções da OIT e outros instrumentos de direito internacional público e privado relevantes ao direito do trabalho***. 4. ed. ampl. São Paulo: LTr, 2019a, p. 691-693.

RODRIGUES JÚNIOR, Edson Beas. Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher. *In: **Convenções da OIT e outros instrumentos de direito internacional público e privado relevantes ao direito do trabalho***. 4. ed. ampl. São Paulo: LTr, 2019b, p. 685-687.

VELOSO, Natália; LOPES, Anna Júlia. Zanin completa 1 mês de STF com críticas do PT e 349 decisões. **Poder 360**, 3 set. 2023. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/justica/zanin-completa-1-mes-de-stf-com-criticas-do-pt-e-349-decisoes/>. Acesso em: 23 set. 2023.

VIVAS, Fernanda. Sucessão na PGR: em 132 anos, apenas uma mulher esteve à frente da instituição. **G1**, TV Globo - Brasília, 14 ago. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2023/08/14/sucessao-na-pgr-em-132-anos-apenas-uma-mulher-esteve-a-frente-da-instituicao.ghtml>. Acesso em: 22 set. 2023.